

**INPS**

*MOI*

**DETERMINAZIONE n. 131 del 12 GIU. 2013**

**INPS - UFF. DOCC. - Pervenuto il 12 GIU. 2013**

**Oggetto: Piano della performance 2013-2015**

**IL PRESIDENTE**

**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'articolo 21, comma 9 della Legge 214/2011 con il quale è stata differita al 31/12/2014 la durata in carica del dott. Antonio Mastrapasqua come Presidente dell'Istituto nazionale della previdenza sociale (INPS);

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

**Visto** l'articolo 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;

**Visto** che, ai sensi dell'art. 21 comma 2 del Decreto Legge 6 dicembre 2011 n. 201, il 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, con decreto di natura non regolamentare adottato in data 28 marzo 2013, registrato alla Corte dei Conti il 16 maggio 2013 Reg. 6 foglio 326, 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;

1001

*A*

**Visto** il Decreto Legislativo n. 165 del 30 marzo 2001 e successive modificazioni;

**Visto** il vigente regolamento di Organizzazione dell'Istituto approvato con Determinazione commissariale n. 136 del 6 agosto 2009:

**Visto** il vigente Regolamento per l'Amministrazione e la Contabilità dell'Istituto approvato con Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 172 del 18 maggio 2005;

**Visto** il Decreto Legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009 attuativo della Legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni;

**Viste** le direttive del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali del 28 aprile 2010 e del 29 novembre 2010;

**Preso atto** delle indicazioni in materia di assegnazione degli obiettivi e delle relative risorse contenute nella direttiva del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 28 aprile 2011;

**Considerato** che il CIV, con propria Deliberazione n. 19 del 10 luglio 2012 "Relazione programmatica per gli anni 2013 - 2015", ha individuato le linee di indirizzo dell'azione gestionale dell'Istituto;

**Viste** le "Linee guida gestionali" approvate con Determinazione presidenziale n. 5805 del 29/08/2012;

**Vista** la Nota preliminare al Bilancio di previsione per l'anno 2013 - di cui alla Determinazione n. 24 del 01/02/2013 - avente ad oggetto "Bilancio preventivo dell'INPS per l'anno 2013", approvato dal Consiglio di Indirizzo e Vigilanza con Deliberazione n. 2 del 26 febbraio 2013;

**Vista** la direttiva del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 28 dicembre 2011;

**Preso atto** che la CIVIT, Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche, ha approvato la "Struttura e modalità di redazione del Piano della performance" (articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)", contenente istruzioni operative per la predisposizione del documento programmatico che dà avvio al ciclo di gestione della performance;

**Visto** il sistema di misurazione e valutazione della performance, predisposto dall'OIV, adottato con Determinazione presidenziale n. 196 del 24 dicembre 2010;



**Visto** il Piano della performance 2013 - 2015 predisposto dal Direttore Generale;

**Su proposta** del Direttore Generale;

**DETERMINA:**

- **di adottare** il Piano della performance 2013-2015 allegato, che costituisce parte integrante della presente determinazione;
- **di trasmettere** il Piano della Performance 2013 - 2015 alla Civit ed ai Ministeri competenti;
- **di trasmettere** il Piano della Performance 2013 - 2015 al CIV
- **di dare mandato** al Direttore generale di eseguire tutti gli atti conseguenti di competenza, quali tra gli altri, la conseguente assegnazione dei budget relativi agli obiettivi ai dirigenti preposti ai centri di responsabilità di 1° livello ed ai dirigenti preposti ad uffici di livello dirigenziale generale.

**Ufficio di Segreteria  
degli Organi Collegiali  
Per copia conforme all'originale  
Il Direttore**

**IL PRESIDENTE  
Antonio Mastropasqua**

# INPS

Istituto Nazionale Previdenza Sociale



## **Piano della performance 2013-2015**

**2013**

## Indice

1.	L'Istituto .....	3
1.1.	Chi siamo .....	3
1.2.	Cosa facciamo .....	3
1.3.	Come operiamo .....	4
2.	Identità .....	5
2.1.	L'amministrazione in cifre .....	6
2.1.1.	Gli organi istituzionali .....	6
2.1.2.	Le articolazioni dell'Istituto a livello territoriale .....	7
2.1.3.	I dipendenti .....	10
2.1.4.	Le risorse finanziarie .....	11
2.1.5.	Gli utenti .....	16
2.1.6.	I servizi erogati .....	18
2.2.	Mandato istituzionale e Missione .....	27
2.3.	Albero della <i>performance</i> .....	29
3.	Analisi del contesto .....	33
3.1.	Analisi del contesto esterno .....	34
3.2.	Analisi del contesto interno .....	36
3.2.1.	La struttura e la riorganizzazione dell'Istituto .....	36
3.2.2.	Il sistema informativo dell'Istituto ed il processo di telematizzazione .....	36
3.2.3.	Il sistema di pianificazione, programmazione e controllo dell'Istituto .....	38
3.2.4.	Le politiche formative .....	41
3.2.5.	Il benessere organizzativo .....	41
4.	Obiettivi strategici .....	45
4.1.	Il processo di programmazione e budget Inps .....	45
5.	Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi .....	49
5.1.	Obiettivi delle strutture centrali .....	52
5.2.	Obiettivi assegnati alle strutture territoriali .....	67
5.2.1.	Volumi di produzione .....	67
5.2.2.	Efficienza .....	68
5.2.3.	Impiego delle risorse umane .....	68
5.2.4.	Efficacia e qualità del servizio .....	69
5.2.5.	Valore della produzione .....	69
5.2.6.	Piani regionali di miglioramento .....	71
5.2.7.	Logistica .....	71
5.2.8.	Costi .....	71
5.2.9.	Economicità .....	74
5.2.10.	Autofunzionamento .....	75
5.2.11.	La struttura degli obiettivi delle Direzioni regionali .....	75
6.	Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance .....	90
6.1.	Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano .....	90
6.2.	Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio .....	91
6.3.	Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance .....	93
6.4.	Il processo di implementazione e successiva gestione del ciclo della performance .....	94

# 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'Ente 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 storia dell'Inps si è aggiornata con un nuovo ed importante passaggio, al quale l'Istituto si predispone con l'impegno umano ed organizzativo che da decenni ha contrassegnato il proprio operato e la propria azione, ciò al fine di fornire al Paese un rinnovato sostegno indispensabile al benessere sociale della collettività.

## 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.

## **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.

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 maggiori informazioni e dettagli.

### **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:

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.

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 delle principali attività istituzionali, le proposte di modifiche normative e le iniziative per facilitare il compiuto adempimento delle

diversificate e crescenti attribuzioni conferite all'Istituto; è composto da 24 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.

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

### **2.1.2. Le articolazioni dell'Istituto a livello territoriale**

L'assetto organizzativo dell'Inps riflette, nei suoi aspetti dimensionali e organizzativi, i principali elementi che ne caratterizzano l'attività istituzionale e il ruolo che ricopre all'interno del sistema sociale del paese.

Il processo di integrazione degli Enti soppressi Inpdap ed Enpals, a seguito dell'art. 21 del D.L. 201/2011, convertito dalla L. 214/2011, comporta modifiche all'assetto territoriale dell'Istituto, alla dotazione organica del personale, alle risorse finanziarie gestite e all'offerta di servizi per la collettività.

Nel 2012, l'Inps ha aggiunto ai suoi attuali addetti altri 6.600 dipendenti dell'Inpdap e circa 340 dall'Enpals per un totale di circa 32 mila dipendenti.

Nelle more dell'emanazione dei decreti di trasferimento all'INPS delle risorse umane, strumentali e finanziarie degli Enti soppressi (come previsto dall'art. 21 suindicato), l'Inps ha avviato un processo di sperimentazione di un modello organizzativo "integrato".

Con riferimento agli aspetti organizzativi, si sottolinea pertanto, che fermo restando il quadro di sintesi di seguito rappresentato, nell'ambito del processo di ridefinizione dell'assetto organizzativo in atto, la struttura della Direzione Generale e le articolazioni a livello territoriale potranno subire delle evoluzioni.

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 e controllo delle attività e in **strutture sul territorio.**

### **Le Strutture Centrali della Direzione Generale:**

- Direzioni Centrali, articolate in Aree Dirigenziali, che 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, gestione economico-finanziaria dell'Istituto, gestione e sviluppo dei sistemi informativi e delle infrastrutture tecnologiche, sviluppo della comunicazione, gestione del patrimonio immobiliare, ...
- Coordinamenti Generali Professionali, articolati in coordinamenti centrali, a livello di Direzione Generale, che svolgono funzioni professionali in materia legale, statistico-attuariale, medico-legale e tecnico-edilizia
- Uffici di Supporto agli Organi, che svolgono attività di supporto agli organi ed alle Direzioni dell'Istituto, attività di studio e ricerche, di approfondimento legislativo, ...

### **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 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, mediante il personale dell'Agenzia Interna e dell'Area Controllo Flussi.

L'Agenzia interna che svolge attività di **front office** a contatto con il pubblico, è articolata in reception; sportelli veloci; postazioni per la consulenza; postazioni informatiche self service; responsabile dell'U.R.P.  
L'attività di front office dell'Agenzia Interna fornisce:

- servizi di informazione, prima accoglienza e ascolto, assistenza per accesso ai servizi, servizi rapidi e/o a ciclo chiuso non complessi, collegati al conto assicurativo, socio sanitari, a sostegno del reddito e al soggetto contribuente;
- servizi consulenziali, anche riservati agli intermediari, finalizzati alla gestione dei quesiti più complessi.

Per l'attività di **back office** opera l'Area Controllo Flussi, che cura e controlla i conti contributivi individuali ed aziendali, consentendo di avere a disposizione flussi informativi completi e corretti al momento della richiesta di servizio da parte degli utenti, riuscendo anche ad anticipare le istanze stesse. Inoltre, individua l'evasione e l'elusione contributiva.

Le strutture territoriali di Torino, Milano, Roma e Napoli, per le elevate dimensioni e la particolare complessità, sono denominate Direzioni provinciali di Area metropolitana. A Roma e Milano, è stato creato un livello intermedio tra la Direzione provinciale e le Agenzie Complesse e territoriali, denominato Filiale di coordinamento. Queste strutture sono organizzate similmente alle direzioni provinciali (Agenzia interna e Area Controllo Flussi) e coordinano le Agenzie complesse, e le Agenzie territoriali che rientrano nell'ambito territoriale di competenza delle Filiali stesse.

Si segnala, in particolare, che alcune sedi territoriali dell'Istituto hanno ricevuto la Certificazione a norma ISO 9001:2008 da parte dell'Ente di certificazione Bureau Veritas, nell'ambito di un impegnativo percorso di introduzione ed implementazione del Sistema Gestione Qualità (SGQ) tutt'ora in atto e che ha interessato la maggior parte dei processi produttivi dell'Istituto: Assicurato Pensionato (Pensione di Vecchiaia, Pensione di Anzianità, Pensione di Reversibilità, Estratto Conto Certificativo, Ricostituzione documentale, Ricostituzione Contributiva, Ricostituzione da Supplemento), Prestazioni a sostegno del reddito (Indennità di Disoccupazione Ordinaria, Indennità di disoccupazione Ordinaria con requisiti ridotti, Indennità di Disoccupazione Agricola, Indennità di Mobilità), Soggetto Contribuente (Iscrizione Aziende, Gestione Note di rettifica, Gestione Rimborsi, Gestione Ricicli, Dilazioni amministrative, Documento Unico di Regolarità contributiva)

- Agenzie (complesse o territoriali)

Le Agenzie complesse dipendono dalle Direzioni Provinciali e sono articolate in reception, sportelli veloci, postazioni di consulenza e postazioni informatiche self service, svolgendo anch'esse attività di front office e di back office.

Le Agenzie territoriali dipendono dalla Direzione provinciale che ha competenza sul bacino territoriale di appartenenza e rappresentano lo sviluppo del decentramento, rispondendo alle esigenze di economicità della gestione e di prossimità con l'utenza. 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 (Coordinamenti Tecnici Regionali, Unità operative complesse, Avvocature Distrettuali)

I coordinamenti professionali sono composti da professionisti (personale medico, avvocati, ingegneri architetti e geometri, statistici e attuari) e da personale amministrativo ed assicurano, in autonomia tecnica e professionale, l'attuazione dei compiti istituzionali di competenza nei diversi ambiti, in materia di consulenza e supporto alle funzioni istituzionali (ad esempio valutazioni statistico-attuariali e proiezioni su schemi di provvedimenti legislativi parlamentari o governativi, per valutare gli effetti e l'impatto delle nuove norme sulla finanza pubblica, gestione tecnica degli immobili dell'Istituto, attività medico-legali, difesa delle ragioni dell'Istituto davanti alle magistrature da parte del Coordinamento Generale Legale).

### **2.1.3. I dipendenti**

Poiché la missione dell'Istituto si basa sull'erogazione di servizi di qualità, in una realtà contraddistinta da competenze continuamente ampliate e diversificate, il personale rappresenta una leva strategica determinante.

Nell'ambito del processo di integrazione di Inpdap ed Enpals, che prevede il riassetto complessivo dell'Istituto, sia dal punto di vista organizzativo che delle risorse umane, sono in atto tutti i processi volti alla ridefinizione ed alla omogeneizzazione dei diversi aspetti legati alla gestione del personale dei tre Enti.

La consistenza del personale Inps al 31 dicembre 2012, comprensiva anche del personale precedentemente in servizio presso gli Enti soppressi, è rappresentata nella tabella seguente.

Le analisi relative a confronti ed andamenti rispetto agli anni precedenti non sono state inserite, in quanto non significative dato il processo ancora in corso, relativo alla fase di integrazione degli Enti.

<b>PERSONALE PER STRUTTURA</b>	
Struttura	C. Dipendenti
SEDE CENTRALE	3.253
SEDI TERRITORIALI	29.199
<b>TOTALI</b>	<b>32.452</b>

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

<b>PERSONALE PER QUALIFICA FUNZIONALE E GENERE</b>	
Area funzionale	Genere
Dirigenza	<b>577</b>
<b>Aree Professionali</b>	
Area Medico Legale	562
Area Tecnico Edilizio	100
Area Statistico Attuariale	44
Area Professionale Legale	329
<b>Totale aree Professionali</b>	<b>1.035</b>
<b>Aree A, B, C</b>	
Area A	1.062
Area B	5.428
Area C	24.350
<b>Totale aree A, B, C</b>	<b>30.840</b>
<b>Totale Complessivo</b>	<b>32.452</b>

La percentuale di dipendenti donne sul totale del personale è del 57,6%, le dirigenti donne sono il 41,4% del totale dei dirigenti.

#### **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 2013 sono riportati nel prospetto seguente.

### Preventivo finanziario decisionale 2013

(in milioni di euro)

<b>ENTRATE</b>	<b>Previsioni 2013 di competenza</b>	<b>Previsioni 2013 di cassa</b>
Entrate correnti	313.040	304.592
Entrate in conto capitale	24.680	24.680
Entrate per Partite di giro	56.542	56.468
<b>Totale Entrate</b>	<b>394.262</b>	<b>385.740</b>

Uscite correnti	322.491	322.335
Uscite in conto capitale	25.950	7.677
Uscite per Partite di giro	56.542	55.504
<b>Totale Uscite</b>	<b>404.983</b>	<b>385.516</b>

Di seguito vengono indicati i costi di gestione relativi al funzionamento dell'Istituto in ordine alla propria attività istituzionale, con le variazioni rispetto alla terza nota di variazione al bilancio di previsione 2012.

### Spese di funzionamento

(in milioni di euro)

<b>Totale Spese di funzionamento</b>	<b>5.105</b>	<b>5.027</b>	<b>-78</b>	<b>-1,53%</b>
Economie derivanti dalla riduzione degli stanziamenti	149	248	99	66,77%
<b>Totale al netto delle economie</b>	<b>4.956</b>	<b>4.779</b>	<b>-177</b>	<b>-3,58%</b>

### Costi di Gestione (in termini finanziari)

(in milioni di euro)

--

1) Personale	<b>2.603</b>	<b>2.525</b>	<b>-78</b>	<b>-3%</b>
2) Acquisto beni di consumo, servizi e immobilizzazioni tecniche:	<b>1.903</b>	<b>1.806</b>	<b>-97</b>	<b>-5,1%</b>
- Elaborazione automatica dati	<b>515</b>	<b>490</b>	<b>-25</b>	<b>-4,9%</b>
- Altri acquisti per funzion. uffici	<b>730</b>	<b>712</b>	<b>-18</b>	<b>-2,5%</b>
- Servizi affidati ad altri enti	<b>659</b>	<b>605</b>	<b>-54</b>	<b>-8,2%</b>
3) Altri oneri di funzionamento	<b>516</b>	<b>611</b>	<b>95</b>	<b>18,4%</b>
<b>Totale costi</b>	<b>5.022</b>	<b>4.942</b>	<b>-80</b>	<b>-1,6%</b>

Le disposizioni normative per il contenimento delle spese di funzionamento che hanno avuto riflessi sulle previsioni per il 2013 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;
  - alle somme provenienti dalle riduzioni di spesa che sono versate ad apposito capitolo del bilancio dello Stato e riassegnate ad un fondo che in parte viene utilizzato per la tutela della sicurezza pubblica ed in parte destinato al finanziamento della contrattazione integrativa delle amministrazioni;

- *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 (8 mln nel 2013)<sup>1</sup> ;
  
- *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<sup>1</sup> ;
  
- *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

<sup>1</sup> Le somme derivanti da tale riduzione sono versate annualmente ad apposito capitolo dell’entrata del bilancio dello Stato

funzionamento in misura pari a 72 milioni di euro a decorrere dall'anno 2013<sup>1</sup>;

- *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<sup>1</sup>.

### **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.

---

<sup>1</sup> Le somme derivanti da tale riduzione sono versate annualmente ad apposito capitolo dell'entrata del bilancio dello Stato

MISSIONI	PREVISIONI DI COMPETENZA (MLN €)	INCIDENZA %/PIL
Missione Previdenza	203.599	12,87%
Missione assistenza sociale	62.480	3,95%
Missione sostegno del reddito	36.997	2,33%
<b>TOTALE</b>	<b>303.076</b>	<b>19,15%</b>

### 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 1,3 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 2013 risulta pari a 22.045.936 unità, con un decremento di -292.544 soggetti (-1,3%) rispetto ai 22.338.480 del 2012.

Di seguito viene esposto l'andamento del numero degli iscritti delle principali gestioni per gli anni dal 2011 al 2013, con le variazioni fra 2013 e 2012 (i dati sono relativi al Bilancio originario 2013 e la terza nota di variazione al bilancio di previsione 2012).

Gestioni	Iscritti 2011	Iscritti 2012	Iscritti 2013	Variazioni 2013/2012
<b>Lavoratori dipendenti</b>	<b>16.410.427</b>	<b>16.216.389</b>	<b>15.958.573</b>	<b>-257.816 (-1,6%)</b>
di cui:				
- FPLD*	12.350.000	12.328.500	12.152.670	-175.830 (-1,4%)
- ex INPDAP	3.233.542	3.128.400	3.062.120	-66.280 (-2,1%)
- ex ENPALS	294.591	291.500	289.500	-2.000 (-0,7%)
<b>Gestione lavoratori parasubordinati</b>	<b>1.741.000</b>	<b>1.718.230</b>	<b>1.709.623</b>	<b>-8.607 (-0,5%)</b>

<b>Gestioni</b>	<b>Iscritti 2013</b>	<b>Iscritti 2012</b>	<b>Iscritti 2013</b>	<b>Variazioni 2013/2012</b>
<b>Gestione Artigiani</b>	<b>1.826.935</b>	<b>1.811.000</b>	<b>1.800.000</b>	<b>-11.000 (-0,6%)</b>
<b>Gestione commercianti</b>	<b>2.130.040</b>	<b>2.113.000</b>	<b>2.102.400</b>	<b>-10.600 (-0,5%)</b>
<b>Gestione CD-CM</b>	<b>463.903</b>	<b>458.500</b>	<b>454.000</b>	<b>-4.500 (-1,0%)</b>
<b>Fondo clero</b>	<b>19.510</b>	<b>19.500</b>	<b>19.500</b>	<b>0 (0,0%)</b>
<b>Fondo ex Sportass</b>	<b>794</b>	<b>761</b>	<b>740</b>	<b>-21 (-2,8%)</b>
<b>Assicurazioni facoltative</b>	<b>1.100</b>	<b>1.100</b>	<b>1.100</b>	<b>0 (0,0%)</b>
<b>Totale iscritti</b>	<b>22.593.709</b>	<b>22.338.480</b>	<b>22.045.936</b>	<b>-292.544 (-1,3%)</b>

(\*) 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 **numero complessivo delle pensioni** erogate dall'Istituto (escluse le pensioni erogate dalla Gestione degli invalidi civili), è di oltre 18 milioni. Occorre sottolineare che un singolo pensionato può essere titolare di una o più pensioni.

Di seguito i dati di dettaglio sul numero di pensioni vigenti al 31 dicembre 2012 e quelle previste al 31 dicembre 2013:

- 18.715.880 pensioni vigenti al 31.12.2012
- 581.158 nuove pensioni liquidate (-109.206 pari a -15,8%)
- 729.918 pensioni eliminate (-25.595 pari a -3,4%)
- 18.567.120 pensioni vigenti al 31.12.2013 (-148.760 pari a -0,8%)

Per la *Gestione invalidi civili* si stimano 2.846.764 pensioni vigenti al 31 dicembre 2013, con un incremento del 3,9% rispetto all'anno 2012, per un valore complessivo annuo pari a 16.329 mln ed un importo medio annuo di 5.736 euro.

Nel complesso le *pensioni vigenti* presentano una diminuzione di -148.760 (-0,8%) rispetto al 2012, riferita alle pensioni dei lavoratori dipendenti con una riduzione di -146.236 pensioni (-1,1%), mentre aumenta il numero delle pensioni dei lavoratori autonomi (+33.600 pensioni) e quelle dei parasubordinati (+23.370 pensioni). Con riferimento alle pensioni erogate per

conto dello Stato (assegni sociali, coltivatori diretti ante 1989, ecc.) si stima una riduzione del -4,4% (-58.842 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 2013 rispetto ai dati del 2012.

<b>Lavoratori dipendenti</b>	<b>12.844.543</b>	<b>375.742</b>	<b>521.978</b>	<b>12.698.307</b>	<b>-146.236(1,1%)</b>
di cui:					
- FPLD*	9.132.703	239.901	401.210	8.971.394	-161.309 (-1,8%)
-ex INPDAP	2.792.273	108.620	93.069	2.807.824	15.551 (0,6%)
-ex ENPALS	55.121	2.150	1.351	55.920	799 (1,4%)
<b>Gestione parasubordinati</b>	<b>281.720</b>	<b>26.870</b>	<b>3.500</b>	<b>305.090</b>	<b>23.370 (8,3%)</b>
<b>Gestione Artigiani</b>	<b>1.644.000</b>	<b>61.000</b>	<b>36.000</b>	<b>1.669.000</b>	<b>25.000 (1,5%)</b>
<b>Gestione commercianti</b>	<b>1.389.300</b>	<b>48.900</b>	<b>44.800</b>	<b>1.393.400</b>	<b>4.100 (0,3%)</b>
<b>Gestione CD-CM</b>	<b>1.208.300</b>	<b>31.225</b>	<b>26.725</b>	<b>1.212.800</b>	<b>4.500 (0,4%)</b>
<b>Altre Gestioni</b>	<b>1.348.017</b>	<b>37.421</b>	<b>96.915</b>	<b>1.288.523</b>	<b>-59.494 (-4,4%)</b>
<b>Complesso gestioni</b>	<b>18.715.880</b>	<b>581.158</b>	<b>729.918</b>	<b>18.576.120</b>	<b>-148.760 (-0,8%)</b>

\*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 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 i servizi erogati dall'Inps, suddivisi per tipologia di utente fruitore:

PER I LAVORATORI DIPENDENTI ASSICURATI	
Servizi di gestione del conto assicurativo	<p>Estratti contributivi (a richiesta o in modo generalizzato anche di tipo certificativo)</p> <p>Certificazione del diritto a pensione</p> <p>Aggiornamento del conto a seguito di nuove contribuzioni versate o per integrazione dovute a: contributi figurativi, ricongiunzioni, recupero di periodi assicurati, riscatti, versamenti volontari</p> <p>Assistenza operativa specialistica sulle opportunità offerte dalla normativa vigente</p> <p>Totalizzazione dei contributi versati presso più gestioni pensionistiche al fine di ottenere un'unica prestazione pensionistica.</p>
Prestazioni temporanee	<p>Indennità di maternità</p> <p>Indennità di malattia</p> <p>Indennità antitubercolari</p> <p>Cure termali</p> <p>Assegno per congedo matrimoniale</p> <p>Assegno al nucleo familiare</p> <p>Indennità di disoccupazione / Aspi e mini Aspi</p> <p>Treattamenti speciali di disoccupazione (per esempio rimpatriati, frontalieri svizzeri, edili, agricoli)</p> <p>Treattamenti di integrazione salariale</p> <p>Mobilità</p> <p>Treattamenti di fine rapporto e crediti di lavoro, in caso di mancato adempimento del datore di lavoro</p> <p>Treattamenti di fine rapporto ed anticipazioni per gli impiegati dipendenti dalle Esattorie e ricevitorie delle imposte dirette</p> <p>Treattamenti speciali per il personale già dipendente da imprese di assicurazione poste in liquidazione coatta amministrativa</p> <p>Treattamenti di richiamo alle armi</p> <p>Congedo retribuito per assistenza a familiari in condizione di handicap grave</p> <p>Permessi e astensioni facoltative dal lavoro</p> <p>Permessi giornalieri per i donatori di sangue e di midollo</p> <p>Permessi giornalieri per i volontari soccorso alpino e speleologico</p> <p>Rimpatrio salme extracomunitari</p>

Pensioni	Anzianità Inabilità Indiretta/reversibilità Invalidità Vecchiaia
----------	--

PER I PENSIONATI	
Servizi di gestione della pensione	Aggiornamento 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 dai pensionati

PER I LAVORATORI/PENSIONATI della PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	
Previdenza obbligatoria	Gestione della posizione assicurativa Pensioni: Vecchiaia Anzianità Inabilità e privilegio Indiretta/reversibilità 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 ai 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	Indennità di maternità

temporanee	Assegni per il nucleo familiare Indennità di malattia limitatamente ai periodi di degenza ospedaliera
Pensioni	Anzianità Inabilità Indiretta/reversibilità Invalidità Vecchiaia

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 modulistica 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 per il nucleo familiare Pagamento, a seguito di apposita convenzione, delle rendite Inail	

### **I servizi on-line**

Il portale internet dell'Inps offre oltre 21mila pagine web consultabili, costantemente aggiornato nei contenuti, nella struttura e nelle modalità di utilizzo per renderlo sempre più vicino agli utilizzatori.

La tabella successiva evidenzia alcuni dati significativi sull'accesso al portale che danno un'idea tangibile della dimensione dell'uso di questo importante canale telematico.

Nel corso del 2013 anche i servizi erogati dagli Enti soppressi verranno resi in modalità telematica, secondo il programma fissato nella determinazione n. 95/2012 del Presidente dell'Inps e in linea con gli obiettivi di integrazione. Ad esempio, a partire da aprile 2013, i dipendenti pubblici assicurati ex Inpdap potranno richiedere determinate prestazioni pensionistiche esclusivamente per via telematica: domande di riconoscimento del servizio militare; di accredito figurativo per il riconoscimento di periodi corrispondenti all'astensione obbligatoria per maternità fuori del rapporto di lavoro; di autorizzazione alla prosecuzione volontaria dei contributi; di riscatto per la valutazione onerosa ai fini pensionistici di periodi o servizi non coperti da contribuzione; di computo dei servizi.

<b>DATI SUL SITO WEB ISTITUZIONALE</b>	
<b>Descrizione</b>	<b>2012</b>
<b>Dati sul sito web istituzionale</b>	
Numero totale visitatori nell'anno	299.492.333
Numero medio visitatori al giorno	818.285
Picco visitatori al giorno (indicare data del picco)	1.768.510 (11/05/2012)
Numero totale pagine web visitate nell'anno	3.383.333.034
Numero medio pagine web visitate al giorno	9.244.079
Picco pagine web visitate al giorno (indicare data del picco)	16.275.512 (26/03/2012)
Numero e-mail ricevute	11.371.524
Numero totale pagine web sul sito	24.057
Numero moduli scaricabili on-line	490
Numero moduli compilabili on-line	487
Numero moduli inviabili on-line	8
<b>Autenticazioni e accessi</b>	
Numero totale Pin rilasciati AL 31/12/2012	10.042.883
Numero richieste di attivazione Posta Elettronica Certificata	n/a (*)
<b>Servizi su dispositivi mobili (cellulari, smartphone, tablets)</b>	
Numero accessi ai servizi Mobile (**)	437.081
Numero accessi alla sezione InpsFacile	193.453
Numero download applicazioni Inps per iPhone (***)	447.139
Numero download applicazioni Inps per iPad	8.785

(\*) INPS non fornisce più caselle di PEC gratuite al cittadino, ora erogate dal concessionario PostaCertificat@

(\*\*) i dati includono i servizi forniti dalle PDA Application e i servizi erogati all'interno della sezione "Servizi Mobile" del portale Mobile introdotta nel corso del 2012

(\*\*\*) i dati includono le installazioni attive delle App Android

Nella tabella che segue, si forniscono, invece, le dimensioni di alcuni importanti servizi on-line erogati nel corso del 2011.

<b>Numero Servizi on-line erogati - Per tipologia di utente</b>	
<b>Descrizione</b>	<b>2012</b>
Servizi alle ASL	656.472
Servizi alle Associazioni di Categoria	101.290
Servizi ad Aziende, Consulenti e Professionisti	20.965.110
Servizi ai CAF	1.593.856
Servizi al Cittadino	21.421.744
Servizi agli Enti pubblici e previdenziali	6.790.864
Servizi ai Medici Certificatori (PORTALE CTU in produzione da dicembre)	430
Servizi ai Patronati	43.219.290

<b>Numero Servizi on-line erogati - Per area</b>	
<b>Descrizione</b>	<b>2012</b>
<b>Lavoratori e aziende</b>	
Lavoratori dipendenti: Denunce contributive (DM10/2, DMAG)	19.051.058
Lavoratori dipendenti: Denunce contributive individuali	157 milioni
Lavoratori domestici- iscrizioni /variazioni	910.856
Lavoratori occasionali (voucher telematici)	2.747.676
Lavoratori gestione separata- iscrizioni/variazioni	192.760
Lavoratori agricoli- iscrizioni/variazioni	54.941
DURC emessi (Inps, Inail e Casse Edili)	4.991.596
<b>Prestazioni pensionistiche</b>	
Domande di pensione	670.073
"Stato domanda per prestazioni"	20.591.935
<b>Prestazioni a sostegno del reddito</b>	
Domande di prestazioni CIG	18.816
Domande di prestazioni DS	2.358.746
Domande di prestazioni Mobilità	105.479
Assegni nucleo familiare e Assegni familiari	353.699

<b>Numero Servizi on-line erogati - Per area</b>	
<b>Descrizione</b>	<b>2012</b>
Maternità	1.116.995
<b>Area medica</b>	
Certificati medici on-line ricevuti	19.971.234
Invalità civile (domande telematiche pervenute)	1.314.708
<b>Area legale</b>	
Ricorsi on-line	183.509
<b>Servizi</b>	
Assistenza fiscale (730)	7.127.500
Richieste certificazioni individuali (Cud, Estratto contrib.)	27.413.496
Estratti contributivi e calcolo pensione richiesti on-line	23.363.899
Richiesta PIN on-line nell'anno	2.360.928
Dichiarazioni ISEE rilasciate	6.543.946

## **Il Contact Center Multicanale**

Lo sviluppo della missione istituzionale dell'Inps ha generato negli ultimi anni una forte crescita della domanda di informazione e consulenza previdenziale da parte dei cittadini, diretta quotidianamente alle strutture dell'Istituto attraverso i diversi canali di comunicazione messi a disposizione del pubblico.

A ciò va ad aggiungersi la sempre maggiore richiesta da parte delle diverse categorie di utenti di un'interlocuzione con la pubblica amministrazione connotata da tempestività e certezza nella risoluzione delle problematiche rappresentate, determinando, come risultante finale, una crescita della qualità attesa.

I servizi erogati dagli operatori direttamente al telefono sono sempre più numerosi ed in continua evoluzione per rispondere in maniera sempre più completa e tempestiva alla necessità degli utenti di interagire con gli Enti in modo semplice, veloce e secondo le modalità più vicine alle proprie esigenze, svolgendo inoltre un ruolo di supporto e assistenza nell'utilizzo delle nuove modalità telematiche di comunicazione.

Il Contact Center Multicanale Inps-Inail è raggiungibile attraverso il numero verde 803.164 e risponde alle esigenze di informazioni su aspetti normativi, procedurali e su singole pratiche, sia dell'Inps sia dell'Inail, e di assistenza per gli utenti diversamente abili.

Il Contact Center trasmette le segnalazioni che richiedono particolari approfondimenti alle strutture territoriali di Inps ed Inail, le quali provvedono,

entro 48 ore dalla segnalazione, a prendere contatti con l'utente e a fornire tutti i chiarimenti del caso. Inoltre, qualora sia strettamente necessaria la presenza dell'interessato, tramite il CCM è possibile prenotare un appuntamento presso la rispettiva struttura territoriale.

E' inoltre a disposizione degli utenti il servizio InpsRisponde, un ulteriore canale per inoltrare richieste di chiarimenti su aspetti normativi/procedurali o di informazioni su singole pratiche, tramite la compilazione di un form on-line situato sul sito web istituzionale.

## **2.2. Mandato istituzionale e Missione**

**Rispondere in modo adeguato alla domanda di protezione sociale dei cittadini** è compito dell'Inps, che si connota come **garante dell'attuazione dinamica delle politiche di welfare varate dal Governo e delle disposizioni legislative approvate dal Parlamento.**

L'attività principale consiste nella liquidazione e nel pagamento delle pensioni e indennità di natura previdenziale e di natura assistenziale, a cui fanno da fondamenta le attività di gestione dei conti assicurativi.

Le prestazioni previdenziali sono determinate sulla base di rapporti assicurativi e finanziate con il prelievo contributivo: pensione di vecchiaia, pensione di anzianità, pensione ai superstiti, assegno di invalidità, pensione di inabilità, pensione in convenzione internazionale per il lavoro svolto all'estero.

Le prestazioni assistenziali sono interventi propri dello "stato sociale", che l'Inps è stato chiamato ad attuare: integrazione delle pensioni al trattamento minimo, assegno sociale, invalidità civili. In materia di invalidità civile l'Inps ha acquisito nuove competenze con il trasferimento dagli Enti locali all'Istituto del potere concessorio, della gestione delle domande e con l'inserimento di un proprio medico nella commissione medica di valutazione.

L'Inps non si occupa solo di pensioni ma provvede anche ai pagamenti delle prestazioni a sostegno del reddito quali, ad esempio, la disoccupazione, la malattia, la maternità, la cassa integrazione, il trattamento di fine rapporto e di quelle che agevolano coloro che hanno redditi modesti e famiglie numerose: l'assegno per il nucleo familiare, gli assegni di sostegno per la maternità e per i nuclei familiari concessi dai Comuni.

Inoltre, a seguito dell'integrazione dell'Inpdap, l'Istituto eroga, per i lavoratori e pensionati della pubblica amministrazione, prestazioni creditizie ed interventi socio-assistenziali a favore di giovani e anziani.

L'Inps gestisce anche la banca dati relativa al calcolo dell'indicatore della situazione economica equivalente ISEE, indicatore attraverso il quale è possibile stabilire la fruizione o meno di alcune prestazioni sociali agevolate.

L'Inps fa fronte alla spesa per le prestazioni tramite il prelievo dei contributi. In questo ambito si occupa, tra l'altro, dell'iscrizione delle aziende, dell'apertura del conto assicurativo dei lavoratori dipendenti, autonomi e dei domestici, a seguito della comunicazione obbligatoria del rapporto di lavoro dei datori, del rilascio dell'estratto conto assicurativo e certificativo.

Tra le attività dell'Inps rientrano anche: le visite mediche per l'accertamento dell'invalidità e dell'inabilità; le visite mediche per le cure termali; la revisione delle pensioni agli invalidi civili.

A tutte le attività sopra descritte, si sono aggiunte dal 2012, tutte quelle svolte in precedenza da Inpdap ed Enpals. L'impegno degli Enti previdenziali è stato ed è tuttora quello di uniformare sia dal punto di vista organizzativo, tecnico e logistico che delle modalità di interazione con gli utenti, i mandati istituzionali e le relative missioni.

## **Mission**

A seguito dell'integrazione degli Enti soppressi Inpdap ed Enpals, l'Istituto ha assunto, a livello europeo, una dimensione unica per la gestione della previdenza pubblica.

La missione dell'Istituto si è pertanto ampliata. L'Istituto opera costantemente per conseguire l'integrazione di valori, di esperienze, di efficienza, con l'obiettivo di rendere servizi sempre migliori ad un'utenza in evoluzione.

L'Istituto ha incorporato attività, progetti ed idee orientando sempre più l'attività verso un welfare globale.

La missione istituzionale consiste pertanto nel soddisfare le esigenze di tutela sociale di tutte le categorie di lavoratori iscritte, garantendo ai propri utenti il miglioramento continuo e costante dei servizi erogati, rispondendo nel contempo, agli obiettivi di economicità posti dal legislatore.

Per attuare il mandato istituzionale e la missione e per valutarne gli impatti rispetto ai bisogni dell'utenza, l'Istituto ha sviluppato un sistema/modello basato sulla Balanced Score Card, di gestione della performance che ha individuato le aree strategiche, aventi una prospettiva sia esterna che interna, all'interno delle quali vengono sviluppate le strategie definite.

La prospettiva interna riguarda:

- i processi e l'organizzazione, con la finalità di migliorare le performance di processo, di "avvicinare" le strutture territoriali alle esigenze di erogazione dei servizi degli utenti, con conseguente beneficio in termini di soddisfazione dei cittadini e di raggiungere gli obiettivi economico-finanziari;
- l'attività ordinaria ed i costi di funzionamento, con lo scopo di ottimizzare i costi sostenuti nell'espletamento delle attività Istituzionali per garantire il rispetto del principio di economicità complessiva della gestione;
- le risorse umane, con l'intento di sviluppare il capitale umano dell'Istituto in termini di capacità, competenze, motivazione e coinvolgimento del personale quale fattore critico di successo a garanzia della professionalità nel servizio reso agli utenti e per il miglioramento dei percorsi di integrazione e crescita interni all'Istituto.

La prospettiva esterna riguarda:

- il cittadino/utente, con la finalità di migliorare costantemente la qualità del servizio anche in termini di tempi di erogazione/evaseione delle richieste, differenziare le modalità di accesso a servizi ed informazioni, migliorare e "personalizzare" le relazioni con gli utenti, rafforzare l'immagine e la reputazione dell'Istituto, accrescendo il livello di trasparenza amministrativa;
- l'area economico-finanziaria istituzionale, con lo scopo di incrementare i risultati conseguiti in termini economico-finanziari nel processo di produzione, con particolare riferimento agli incassi da contributi, al recupero dei crediti ed alle prestazioni anticipate.

### **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, che coinvolge e mobilita il management, 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.

**Albero della performance: il collegamento fra il mandato istituzionale e la mission**

**MANDATO  
ISTITUZIONALE**

Art. 38 Costituzione  
Art 1 Legge 88/1989

Consiglio di Indirizzo e Vigilanza



Linee di Indirizzo

Relazione  
Programmatica

**MISSION**

*Vicinanza, familiarità, trasparenza e innovazione*

Le Linee di Indirizzo formulate dal **CIV per il triennio 2013-2015**<sup>1</sup> 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 2013**.

Gli indirizzi e le priorità gestionali per il 2013 scaturiscono da uno scenario di riferimento influenzato dal perdurare della crisi economica del Paese e dai profondi mutamenti determinati dalle recenti scelte del legislatore.

Si fa particolare riferimento alle disposizioni relative alla riforma delle pensioni ed alla definizione dei nuovi assetti del sistema previdenziale pubblico, determinati dalla soppressione dell'ex-INPDAP e dell'ex-ENPALS e dalla loro confluenza nell'INPS. Con tale operazione l'Istituto è chiamato a rivestire sostanzialmente il **ruolo di unico gestore della previdenza pubblica** rafforzando, inoltre, la sua funzione nell'ambito del sistema di welfare nazionale, che è caratterizzato da solidi valori di solidarietà e di coesione sociale, valori però che è sempre necessario potenziare e adeguare alle mutate condizioni.

Accanto agli obiettivi di economicità che ha posto il legislatore l'obiettivo principale rimane 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.

In tale contesto, la Relazione triennale del CIV, individua le linee strategiche per il prossimo triennio dirette ad orientare il conseguente processo riorganizzativo dell'Istituto e che tengono conto sia dei risparmi da conseguire sulle spese di funzionamento in applicazione delle diverse disposizioni legislative, sia della necessità di conseguire ulteriori risparmi con l'applicazione della spending review. In estrema sintesi il CIV indica l'esigenza ineludibile di **perseguire l'obiettivo della riduzione dei costi dei servizi nel rispetto dei diritti degli utenti**.

In una prospettiva che coniuga l'ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse pubbliche e la totale soddisfazione delle aspettative dei diritti della popolazione attiva, dei pensionati e delle aziende è stato potenziato il quadro degli interventi sia dal lato delle prestazioni che dal lato delle entrate contributive, intervenendo inoltre sugli assetti organizzativi e sulla telematizzazione dei servizi.

---

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

In tale contesto, le decisioni e le politiche che l'Istituto dovrà intraprendere nel corso del 2013, per rendere ancora più incisiva la propria azione sul territorio ed erogare servizi sociali sempre più tempestivi e aderenti ai nuovi bisogni, si svilupperanno essenzialmente secondo due direttrici di intervento: la prosecuzione del **processo di integrazione e la progressiva unificazione delle modalità telematiche di erogazione dei servizi**.

Sul versante degli interventi organizzativi, il completamento del processo di ridefinizione delle strutture di produzione, combinato ad interventi di razionalizzazione logistica, anche in funzione della confluenza dell'Inpdap e dell'Enpals ed in ottica di erogazione di servizi integrati, consentirà di presidiare il territorio in maniera più diffusa e qualificata e di conseguire significativi contenimenti nei costi di gestione.

L'Istituto è costantemente impegnato nell'adozione di soluzioni tecnologiche al fine di migliorare l'efficienza e l'efficacia dei propri processi siano essi interni che rivolti verso soggetti esterni, perseguendo al tempo stesso obiettivi di economicità della gestione. Lo sviluppo progressivo del livello di telematizzazione delle domande e dei servizi assicurerà la tracciatura informatica completa dell'andamento delle singole istanze e la riduzione dei loro tempi di definizione, con rilevanti effetti in termini di trasparenza e di efficienza del processo produttivo, sia per il cittadino che per l'Istituto.

Nella tabella seguente è riportata la declinazione delle Linee di Indirizzo con i relativi *outcome* previsti, all'interno delle quali sono individuati gli obiettivi strategici dell'Istituto per il 2013:

Linea di Indirizzo	Outcome previsti
1 - Interventi sulla struttura organizzativa dell'Istituto	Razionalizzazione della logistica e delle risorse strumentali in seguito al processo di integrazione che garantisca la <b>realizzazione di risparmi ed economie operative</b>
2 - Politiche del personale	Attuazione di politiche del personale mirate a realizzare un corpo operativo integrato e <b>professionalmente preparato</b> , in grado di rispondere efficacemente ai nuovi e maggiori adempimenti attribuiti all'Inps
3 - Interventi sul soggetto contribuente	Accrescimento della capacità di riscossione dei contributi e della <b>correntezza</b> delle aziende, realizzazione dell'unificazione delle procedure di accertamento, verifica e riscossione delle gestioni soppresse
4 - Interventi sul processo assicurato pensionato	<b>Qualità e tempestività dei servizi resi</b> , minore impatto su assicurati e pensionati nell'erogazione dei "nuovi" servizi relativi alle prestazioni pensionistiche

Linea di Indirizzo	Outcome previsti
5 - Interventi sugli altri processi primari	<b>Qualità e tempestività dei servizi resi</b> , minore impatto su assicurati e pensionati degli interventi per l'integrazione
6 - Interventi sull'invalidità civile	Fattiva partecipazione di tutti i soggetti istituzionali coinvolti nel processo per ottenere un <b>miglioramento dei tempi di definizione ed erogazione</b> e riduzione del contenzioso giudiziario.
7 - Interventi in materia di contenzioso	<b>Riduzione strutturale del contenzioso ed eliminazione delle criticità presenti a livello territoriale</b> attraverso l'applicazione di specifici e mirati interventi
8 - Interventi sui servizi generali ed istituzionali	Consolidamento di standard sempre più omogenei di qualità dei servizi erogati, integrazione dei sistemi di sviluppo della performance e delle risorse umane

### 3. Analisi del contesto

Le variabili esterne di tipo economico sociale che influenzano il comparto previdenziale sono riconducibili a fattori demografici quali l'aspettativa di vita, il calo della natalità, ecc.; a fattori macroeconomici quali il PIL, l'inflazione, i livelli occupazionali, l'andamento delle retribuzioni, ecc.. ed a fattori sociali quali l'economia sommersa ed il lavoro irregolare.

Le previsioni demografiche, elaborate dall'ISTAT, prevedono un rallentamento della crescita della popolazione dovuto essenzialmente ad un calo della natalità compensato da flussi migratori in ingresso provenienti da altre nazioni; un progressivo invecchiamento della popolazione che porterà ad avere il 24% della persone con più di 65 anni nel 2025.

Con riferimento ai fattori macroeconomici, le Linee di Indirizzo del CIV, fanno riferimento alle previsioni di finanza pubblica ed al quadro generale prospettato dal Documento di Economia e Finanza deliberato dal Consiglio dei Ministri, che riassume le prospettive di andamento del PIL italiano, del tasso di inflazione, dei tassi di occupazione e di disoccupazione, e dell'andamento delle retribuzioni lorde.

### **3.1. Analisi del contesto esterno**

L'Inps è il punto di snodo essenziale del sistema di welfare del nostro Paese. L'Istituto è attento a cogliere i mutamenti dell'economia, del mercato del lavoro e della società, a rispondere adeguatamente ai suoi utenti rappresentati dall'intera collettività, ad attuare politiche a favore dei cittadini (siano essi lavoratori o meno), delle famiglie, delle imprese, delle persone diversamente abili, dei gruppi svantaggiati ed in generale dell'intera collettività.

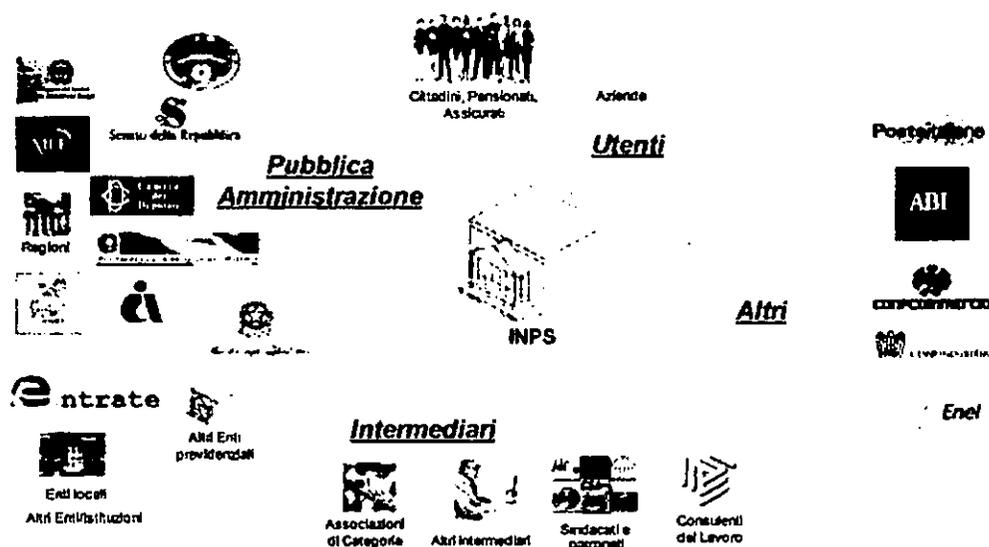
L'Istituto ha anticipato quella che oggi è una prospettiva ampiamente condivisa: una visione integrata di welfare, dove previdenza e assistenza si completano a vicenda, pur nella corretta distinzione dei ruoli, al fine di garantire il massimo livello di sicurezza sociale. Inoltre l'Inps, al pari dell'Agenzia delle Entrate, è a tutti gli effetti un Ente di frontiera contro il lavoro sommerso e l'evasione contributiva.

Per svolgere tale importante funzione, l'Istituto produce servizi e prestazioni in un processo gestionale che porta alla creazione di valore aggiunto, in termini di servizio reso, per le diverse categorie di utenti, singole persone, aziende e altri gruppi di riferimento che a vario titolo si pongono in rapporto con l'Inps quali portatori di interessi che si sviluppano nell'ambito del rapporto previdenziale o degli interventi a carattere assistenziale.

Rispetto alla propria originaria missione istituzionale, negli anni la funzione di tutela dell'Inps si è ampliata enormemente, sia a seguito di nuovi compiti che gli sono derivati da processi di accorpamento di altri Enti e/o gestioni sostitutive, sia per nuove attribuzioni riferite alla gestione di interventi a carattere assistenziale.

L'Istituto, dunque, fornisce servizi ad una platea variegata di utenti aventi caratteristiche tra loro differenti:

- Persone fisiche (cittadini, assicurati, pensionati)
- Persone giuridiche (aziende, associazioni, istituzioni, ecc.)
- Intermediari di servizi (associazioni di categoria, sindacati, patronati, consulenti del lavoro, ecc.)
- Comuni
- Banche
- Uffici postali
- Pubbliche Amministrazioni (amministrazioni centrali dello Stato, amministrazioni locali, scuole, ASL, ecc.)



Si possono quindi individuare due principali categorie di stakeholder :

1. Gli stakeholder che contribuiscono alla realizzazione della missione istituzionale, che sono in grado di influenzare il raggiungimento degli obiettivi aziendali con le loro decisioni di spesa, investimento, collaborazione:
  - Enti/Istituzioni pubbliche: Governo, Ministero dell'economia e delle finanze, Regioni, ecc.
  - Contribuenti
  - Partner di servizio: Patronati, CAF, Consulenti del lavoro, Associazioni di categoria che sulla base di precisi mandati legislativi, si pongono in una posizione relazionale intermedia rispetto all'utenza dell'Istituto, contribuendo alla condivisione del valore sociale.

Tra questi ultimi partner, hanno un ruolo fondamentale le organizzazioni interessate ai destinatari della missione dell'Istituto: da un lato i datori di lavoro, che versano i contributi previdenziali; dall'altro i beneficiari delle prestazioni previdenziali ed assistenziali.

2. Gli stakeholder che sono interessati alle attività dell'Istituto senza poterle influenzare, fra questi vi sono gli utenti sia attuali che potenziali, dipendenti, le altre PA e la collettività.

## **3.2. Analisi del contesto interno**

### **3.2.1. La struttura e la riorganizzazione dell'Istituto**

L'integrazione di Inpdap ed Enpals nell'Inps ha ovviamente un forte impatto sul disegno, attuale e in divenire, della struttura organizzativa. Il processo ancora in corso, porterà ad una progressiva integrazione delle strutture originarie dei tre Enti, per conseguire i risparmi che il legislatore ha prefissato. Al termine del processo, la struttura organizzativa dell'Istituto subirà una modifica per quanto riguarda il numero e la collocazione delle singole funzioni.

Attualmente è in corso la sperimentazione di un modello organizzativo di Direzione provinciale integrata su un campione di sedi provinciali di vario livello di complessità, modello nel quale i processi delle gestioni ex Inpdap ed ex Enpals sono stati integrati con i processi dell'Inps. (Determinazione presidenziale n. 25/2013, Circolare 31/2013)

Sono inoltre in corso interventi di formazione dedicati al personale per favorire e accompagnare, in ogni fase, il processo di integrazione in atto.

L'integrazione degli Enti soppressi si è sovrapposta al processo di riorganizzazione in corso nell'Istituto, infatti uno degli obiettivi strategici per il 2013 è quello di completare la riorganizzazione delle sedi territoriali e della Direzione Generale, per superare sovrapposizioni funzionali e tendere alla integrazione delle modalità operative e di erogazione dei servizi.

Anche l'assetto delle sedi territoriali subirà un'evoluzione a seguito dell'integrazione degli Enti e sulla base delle sperimentazioni in corso e delle esperienze consolidate.

### **3.2.2. Il sistema informativo dell'Istituto ed il processo di telematizzazione**

Lo sviluppo tecnologico nell'ambito delle ICT, che nell'ultimo decennio ha assunto un ritmo sempre più sostenuto ed ha contribuito a determinare e connotare l'evoluzione sociale ed economica del sistema paese, ha ovviamente interessato i servizi rientranti nella mission dell'Istituto, impattando sia sul processo di formazione della domanda di servizi da parte dei portatori di interesse interni (Direzioni Amministrative) ed esterni (Cittadini ed altri Enti), che sulle modalità operative e comunicative di erogazione dell'offerta.

Il Sistema Informativo INPS si colloca in una posizione di rilievo nel panorama della Pubblica Amministrazione italiana in considerazione:

- dell'importanza delle tematiche istituzionali trattate,

- della complessità del sistema gestito, determinata dalle notevoli dimensioni del patrimonio applicativo (basi dati e procedure informatiche), e dall'ampiezza e dalla varietà dell'utenza,
- della molteplicità degli interventi necessari per supportare le eterogenee problematiche gestite dall'Istituto,
- della necessità di assicurare la funzionalità del sistema in tempo reale, garantendo la disponibilità e la continuità del servizio 24 ore su 24, 365 giorni l'anno,
- del livello di evoluzione perseguito facendo ricorso alle più innovative tecnologie informatiche, al fine di supportare un continuo miglioramento dei servizi erogati.

Lo sviluppo dell'infrastruttura tecnologica Inps muove di pari passo con l'innovazione applicativa, nell'ottica di **incremento delle performance, dell'affidabilità e della continuità operativa dei sistemi** a supporto del funzionamento dell'Istituto, inoltre la multicanalità, la digitalizzazione, la dematerializzazione e la delocalizzazione, hanno determinato nell'area di produzione e gestione dei servizi informativi, scenari organizzativi e strategici prima difficilmente ipotizzabili.

A partire dal 2010, attraverso le determinazioni presidenziali 75/2010, 277/2011 e 95/2012, sono state individuate le tipologie di domande di servizio/istanze da parte del cittadino (o in alcuni casi dalle Aziende per conto del cittadino) che vengono fornite dall'Istituto esclusivamente per via telematica. La piena maturità tecnologica del sistema informativo dell'Istituto, consente, infatti, una **graduale e completa telematizzazione dei servizi** offerti ai cittadini.

A tal fine, l'Istituto ha definito un calendario, contenente, per ciascuna domanda di servizio la data di passaggio al canale telematico esclusivo ed il relativo periodo transitorio (di durata variabile in funzione della complessità o rilevanza, durante il quale le modalità tradizionali coesisteranno validamente insieme a quelle telematiche), che ha portato alla telematizzazione dei servizi erogati.

Pertanto, la presentazione delle domande di servizio in via telematica, avviene attraverso uno dei seguenti canali:

- WEB - servizi telematici accessibili direttamente dal cittadino tramite PIN attraverso il portale dell'Istituto;
- contact center integrato - n. 803164 e n.06164164 da cellulare
- intermediari dell'Istituto - attraverso i servizi telematici offerti dagli stessi.

La necessità di un costante miglioramento dei processi di produzione dell'Istituto, della loro qualità e uniformità ha reso evidente l'esigenza di riprogettare i flussi di processo delle attività operative dell'Inps e la loro

standardizzazione con l'obiettivo di semplificare e razionalizzare il lavoro dei dipendenti; ridurre i costi di operatività; uniformare l'accesso alle procedure informatiche; ridurre i tempi di gestione delle pratiche. La nuova organizzazione dell'Istituto fa riferimento ai cosiddetti Flussi standardizzati di processo che accompagnano gli operatori nella gestione delle attività da compiere per l'erogazione dei singoli prodotti/servizi istituzionali, esplicitando, per ognuna di esse, la sequenza delle azioni da svolgere e contestualizzando, in un'unica pagina web tutte le informazioni amministrative (manuali, ipertesti, circolari, messaggistica e modulistica) e le procedure informatiche gestionali necessarie. Il Flusso standardizzato è, pertanto, lo strumento che garantisce la corretta esecuzione delle attività, sia sotto l'aspetto formale che sostanziale, nel pieno rispetto della qualità del processo produttivo.

Il sistema informativo, data la pervasività in tutti le aree istituzionali, è fortemente interessato dal processo di integrazione.

### **3.2.3. Il sistema di pianificazione, programmazione e controllo dell'Istituto**

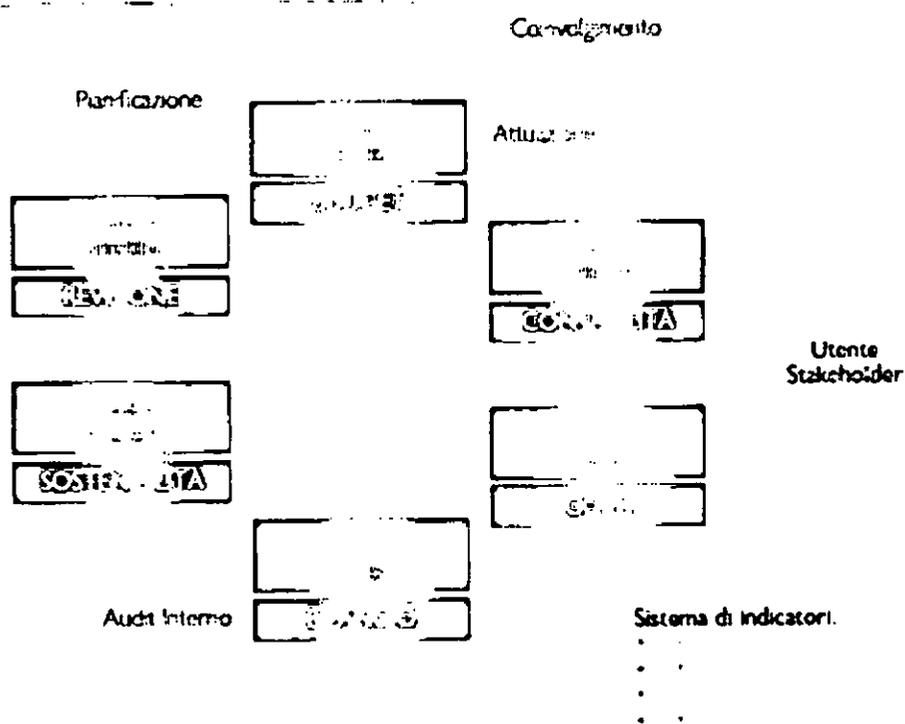
L'Inps ha introdotto da tempo un sistema di programmazione, controllo e valutazione dei risultati raggiunti al pari delle grandi imprese private europee, legando una quota-parte del salario (incentivo) al raggiungimento totale o parziale degli obiettivi programmati.

Tale sistema di misurazione interno è stato in seguito ulteriormente implementato grazie all'utilizzo di nuove tecniche di budgeting, che hanno consentito di potenziare il sistema stesso verificando, monitorando e controllando così in tempo reale l'efficienza, l'efficacia e la qualità dei servizi erogati.

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

**IL SISTEMA DI MISURAZIONE, PIANIFICAZIONE,  
CONTROLLO DI GESTIONE E AUDIT**



L'analisi della produzione evidenzia un andamento complessivo in crescita nel corso degli anni, determinato in particolare dall'aumento dei compiti assegnati all'Inps, relativi alle misure a sostegno del reddito dei lavoratori e alle iniziative a favore delle imprese.

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 rilevazione della produzione delle strutture territoriali è conforme alla separazione tra le attività innescate da domande di servizio, di competenza delle Agenzie (Front Office) e le attività di gestione dei flussi contributivi e informativi che alimentano i conti aziendali e individuali, di competenza dell'area flussi (Back Office).

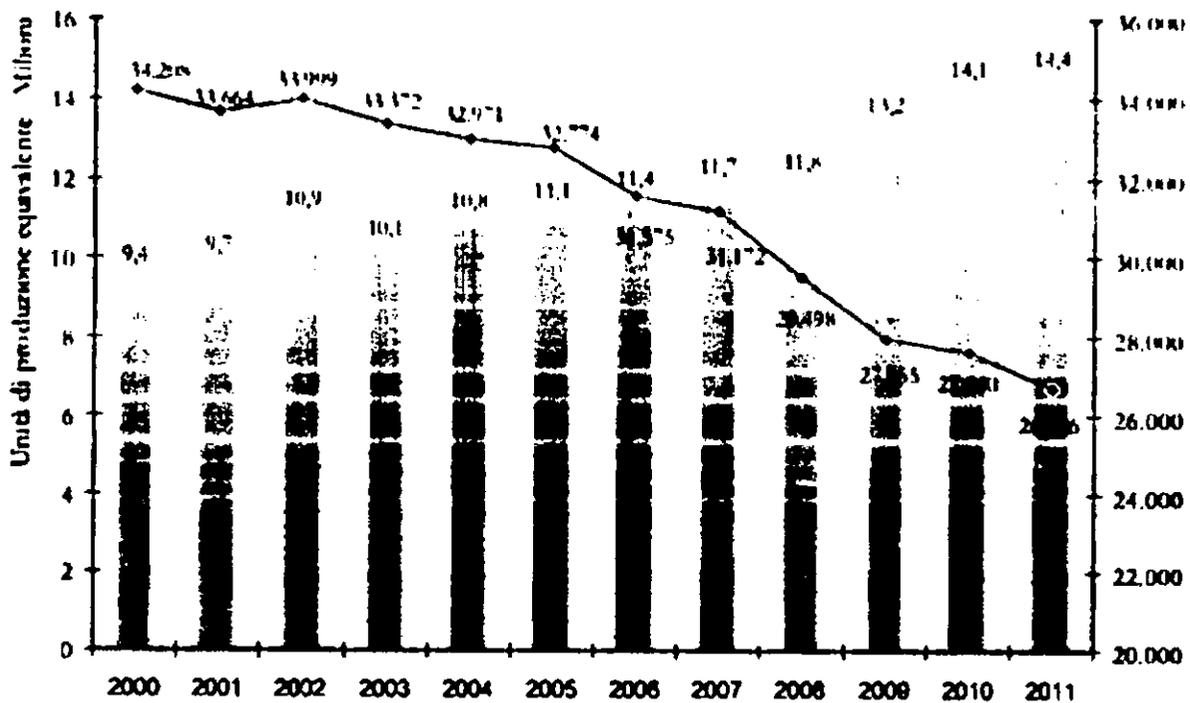
La produttività

Nel corso degli anni, si osservano trend opposti: all'aumento costante di produzione è associata una continua diminuzione del personale, ciò significa

che pur con la riduzione delle risorse, l'Istituto ha comunque mantenuto ed anche incrementato gli standard di produttività.

La figura seguente presenta i risultati conseguiti dall'Inps, dall'anno 2000 fino al 2011, ponendoli in relazione con il numero dei dipendenti, ed evidenzia i trend opposti: all'aumento costante di produzione negli anni è associata una continua diminuzione del personale, ciò significa che pur con la riduzione delle risorse, grazie anche allo sviluppo degli strumenti tecnologici, alla progressiva telematizzazione, alle evoluzioni organizzative ed alla standardizzazione dei processi, all'ampliamento dei sistemi programmazione e controllo di gestione, l'Istituto è riuscito a produrre di più, con un forte incremento di produttività.

**Produzione e personale Inps  
Anni 2000-2011**



A partire dal 2012 è stato avviato il processo di integrazione con gli Enti soppressi Inpdap ed Enpals anche per quanto riguarda i sistemi di pianificazione e di misurazione della produzione. L'integrazione dei sistemi inciderà inevitabilmente anche sui trend relativi a produzione e produttività, modificandosi sia l'ambito della rilevazione che il numero e la distribuzione delle risorse umane.

### 3.2.4. 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 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 è realizzata per iniziativa della struttura centrale e delle sedi regionali privilegiando, queste ultime, le modalità di formazione on the job; nella tabella seguente è riportata la distribuzione delle predette iniziative articolate per giornate di formazione e per qualifiche professionali dei partecipanti nel corso del 2012.

	Giornate			Partecipanti			
	Aula	Job	Totale	A-B-C	Prof.sti	Dirigenti	Totale
Iniziativa Centrale	754	10	764	10.736	1.399	351	12.486
Iniziativa Regionale	1.377	1.190	2.567	22.145	367	316	22.828
<b>Totale</b>	<b>2.131</b>	<b>1.200</b>	<b>3.331</b>	<b>32.881</b>	<b>1.766</b>	<b>667</b>	<b>35.314</b>

### 3.2.5. Il benessere organizzativo

Per "benessere organizzativo" si intende lo stato di salute di un'organizzazione in riferimento 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 sta inoltre sviluppando un piano per la rilevazione del benessere organizzativo, che andrà a convergere con le modalità di rilevazione predisposte dalla Civit.

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)).

In particolare, rientra nell'ambito degli obiettivi strategici dell'Istituto, come indicato nel capitolo 4, lo sviluppo delle politiche di promozione delle pari opportunità.

## Sintesi dell'analisi del contesto interno ed esterno

### Punti di FORZA

Dislocazione territoriale che consente una vicinanza con l'utenza

Orientamento al cliente

Elevata telematizzazione

Personale specializzato

Processi standardizzati

### Punti di DEBOLEZZA

Processo di integrazione enti previdenziali soppressi ancora in corso

Elevata età media del personale e conseguente perdita di competenze in seguito a pensionamento

Blocco del turn over

C  
O  
N  
T  
E  
S  
T  
O  
  
I  
N  
T  
E  
R  
N  
O

### 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'economie 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

C  
O  
N  
T  
E  
S  
T  
O  
  
E  
S  
T  
E  
R  
N  
O

## **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 (CIV) 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 del "Piano triennale di prevenzione della corruzione" (determinazione n.100/2013) 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.

#### **Le verifiche trimestrali e la riprogrammazione**

La gestione dei programmi obiettivo è comunque soggetta a verifiche trimestrali degli stadi di avanzamento al fine di gestirne eventuali criticità ed introdurre i necessari correttivi, anche attraverso una diversa programmazione di impiego delle risorse umane ed economiche.

La verifica trimestrale di budget è riferita all'intero piano operativo dell'Istituto al fine di consentire valutazioni sull'andamento complessivo, sia a livello centrale che territoriale.

## **La Relazione Programmatica per gli anni 2013-2015**

Secondo il "Regolamento di amministrazione e contabilità dell'Inps" ed ai sensi della L. 479/94, l'indirizzo politico dell'Istituto è affidato al Consiglio di Indirizzo e Vigilanza (CIV), che *"... annualmente, in conformità agli indirizzi del Governo in materia di politica economica finanziaria ed alle risultanze dei dati occupazionali ed economici .... definisce le scelte strategiche e le linee di indirizzo generale dell'Inps. Determina gli obiettivi strategici pluriennali ..."*.

Il CIV, ai sensi dell'art. 3 L. 479/94, *"... è composto da ventiquattro membri, dei quali la metà in rappresentanza delle confederazioni sindacali dei lavoratori dipendenti maggiormente rappresentative sul piano nazionale e la restante metà ripartita tra le organizzazioni maggiormente rappresentative sul piano nazionale dei datori di lavoro e dei lavoratori autonomi, secondo criteri che tengano conto delle esigenze di rappresentatività e degli interessi cui le funzioni istituzionali di ciascun ente corrispondono"*, pertanto il rapporto tra Istituto e *stakeholders* è assicurato dalla interlocuzione costante e continua tra gli organi gestionali ed il CIV.

Il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza, con delibera n. 19 del 10 luglio 2012, ha emanato la **Relazione programmatica per gli anni 2013-2015**, successivamente tale documento è stato declinato, dal Presidente, in **Linee Guida Gestionali per l'anno 2013** (determinazione n. 5805 del 29 agosto 2012).

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.

Nella individuazione degli obiettivi si è inoltre tenuto presente la correlazione tra il piano della performance ed il programma della trasparenza, prevedendo uno specifico programma obiettivo all'interno della linea guida gestionale "Sviluppo della performance" (8.3).

Il processo di programmazione è finalizzato alla definizione dei piani di attività collegati ai programmi obiettivo ed agli obiettivi di produzione, con l'individuazione delle risorse umane ed economiche necessarie allo sviluppo del piano per l'anno 2013. Il processo, pertanto, comprende anche la ricognizione dei fabbisogni di risorse a livello di singolo centro di responsabilità. Con le **circolari 9/2013 e 19/2013** si è dato l'avvio al processo di programmazione per tutte le strutture centrali e periferiche dell'Inps.

Il processo di programmazione ha interessato tutte le Direzioni centrali, i Coordinamenti generali professionali, i Progetti nazionali e 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 obiettivo e degli obiettivi operativi assegnati alla responsabilità delle strutture centrali e territoriali. In particolare, le Linee Guida Gestionali sono state declinate in Programmi Obiettivo, 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 Completamento del processo di ridefinizione della presenza dell'Istituto sul territorio anche alla luce del processo di integrazione degli Enti soppressi
	1.2 Ottimizzazione della struttura organizzativa della Direzione Generale dell'Istituto e delle strutture territoriali anche alla luce del processo di integrazione degli Enti soppressi
2 - Politiche del personale	2.1 Sviluppo di un piano di ottimizzazione dell'impiego del personale risultante dal nuovo assetto organizzativo
	2.2 Sviluppo di un piano organico di formazione e qualificazione del personale
	2.3 Aggiornamento del sistema di attribuzione del trattamento accessorio con riferimento all'art 5 c 10-11 L 135/2012
3 - Interventi sul soggetto contribuente	3.1 Potenziamento del processo di accertamento in logica di unificazione ed integrazione delle procedure
	3.2 Potenziamento del processo di riscossione in logica di unificazione ed integrazione delle procedure
	3.3 Incremento dell'efficacia dell'azione ispettiva in logica di unificazione ed integrazione delle procedure

<b>Linea di Indirizzo</b>	<b>Linea Guida Gestionale</b>
<b>4</b> - Interventi sul processo assicurato pensionato	<b>4.1</b> Reingegnerizzazione dei processi in ottica di integrazione
	<b>4.2</b> Sviluppo delle prestazioni previdenziali
<b>5</b> - Interventi sugli altri processi primari	<b>5.1</b> Sviluppo delle prestazioni a sostegno del reddito
	<b>5.2</b> Sviluppo delle prestazioni creditizie e politiche sociali
	<b>5.3</b> Sviluppo delle altre prestazioni gestione ex INPDAP
<b>6</b> - Interventi sull'invalidità civile	<b>6.1</b> Incremento dell'efficacia del processo di gestione dell'invalidità civile
<b>7</b> - Interventi in materia di contenzioso	<b>7.1</b> Definizione di un piano organico di interventi sia sul contenzioso amministrativo che sul contenzioso giudiziario con il duplice obiettivo di ridurre strutturalmente il contenzioso e di eliminare le criticità presenti a livello territoriale
<b>8</b> - Interventi sui servizi generali ed istituzionali	<b>8.1</b> Sviluppo delle Banche dati e del Conto assicurativo al fine di migliorare la fruibilità e la trasparenza
	<b>8.2</b> Sviluppo della qualità dei servizi per garantire elevati ed omogenei livelli di trasparenza ed efficacia
	<b>8.3</b> Sviluppo della performance
	<b>8.4</b> Incremento dell'efficacia della gestione del patrimonio
	<b>8.5</b> Completamento del processo di telematizzazione dei servizi
	<b>8.6</b> Incremento dell'efficacia della comunicazione
	<b>8.7</b> Potenziamento ed efficientamento della funzione Informatica
	<b>8.8</b> Sviluppo delle politiche di promozione delle pari opportunità
	<b>8.9</b> Incremento dell'efficacia dell'attività contrattuale
	<b>8.10</b> Sviluppo dell'attività di Program e Project Management
	<b>8.11</b> Politiche di Bilancio

## 5. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Attraverso il processo di programmazione e budget per l'anno 2013, 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 individuato 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 centrali e 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**, 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 relativa al raggiungimento delle Linee Guida Gestionali (100%) relative alle singole Linee di Indirizzo. A tale Obiettivo concorrono, generalmente, più strutture della Direzione Generale, ognuna per la propria parte di competenza. La seconda tipologia di indicatore è legata ad aspetti di

organizzazione/produzione, sempre riferiti alle diverse Linee di Indirizzo, a cui concorrono, nel loro complesso, le Direzioni Regionali.

<b>Linea di Indirizzo</b>	<b>Rilevanza</b>	<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Indicatori</b>
<b>1 - Interventi sulla struttura organizzativa dell'Istituto</b>	Interna	<b>Completamento del processo di ridefinizione della presenza dell'Istituto sul territorio ed ottimizzazione della struttura organizzativa centrale e territoriale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Riduzione Mq pro capite, a livello nazionale: da 47 del 2012 a 43 a fine 2013</li> <li>2. % impiego delle Risorse Umane nelle Direzioni Regionali per le funzioni di supporto = 6%</li> <li>3. % Realizzazione LGG 1.1 = 100%</li> <li>4. % Realizzazione LGG 1.2 = 100%</li> </ol>
<b>2 - Politiche del personale</b>	Interna	<b>Sviluppo di un piano di qualificazione delle risorse umane e ottimizzazione impiego e produttività</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. % Realizzazione LGG 2.1 = 100%</li> <li>2. % Realizzazione LGG 2.2 = 100%</li> <li>3. % Realizzazione LGG 2.3 = 100%</li> </ol>
<b>3 - Interventi sul soggetto contribuente</b>	Esterna	<b>Semplificazione degli adempimenti a carico delle aziende e dei rapporti con l'Istituto</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. % Realizzazione LGG 3.1 = 100%</li> <li>2. % Realizzazione LGG 3.2 = 100%</li> <li>3. % Realizzazione LGG 3.3 = 100%</li> </ol>
<b>4 - Interventi sul processo assicurato pensionato</b>	Esterna	<b>Qualità e tempestività dei servizi resi ad assicurati e pensionati, attraverso l'integrazione e lo sviluppo delle prestazioni previdenziali</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indicatore sintetico di qualità assicurato/pensionato: incremento del 5% rispetto al 2012</li> <li>2. % Realizzazione LGG 4.1 = 100%</li> <li>3. % Realizzazione LGG 4.2 = 100%</li> </ol>
<b>5 - Interventi sugli altri processi primari</b>	Esterna	<b>Mantenimento di un adeguato livello di efficacia ai fini del sostegno al reddito, delle politiche creditizie e sociali, per attutire gli effetti della crisi</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indicatore sintetico di qualità altri processi primari = incremento del 5% rispetto al 2012</li> <li>2. % Realizzazione LGG 5.1 = 100%</li> <li>3. % Realizzazione LGG 5.2 = 100%</li> <li>4. % Realizzazione LGG 5.3 = 100%</li> </ol>
<b>6 - Interventi sull'invalidità civile</b>	Esterna	<b>Miglioramento dei tempi di definizione ed erogazione, riduzione degli adempimenti per i cittadini in materia di invalidità civile</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indicatore sintetico di qualità area invalidità civile: incremento del 5% rispetto al 2012</li> <li>2. % Realizzazione LGG 6.1 = 100%</li> </ol>
<b>7 - Interventi in materia di contenzioso</b>	Interna	<b>Riduzione strutturale del contenzioso ed eliminazione delle criticità a livello territoriale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Miglioramento dell'economicità del contenzioso = riduzione 10% spese legali controparte e miglioramento 10% indicatore contenzioso rispetto al 2012</li> </ol>

Linea di indirizzo	Rilevanza	Obiettivo strategico	Indicatori
			2. % Realizzazione LGG 7.1 = 100%
<b>8 - Interventi sui servizi generali ed istituzionali</b>	Interna	<b>Rafforzamento del ruolo della previdenza sociale, delle informazioni gestite e miglioramento dell'immagine dell'Istituto</b>	1. % Realizzazione LGG 8.1 = 100% 2. % Realizzazione LGG 8.2 = 100% 3. % Realizzazione LGG 8.3 = 100% 4. % Realizzazione LGG 8.4 = 100% 5. % Realizzazione LGG 8.5 = 100% 6. % Realizzazione LGG 8.6 = 100% 7. % Realizzazione LGG 8.7 = 100% 8. % Realizzazione LGG 8.8 = 100% 9. % Realizzazione LGG 8.9 = 100% 10. % Realizzazione LGG 8.10 = 100% 11. % Realizzazione LGG 8.11 = 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>Indice di giacenza = valori fisiologici</i>
Valore della produzione	Interna	Raggiungimento obiettivi di produzione	<i>Indicatori economico-finanziari collegati al Bilancio dell'Istituto = miglioramento del 3%</i>
Economicità	Interna	Raggiungimento obiettivi di economicità	<i>Indicatore di economicità = 1,6</i>

Per quanto concerne l'attribuzione di risorse umane ed economiche agli obiettivi operativi, si sottolinea che, nell'ambito del Cruscotto unico Direzionale, 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.

## **5.1. Obiettivi delle strutture centrali**

In coerenza con le linee generali e politico-sociali contenute nella Relazione programmatica per gli anni 2013-2015 emanata dal Consiglio di Indirizzo e Vigilanza e declinate in Linee Guida Gestionali per l'anno 2013 dal Presidente, il Direttore Generale, con apposita circolare ha avviato il processo di programmazione dei centri di responsabilità della Direzione Generale.

Gli obiettivi da conseguire per l'anno 2013, riportati nel Cruscotto Unico Direzionale, da parte delle strutture centrali sono stati strutturati in uno schema a cascata, dalle linee di indirizzo, alle Linee Guida Gestionali, ai programmi obiettivo.

La responsabilità realizzativa di ciascuna linea guida gestionale, in capo ad una struttura della Direzione Generale, che coordina funzionalmente le strutture impegnate nell'attuazione dei relativi programmi obiettivo, è evidenziata nella Nota preliminare allegata al Bilancio di previsione 2013 (approvato con Determinazione Presidenziale n. 24 del 01/02/2013 e con Deliberazione CIV n. 2 del 26/02/2013).

Per tutte le strutture centrali non coinvolte nella realizzazione dei programmi obiettivo, la programmazione annuale riguarda esclusivamente l'autofunzionamento, i cui obiettivi sono articolati per singola area dirigenziale e riportati nel Cruscotto Unico Direzionale.

Le Linee Guida Gestionali ed i relativi Programmi Obiettivo individuati per l'anno 2013 e esplicitati nella circolare n. 19/2013 con la quale il Direttore Generale ha dato avvio al processo di programmazione, sono di seguito dettagliati:

### **1) Interventi sulla struttura organizzativa dell'Istituto:**

#### **❖ Completamento del processo di ridefinizione della presenza dell'Istituto sul territorio anche alla luce del processo di integrazione degli Enti soppressi (LGG 1.1)**

Il completamento dell'avviato processo di ridefinizione della presenza dell'Istituto sul territorio è strettamente connesso all'attuazione del riassetto organizzativo e funzionale previsto a seguito della soppressione degli Enti previdenziali ex Inpdap ed ex Enpals. Oltre agli aspetti logistici ed organizzativi, la ridefinizione della presenza dell'Istituto sul territorio, prevede una coerente integrazione dei servizi telematici ed un attento monitoraggio della relazione con gli utenti dell'Istituto, cresciuti in numerosità e complessità. In particolare, per quanto riguarda la logistica, gli organi dell'Istituto sottolineano ancora l'importanza dell'attenzione alla sostenibilità ambientale ed alla riduzione dei consumi energetici, oltre allo sviluppo di possibili sinergie mirate alla eliminazione di locazioni passive.

La linea guida gestionale, che rientra tra le competenze della funzione organizzazione della Direzione generale, si compone dei seguenti programmi obiettivo:

- Definizione del modello di distribuzione del servizio anche con riferimento alla diversificazione dei canali e alle modalità alternative di erogazione del servizio
- Razionalizzazione ed omogeneizzazione dell'assetto organizzativo delle strutture territoriali
- Definizione del modello di distribuzione del servizio anche con riferimento alla diversificazione dei canali e alle modalità alternative di erogazione del servizio: elaborazione dei modelli integrati della gestione pubblica
- Razionalizzazione ed omogeneizzazione dell'assetto organizzativo delle strutture territoriali ex Inpdap
- Introduzione di un sistema di monitoraggio del processo di sviluppo organizzativo (cruscotto organizzativo)
- Individuazione di un modello URP comune, con requisiti e modalità in linea con la normativa di riferimento Legge 150/1999
- Adeguamento alle norme sulla semplificazione e decertificazione delle istanze di servizio di tutti i prodotti della gestione ex Inpdap

❖ **Ottimizzazione della struttura organizzativa della Direzione Generale dell'Istituto e delle strutture territoriali anche alla luce del processo di integrazione degli Enti soppressi (LGG 1.2)**

Il riassetto organizzativo della Direzione Generale dovrà avvenire nell'ottica dell'integrazione e della valorizzazione delle specificità e, nel contempo, dare ulteriore impulso a soluzioni organizzative in grado di realizzare significativi risparmi ed accrescere efficienza ed efficacia.

Gli interventi sulla struttura organizzativa dell'Istituto saranno poi formalizzati attraverso l'opportuna revisione dei regolamenti istituzionali.

La linea guida gestionale, che rientra tra le competenze della funzione organizzazione della Direzione generale, si compone dei seguenti programmi obiettivo:

- Monitoraggio e coordinamento dei piani di integrazione logistica delle Direzioni Regionali e Provinciali con quelle degli Enti soppressi
- Definizione ed attuazione del piano di integrazione logistica della Direzione Generale

- Progetto di ottimizzazione degli archivi e dei relativi spazi nell'ambito del piano di integrazione logistica con revisione del massimario di scarto e processi di delocalizzazione/dematerializzazione
- Previsione di interventi di razionalizzazione logistica in linea con principi di sostenibilità ambientale e di riduzione dei consumi energetici

## **2) Politiche del personale:**

### **❖ Sviluppo di un piano di ottimizzazione dell'impiego del personale risultante dal nuovo assetto organizzativo (LGG 2.1)**

Gli Organi dell'Istituto, nel ribadire che il personale è da ritenersi la principale risorsa dell'Istituto, invitano ad attuare interventi di ottimizzazione, integrazione e sviluppo delle risorse umane, in particolare valorizzando al massimo professionalità, competenza ed esperienza del personale proveniente dagli Enti soppressi, con l'obiettivo di uniformare su livelli omogenei le professionalità, in funzione del rinnovato ruolo istituzionale.

La linea guida gestionale, che rientra tra le competenze della funzione risorse umane dell'Istituto, si compone dei seguenti programmi obiettivo:

- Definizione di un piano organico triennale dei fabbisogni coerente con l'assetto organizzativo e con il modello di distribuzione dei servizi
- Consolidamento dei parametri di impiego del personale ai valori obiettivo 2012 con particolare riferimento alla percentuale di impiego nelle aree di supporto delle strutture di produzione ed alla percentuale di impiego nelle sedi regionali
- Armonizzazione nella gestione contrattuale del personale

### **❖ Sviluppo di un piano organico di formazione e qualificazione del personale (LGG 2.2)**

Nell'ambito dell'ottimizzazione della struttura organizzativa dell'Istituto, si colloca anche il progetto formativo che deve sostenere i cambiamenti in atto, fornendo al personale strumenti di analisi, di conoscenza e di responsabilizzazione rispetto ai nuovi ruoli.

La linea guida gestionale, che rientra tra le competenze della funzione risorse umane dell'Istituto, si compone dei seguenti programmi obiettivo:

- Definizione di un piano della formazione finalizzato allo sviluppo professionale del personale funzionale al processo di incorporazione degli Enti

- Definizione di un piano di utilizzo di modalità formative/addestrative in grado di assicurare la continuità operativa delle strutture organizzative

❖ **Aggiornamento del sistema di attribuzione del trattamento accessorio con riferimento all'art 5 cc 10-11 L 135/2012 (LGG 2.3)**

La Legge 135/2012 di conversione, con modificazioni, del D.L. 95/2012, prevede, nell'ambito dell'attuazione del D.Lgs 150/2009 (cd Riforma Brunetta) una revisione del sistema di attribuzione del trattamento accessorio del personale dirigenziale e non dirigenziale.

La linea guida gestionale, che rientra tra le competenze della funzione risorse umane dell'Istituto, si compone del seguente programma obiettivo:

- Aggiornamento del sistema di attribuzione del trattamento accessorio con riferimento all'art 5 cc 10-11 L. 135/2012

**3) Interventi sul soggetto contribuente:**

❖ **Potenziamento del processo di accertamento in logica di unificazione ed integrazione delle procedure (LGG 3.1)**

Nella Relazione programmatica, il CIV rileva come la confluenza di Inpdap ed Enpals ponga in primo luogo la necessità di coniugare il tema della contribuzione e della regolarità contributiva alle differenti tipologie dei datori di lavoro e quindi richieda l'unificazione delle procedure di accertamento, riscossione e verifica contributiva. Pertanto si renderà necessaria la confluenza nell'Uniemens di tutte le procedure di denuncia mensile, in modo tale da aumentare qualità e quantità delle informazioni disponibili. Inoltre verranno attuati interventi in relazione alla normativa di riforma del mercato del lavoro.

La linea guida gestionale, che rientra tra le competenze della funzione entrate contributive dell'Istituto, si compone dei seguenti programmi obiettivo:

- Completamento della unificazione delle denunce aziendali Inpdap e Enpals con determinazione di un saldo unico
- Interventi attuativi della L. 92/2012 di riforma del mercato del lavoro
- Adozione di iniziative volte a subordinare la stipula di convenzioni e la concessione di finanziamenti al mondo dello spettacolo alla verifica del rispetto degli obblighi contributivi nei confronti della gestione ex-Enpals

- Sistematizzazione del flusso DMAG in UNIEMENS con relativo calcolo dei contributi
- Creazione di un sistema integrato di verifica amministrativa per tutte le somme anticipate e conguagliate dai datori di lavoro e per un nuovo sistema di tutoraggio
- Sviluppo delle procedure per accertamento e verifica amministrativa anche dirette al recupero contributivo delle inadempienze della gestione ex-Inpdap

❖ **Potenziamento del processo di riscossione in logica di unificazione ed integrazione delle procedure (LGG 3.2)**

In questa linea guida rientrano i programmi volti a migliorare i sistemi di riscossione e quelli di recupero crediti. La questione della regolarità contributiva è strettamente collegata a quella del rilascio del documento unico di regolarità contributiva (DURC), in merito al quale si opererà per la riduzione ulteriore dei tempi di rilascio e per la semplificazione operativa.

La linea guida gestionale, che rientra tra le competenze della funzione entrate contributive dell'Istituto, si compone dei seguenti programmi obiettivo:

- Ottimizzazione delle procedure di emissione della diffida di cui all'art. 2 della L. 638/83
- Realizzazione *due diligence* sul territorio avente ad oggetto natura, consistenza, anzianità e gestione dei crediti, con riferimento anche al controllo sulle attività dei concessionari e delle eventuali azioni correttive
- Omogeneizzazione delle modalità di incasso dei crediti dell'Istituto
- Rilascio del sistema di rateazione unificata per tutte le gestioni (Dm-Art/Com-Agricoli-Aziende Autonome-Gestione Separata) ENPALS
- DURC - Rilascio della nuova procedura informatica per la gestione del DURC
- Rilascio del sistema di rateazione INPDAP

❖ **Incremento dell'efficacia dell'azione ispettiva in logica di unificazione ed integrazione delle procedure (LGG 3.3)**

In tale ambito rientrano tutti gli interventi che consentiranno di migliorare ed integrare le attività ispettive, anche attraverso lo sviluppo di specifici piani formativi e di verificare la coerenza tra accertato-dovuto-riscosso,

anche attraverso il monitoraggio delle fasi successive alla chiusura degli accertamenti.

La linea guida gestionale, che rientra tra le competenze della funzione vigilanza ispettiva dell'Istituto, si compone dei seguenti programmi obiettivo:

- Introduzione di sistemi di rilevazione della coerenza accertato-dovuto-riscosso
- Miglioramento della qualità dell'attività ispettiva, nell'ottica della riduzione del contenzioso e dell'uniformità dell'azione amministrativa, attraverso lo sviluppo di specifici piani formativi

#### **4) Interventi sul processo assicurato pensionato:**

##### **❖ Reingegnerizzazione dei processi in ottica di integrazione (LGG 4.1)**

Gli interventi nell'ambito del processo assicurato pensionato sono connessi al processo di riforma del sistema previdenziale e di confluenza degli Enti e mirano a raggiungere uniformità nell'erogazione dei servizi, risparmi gestionali, integrazione nei flussi informativi per garantire una gestione tempestiva ed efficace di tutti i dati relativi alle prestazioni. In particolare, si opererà per ottenere l'emissione di un'unica certificazione fiscale per i cd "pluritolari" e l'integrazione dei flussi per il casellario centrale delle pensioni.

La linea guida gestionale, che rientra tra le competenze della funzione pensioni dell'Istituto, si compone dei seguenti programmi obiettivo:

- Realizzazione del processo di integrazione delle prestazioni previdenziali degli Enti soppressi con l'obiettivo di uniformare correttezza tempestività ed efficacia del servizio su tutto il territorio
- Sviluppo del processo di qualificazione delle informazioni (Banca Dati) necessarie al calcolo dei trattamenti pensionistici /previdenziali per realizzare la correttezza nell'erogazione delle prestazioni
- Integrazione dei flussi per il casellario centrale pensioni
- Omogeneizzazione dei sistemi di pagamento delle prestazioni
- Unificazione della certificazione fiscale per ex INPDAP ed ex ENPALS

##### **❖ Sviluppo delle prestazioni previdenziali (LGG 4.2)**

In tale ambito rientrano gli interventi mirati all'unificazione dei pagamenti e delle comunicazioni mensili o annuali agli utenti, al miglioramento ed alla

semplificazione delle modalità di gestione delle prestazioni, pensionistiche e accessorie.

La linea guida gestionale, che rientra tra le competenze della funzione pensioni dell'Istituto, si compone dei seguenti programmi obiettivo:

- Garanzia di adeguati standard qualitativi di erogazione e gestione delle prestazioni
- Pagamento unificato delle pensioni per la pluritolarità dei trattamenti, con accorpamento delle comunicazioni mensili ed annuali e semplificazione delle modalità di gestione delle prestazioni, pensionistiche e accessorie
- Efficientamento del sistema di gestione delle informazioni reddituali finalizzate al pagamento delle prestazioni previdenziali

## **5) Interventi sugli altri processi primari:**

### **❖ Sviluppo delle prestazioni a sostegno del reddito (LGG 5.1)**

Gli interventi per l'anno 2013 mirano a realizzare il potenziamento dei flussi procedurali in termini di trasparenza, fruibilità delle informazioni e compartecipazione con gli altri soggetti istituzionali, anche in considerazione della futura evoluzione normativa.

La linea guida gestionale, che rientra tra le competenze della funzione prestazioni a sostegno del reddito dell'Istituto, si compone dei seguenti programmi obiettivo:

- Applicazione dell'evoluzione normativa in materia di prestazioni a sostegno del reddito per ottimizzare il sistema di erogazione
- Rafforzamento delle sinergie con gli altri soggetti istituzionali presenti sul territorio

### **❖ Sviluppo delle prestazioni creditizie e politiche sociali (LGG 5.2)**

L'attività creditizia e le politiche sociali sono elementi particolari degli Enti previdenziali confluiti nell'Inps; gli interventi da realizzare sono mirati allo sviluppo di nuove iniziative sociali e di strategie di diversificazione dei servizi, accompagnati da controlli mirati e da adeguate campagne informative.

La linea guida gestionale, che rientra tra le competenze della funzione credito e welfare dell'Istituto, si compone dei seguenti programmi obiettivo:

- Diversificazione dei servizi con riferimento all'utenza ed al territorio

- Sviluppo del sistema dei controlli diretto ad assicurare la correttezza e la trasparenza nell'erogazione delle prestazioni
- Campagne di informazione su prestazioni creditizie e politiche sociali

❖ **Sviluppo delle altre prestazioni gestione ex INPDAP (LGG 5.3)**

Tale linea guida gestionale è volta a garantire la correttezza e la qualità delle specifiche prestazioni che facevano capo all'ex Inpdap.

La linea guida gestionale, che rientra tra le competenze della funzione previdenza dell'Istituto, si compone dei seguenti programmi obiettivo:

- Aggiornamento del sistema di adempimento contributivo dell'assicurazione sociale vita in favore dei titolari di trattamento pensionistico
- Progetto per lo smaltimento degli arretrati di riscatti, ricongiunzioni, TFR e TFS
- Sviluppo con gestione accentrata della previdenza complementare del pubblico impiego

**6) Interventi sull'invalidità civile:**

❖ **Incremento dell'efficacia del processo di gestione dell'invalidità civile (LGG 6.1)**

L'incremento dell'efficacia del processo di gestione dell'invalidità civile, in linea con quanto previsto dalla L. 111/2011, ha l'obiettivo di consentire la riduzione dei tempi di definizione e comunicazione degli esiti delle prestazioni, attraverso una maggiore partecipazione di tutti i soggetti che concorrono alla loro definizione, in particolare attraverso la partecipazione dei medici dell'Istituto alla Commissioni Mediche Integrate. Sempre nell'ottica dell'efficacia è necessario intervenire per ridurre i casi di soccombenza dell'Istituto nel contenzioso inerente l'invalidità civile.

La linea guida gestionale, che rientra tra le competenze della funzione pensioni dell'Istituto, si compone dei seguenti programmi obiettivo:

- Miglioramento della qualità del processo di gestione dell'invalidità civile attraverso iniziative per l'integrazione di tutti i soggetti coinvolti (ASL, Regioni) con costante riduzione dei tempi di definizione
- Garantire nello svolgimento degli accertamenti peritali (ATP) la partecipazione dei medici Inps per la difesa tecnica di parte
- Completamento del processo di gestione informatizzata INPS dell'invalidità civile con gli accertamenti medico legali effettuati dalla CMS

- Pianificazione e realizzazione di verifiche straordinarie

## **7) Interventi in materia di contenzioso:**

- ❖ **Definizione di un piano organico di interventi sia sul contenzioso amministrativo che sul contenzioso giudiziario con il duplice obiettivo di ridurre strutturalmente il contenzioso e di eliminare le criticità presenti a livello territoriale (LGG 7.1)**

L'Istituto è impegnato a predisporre e realizzare un piano organico di interventi sia sul contenzioso amministrativo che giudiziario per perseguirne la generale riduzione. Continueranno le iniziative mirate e specifiche rivolte alla risoluzione delle situazioni di maggiore criticità presenti sul territorio.

La linea guida gestionale, che rientra tra le competenze della funzione legale dell'Istituto, si compone dei seguenti programmi obiettivo:

- Predisposizione del piano coordinato di interventi con evidenziazione degli strumenti, delle innovazioni gestionali, dei costi, dei risultati attesi e dei tempi e monitoraggio quali-quantitativo del contenzioso anche degli Enti soppressi
- Sviluppo piano straordinario di gestione del contenzioso per le sedi critiche Inps e sistema di monitoraggio
- Sviluppo piano straordinario di gestione del contenzioso per le sedi critiche gestione ex Inpdap e sistema di monitoraggio

## **8) Interventi sui servizi generali ed istituzionali:**

- ❖ **Sviluppo delle Banche dati e del Conto assicurativo al fine di migliorare la fruibilità e la trasparenza (LGG 8.1)**

Continua l'aggiornamento ed ampliamento delle banche dati dell'Istituto che dovrà consentire a tutti gli utenti di avere la propria posizione assicurativa costantemente aggiornata e per l'Istituto di avere una banca dati che permetterà il monitoraggio del mercato del lavoro sotto i diversi aspetti.

La linea guida gestionale, che rientra tra le competenze della funzione informatica dell'Istituto, si compone dei seguenti programmi obiettivo:

- Conto assicurativo on-line per tutti i lavoratori, aziende, pubbliche amministrazioni ed iscritti ex ENPALS
- Estratto Conto informativo e Gestione delle Richieste di Variazione alla Posizione assicurativa agli Iscritti alle gestioni ex INPDAP
- Creazione banca dati per il monitoraggio del mercato del lavoro (legge 92/2012 e servizi per l'impiego)

- Elaborazioni statistiche integrate con la costituzione di specifici archivi, anche in sinergia con i dati in possesso di altri Enti e PA
- Completamento sistema integrato (SIN 2) per l'erogazione di tutte le prestazioni, potenziamento delle procedure di accertamento e verifica contributiva

❖ **Sviluppo della qualità dei servizi per garantire elevati ed omogenei livelli di trasparenza ed efficacia (LGG 8.2)**

Gli interventi riguardano l'ampliamento del sistema di monitoraggio della soddisfazione degli utenti, mettendo a punto un set di strumenti che consenta di conoscere i punti di forza e le criticità dei processi di erogazione dei servizi e di attivare le conseguenti azioni correttive.

La linea guida gestionale, che rientra tra le competenze della funzione organizzazione dell'Istituto, si compone dei seguenti programmi obiettivo:

- Definizione di un piano di customer satisfaction, interno ed esterno, coinvolgendo anche i partner sociali e omogenizzazione dei sistemi di customer care
- Piano di interventi per l'automazione dei controlli sulla sussistenza dei requisiti per l'erogazione delle prestazioni individuali anche degli Enti soppressi

❖ **Sviluppo della performance (LGG 8.3)**

Gli interventi riguardano la redazione e l'aggiornamento dei documenti rientranti nel ciclo della performance come previsti dal D.Lgs. 150/2009, sviluppando un processo di sistematica integrazione tra il ciclo della performance, i sistemi di controllo ed i documenti finanziari. Questo processo contribuirà ad una sempre maggiore omogeneizzazione degli standard di qualità.

Il sistema permetterà, inoltre, la misurazione della performance raggiunta ai diversi livelli, partendo da quella delle singole strutture fino a giungere al livello di performance individuale, potendo anche valutare l'impatto, sul contesto socio-economico, delle azioni intraprese dall'Istituto.

La linea guida gestionale, che rientra tra le competenze della funzione pianificazione e controllo di gestione dell'Istituto, si compone dei seguenti programmi obiettivo:

- Integrazione del ciclo della performance con i sistemi di controllo e di Bilancio e monitoraggio dei Piani, ottimizzando tempestività e trasparenza

- Aggiornamento del sistema di misurazione della performance organizzativa
- Sviluppo del sistema di monitoraggio della qualità del processo di erogazione dei servizi con riferimento ai sistemi di contatto/relazione con l'utenza
- Correlazione del Piano della Trasparenza e del Piano della Performance

❖ **Incremento dell'efficacia della gestione del patrimonio (LGG 8.4)**

Le attività riguarderanno la gestione sia del patrimonio strumentale che non strumentale con l'obiettivo di raggiungere per entrambi la massima redditività.

La linea guida gestionale, che rientra tra le competenze delle funzioni approvvigionamento e provveditorato e patrimonio ed investimenti dell'Istituto, si compone dei seguenti programmi obiettivo:

- Valorizzazione e massima redditività patrimonio non strumentale
- Recupero superfici immobili strumentali con ricollocazione spazi liberati, attraverso Agenzia del Demanio ai sensi art 3 10° L228/2012, e riduzione canoni locazione a seguito del processo di integrazione logistica
- Evidenza nel piano triennale per gli investimenti delle scelte gestionali per il patrimonio mobiliare, opportunità di investimento/disinvestimento

❖ **Completamento del processo di telematizzazione dei servizi (LGG 8.5)**

Nel corso dell'anno proseguirà la telematizzazione e l'integrazione dei servizi erogati dall'Istituto. Contemporaneamente verranno rivisti i rapporti con gli interlocutori esterni al fine di una loro valorizzazione.

La linea guida gestionale, che rientra tra le competenze della funzione informatica dell'Istituto, si compone dei seguenti programmi obiettivo:

- Accessibilità ai servizi per categorie più deboli
- Telematizzazione omogenea dei servizi erogati dagli Enti soppressi e sistema di quantificazione dei risparmi
- Integrazione tra componenti fisiche e telematiche dei servizi offerti dall'Istituto e sistemi di comunicazione interattiva con le PA e revisione delle modalità di output (cartaceo, telematico) con l'utenza (spending review)

- Valorizzazione e controllo di qualità dell'apporto dei tradizionali interlocutori (Enti di Patronato, CAF, etc...)

❖ **Incremento dell'efficacia della comunicazione (LGG 8.6)**

Gli interventi riguardano gli aspetti sia della comunicazione interna che esterna attuando un sistema di comunicazione capillare in grado di migliorare e promuovere la conoscenza dell'Istituto da parte dell'utenza.

La linea guida gestionale, che rientra tra le competenze della funzione comunicazione dell'Istituto, si compone dei seguenti programmi obiettivo:

- Predisposizione del piano integrato della comunicazione con particolare riferimento alle campagne informative
- Bilancio Sociale: ascolto degli stakeholder a livello territoriale, comparazione altri sistemi di welfare (separazione assistenza e previdenza) e potenziamento comunicazione
- Piano di comunicazione per la previdenza complementare

❖ **Potenziamento ed efficientamento della funzione informatica (LGG 8.7)**

Le attività saranno dirette a realizzare l'omogeneità e la compatibilità dei diversi sistemi e procedure esistenti, oltre a prevedere l'integrazione dei sistemi statistici attuariali per la predisposizione dei modelli previsionali.

La linea guida gestionale, che rientra tra le competenze della funzione informatica dell'Istituto, si compone dei seguenti programmi obiettivo:

- Potenziamento del sistema informativo con sviluppo di piattaforme comuni/integrate con i sistemi informativi degli Enti soppressi
- Integrazione sistemi statistico attuariali (modelli previsionali e cruscotti di monitoraggio) con Enti soppressi

❖ **Sviluppo delle politiche di promozione delle pari opportunità (LGG 8.8)**

Le attività riguarderanno la predisposizione di specifiche analisi per mettere in luce i differenti bisogni per la realizzazione del benessere organizzativo, queste si concretizzeranno con la predisposizione di iniziative mirate che coinvolgeranno tutto il personale dell'Istituto.

La linea guida gestionale, che rientra tra le competenze della funzione risorse umane dell'Istituto, si compone dei seguenti programmi obiettivo:

- Politiche di sviluppo delle risorse umane coerenti con il processo di integrazione
- Coinvolgimento del Comitato Unico di Garanzia nella predisposizione del Bilancio di genere

#### ❖ **Incremento dell'efficacia dell'attività contrattuale (LGG 8.9)**

La linea guida è mirata a rivedere il processo di definizione di contratti, gare e forniture per avere un flusso degli approvvigionamenti consenta una quantificazione sia a preventivo che a consuntivo dei possibili risparmi ottenibili.

La linea guida gestionale, che rientra tra le competenze delle funzioni responsabili della spesa, si compone dei seguenti programmi obiettivo:

- Quantificazione preventiva e consuntiva degli effetti economici positivi realizzati attraverso l'efficientamento dei contratti di acquisto
- Sviluppo della piattaforma di e-procurement in ottica di gestione dematerializzata delle procedure di scelta del contraente e dei contratti
- Efficientamento e razionalizzazione dei processi di gara per l'attività di competenza

#### ❖ **Sviluppo dell'attività di Program e Project Management (LGG 8.10)**

La linea guida mira alla realizzazione di un sistema per la pianificazione ed il monitoraggio dei progetti, in grado di rilevare le fasi di avanzamento, i tempi e le eventuali criticità emerse.

La linea guida gestionale, che rientra tra le competenze della funzione informatica dell'Istituto, si compone del seguente programma obiettivo:

- Processo di governo e regia complessiva delle iniziative a supporto delle attività di pianificazione progettuale, monitoraggio e reportistica agli Organi

#### ❖ **Politiche di Bilancio (LGG 8.11)**

L'utilizzo della contabilità analitica consente, in fase di rendicontazione, una più completa rappresentazione dei costi al livello di struttura organizzativa, di processo/attività e di prodotto/servizio. Questo permette di effettuare valutazioni sull'efficienza economica e capacità di impiego delle risorse da parte delle strutture.

La linea guida gestionale, che rientra tra le competenze della funzione bilanci dell'Istituto, si compone dei seguenti programmi obiettivo:

- Rappresentazione dei costi a livello di struttura organizzativa, di processo/attività e di prodotto/servizio attraverso l'utilizzo della contabilità economico-analitica
- Andamento di bilancio delle diverse gestioni attraverso l'utilizzo della contabilità economico-analitica
- Analisi e valutazione delle iniziative per la predisposizione della Piattaforma unica degli incassi e dei pagamenti (Art. 8 c.2 L. 135/2012)

Il processo di programmazione consente la definizione dei piani di attività collegati ai programmi obiettivo con l'individuazione delle risorse umane ed economiche (costi discrezionali relativi a spese per missioni e lavoro straordinario) necessarie allo sviluppo del piano per l'anno 2013, a livello di singolo centro di responsabilità, nell'ambito dei sistemi di programmazione e reportistica utilizzati dall'Istituto.

Le Strutture Centrali, nella programmazione delle attività per l'anno 2013 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 di autofunzionamento ed al bilanciamento delle risorse tra attività di autofunzionamento e realizzazione dei Programmi Obiettivo afferenti le Linee Guida Gestionali.

Come già indicato nei paragrafi precedenti, l'ambito di misurazione della performance riguarda sia il contesto esterno che quello interno.

Per ogni obiettivo e per le attività di autofunzionamento, il Centro di responsabilità di primo livello (il Direttore della struttura centrale) provvede alla individuazione del CdR di secondo livello (i dirigenti delle aree manageriali) a cui assegnare gli obiettivi e le risorse umane ed economiche. I CdR di secondo livello definiscono il Piano di attività relativo ai propri obiettivi, utilizzando le schede previste nel sistema informativo di pianificazione e controllo utilizzato dall'Istituto.

Il sistema informativo di pianificazione e controllo utilizzato dall'Istituto è basato sulla piattaforma SAP-BW Sem ed è corredato da un "Cruscotto Unico Direzionale" che permette la rappresentazione periodica dei risultati raggiunti, a livello di singola area dirigenziale, rispetto agli obiettivi definiti con il Piano della Performance.

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 ed efficacia relativi all'impiego di risorse umane ed economiche tra autofunzionamento e realizzazione degli obiettivi.

## **5.2. Obiettivi assegnati alle strutture territoriali**

Con la circolare 9/2013 sono stati definiti gli obiettivi dei Centri di responsabilità di primo livello delle strutture territoriali. Sulla base di tali obiettivi le Direzioni regionali hanno programmato il piano di produzione, l'impiego delle risorse umane e il fabbisogno di risorse economiche per l'anno 2013.

Le proposte delle Direzioni regionali sono state oggetto di una fase di negoziazione con la Direzione generale e sono state consolidate nel Piano di produzione dell'Istituto che è parte del presente Piano della performance 2013.

Gli obiettivi assegnati riguardano i seguenti ambiti:

- i volumi di produzione;
- l'efficienza e la produttività;
- l'impiego delle risorse umane;
- l'efficacia e la qualità del servizio;
- il valore della produzione, cioè i valori economico-finanziari strettamente correlati al Bilancio dell'Istituto;
- i progetti regionali di miglioramento;
- la logistica;
- l'efficienza economica della gestione e l'economicità;
- l'autofunzionamento.

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

Inoltre, attraverso l'aggregazione dei risultati analitici per ciascun indicatore, in funzione di specifici pesi e parametri di raggruppamento è possibile pervenire ad una valutazione sintetica dell'andamento, espressa in termini di percentuale di scostamento rispetto agli obiettivi, della 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.

### **5.2.1. Volumi di produzione**

L'indice di giacenza rappresenta l'indicatore di riferimento per la valutazione dell'andamento della produzione 2013. L'obiettivo è stato definito per tutte le strutture di produzione dell'Istituto, con riferimento alla circolare 9/2013.

I valori obiettivo, distinti per Direzione regionale, Direzione provinciale, Area manageriale gestione flussi (back office) ed Area manageriale coordinamento agenzie (front office), dettagliati nell'ambito del Piano budget 2013, tendono al raggiungimento, a livello nazionale, di livelli di giacenza fisiologici.

### 5.2.2. Efficienza

L'obiettivo di produttività, 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	PESO %
GENNAIO-MARZO	10%
GENNAIO-GIUGNO	20%
GENNAIO-SETTEMBRE	30%
GENNAIO-DICEMBRE	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

### 5.2.3. Impiego delle risorse umane

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

- **Percentuale impiego nelle aree di produzione** (personale ABC presente nelle aree di produzione/Totale personale ABC presente della direzione provinciale). I valori obiettivo sono articolati per Direzione provinciale nell'ambito del Piano budget 2013.
- **Percentuale di impiego risorse nelle aree di supporto** (% di impiego delle risorse ABC nelle aree di supporto rispetto al totale

presenza ABC della Direzione provinciale). I valori obiettivo sono articolati per Direzione provinciale nell'ambito del Piano budget 2013.

- **Percentuale di impiego nelle Sedi regionali** (personale ABC presente in sede regionale/totale personale presente nella direzione regionale). I valori obiettivo sono articolati per Direzione provinciale nell'ambito del Piano budget 2013.
- **Percentuale presenza/forza** (% presenza al netto della formazione, comprendendo le ore di maggiore presenza retribuite sulla forza FTE full time equivalent) = **81%**, ad eccezione delle Sedi integrate per le quali non viene applicato questo parametro.

#### **5.2.4. Efficacia e qualità del servizio**

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.

#### **5.2.5. Valore della produzione**

Al fine di valutare il valore generato dalle attività di produzione, il piano per l'anno 2013 comprende anche specifici obiettivi riconducibili al Bilancio istituzionale dell'Istituto.

##### **1) Accertamenti amministrativi:**

Miglioramento del 3% dell'accertamento, in fase amministrativa, dei contributi

##### **2) Accertamenti contributivi relativi alla gestione dei benefici in sede di pensione e TFS per i lavoratori pubblici:**

Raggiungimento dei valori obiettivo definiti nel Cruscotto Unico Direzionale delle Direzioni regionali

##### **3) Accertato da vigilanza:**

Miglioramento del 3% dell'accertamento dei contributi da vigilanza ispettiva (accertato lordo)

##### **4) Accertato da verifica amministrativa:**

Raggiungimento dei valori obiettivo definiti nel Cruscotto Unico Direzionale delle Direzioni regionali

**5) Incassi da crediti contributivi in fase amministrativa:**

Incremento del 5% degli incassi in fase amministrativa dei crediti contributivi

**6) Incassi da crediti contributivi gestione ECA**

Raggiungimento dei valori obiettivo definiti nel Cruscotto Unico Direzionale delle Direzioni regionali

**7) Interessi legali da prestazioni:**

Riduzione del 5% degli interessi legali da prestazioni (prestazioni pensionistiche e previdenziali, invalidità civile e prestazioni a sostegno del reddito)

**8) Recupero prestazioni indebite:**

Miglioramento del 3% dell'accertamento (valore) delle prestazioni indebite

**9) Visite mediche di controllo:**

Riduzione del 30% dei costi delle visite mediche di controllo

**7) Azioni surrogatorie:**

Incremento del 5% del valore complessivo delle azioni surrogatorie, sia per prestazioni pensionistiche che non pensionistiche

**8) Contenzioso:**

Miglioramento dell'economicità del contenzioso, attraverso i seguenti parametri:

**8.1)** Riduzione del 10% delle spese legali della controparte

**8.2)** Miglioramento del 10% dell'indicatore contenzioso vs 2012, determinato dal rapporto:

*Valore sentenze favorevoli - Valore sentenze sfavorevoli*

---

*Spese legali + costi diretti della funzione legale*

### **5.2.6. 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 2013, ed i relativi obiettivi di smaltimento sono definiti a livello regionale e riguardano tutte le Direzioni provinciali coinvolte nella realizzazione dei progetti.

### **5.2.7. Logistica**

A seguito della soppressione dell'INPDAP e dell'ENPALS di cui all'art. 21 del D.L. n. 201/2011, si è reso necessario attivare iniziative di razionalizzazione logistica del patrimonio strumentale, attraverso la predisposizione di specifici Piani operativi che prevedono l'accorpamento degli uffici dei due Enti soppressi. I 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, contengono gli obiettivi, che le singole Direzioni regionali dovranno realizzare nell'esercizio 2013, riepilogati nella tabella seguente.

Sulla base dei Piani operativi di razionalizzazione proposti, i mq procapite, a livello nazionale, dovranno passare dai 47 mq consuntivati nell'anno 2012 ai 35 mq fissati come obiettivo da raggiungere al completamento degli stessi Piani. Tale obiettivo, sulla base del cronoprogramma di attuazione, è fissato a livello nazionale, per l'esercizio 2013, a 43 mq per unità lavorativa.

### **5.2.8. 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) e di secondo livello (Direzioni provinciali).

Gli obiettivi economici per l'anno 2013 sono pertanto articolati nei seguenti indicatori.

### **1) Costo netto medio per unità di prodotto**

L'indicatore costo medio netto per unità di prodotto, espresso in euro, è preso a riferimento per misurare l'efficacia economica della struttura e viene calcolato come rapporto tra:

$$\text{Costo medio netto per unità di prodotto} = \frac{\text{costi diretti netti di produzione} \\ \text{(vincolati, discrezionali e parametrici)}}{\text{produzione omogeneizzata lorda}}$$

dove i costi netti di produzione sono dati dalla somma dei costi vincolati e dei costi discrezionali al netto delle spese legali, dei costi per visite mediche di controllo e delle commissioni mediche.

Il valore dell'indicatore atteso per l'anno 2013, calcolato prendendo in considerazione i fattori di produzione, di efficienza dei processi e di impiego ottimale delle risorse, a livello nazionale, prevede una riduzione da € 95,33 ad € 92,62 pari al 2,9%.

L'obiettivo di costo medio netto per unità di prodotto a livello di Direzione regionale e provinciale è riportato nel Cruscotto Unico Direzionale.

### **2) Costo discrezionale medio netto pro-capite**

L'indicatore costo medio discrezionale netto procapite, espresso in termini di variazione percentuale rispetto al consuntivo 2012, è calcolato attraverso la seguente formula:

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

Il valore dell'indicatore atteso per l'anno 2013, calcolato prendendo in considerazione i fattori di produzione, di efficienza dei processi e di impiego ottimale delle risorse, a livello nazionale, prevede una riduzione da € 16.959 a € 16.101 pari al 5,1%.

L'obiettivo di costo medio discrezionale netto pro-capite a livello di Direzione regionale e provinciale è riportato nel Cruscotto Unico Direzionale.

### 3) Percentuale riduzione costi per immobile

Con riferimento ai costi per edificio si prevede, per l'esercizio 2013, una contrazione complessiva dei costi, a livello nazionale, pari al -5,7%.

Tale contrazione è determinata da:

- 1) riduzione dei costi discrezionali, differenziati a livello regionale al fine di avviare percorsi di convergenza verso standard di costo medio per mq.
- 2) raggiungimento degli obiettivi di razionalizzazione riportati al paragrafo "Piano della logistica".

L'obiettivo "% riduzione costi di immobile 2013" viene calcolato quale media ponderata delle due percentuali di riduzione di seguito riportate:

- % riduzione dei costi discrezionali di utenze e conduzione;
- % riduzione dei costi discrezionali per edificio per metro quadro.

L'obiettivo di riduzione dei costi di immobile a livello di Direzione regionale e provinciale (ad eccezione delle Direzioni provinciali ex INPDAP) è riportato nel Cruscotto Unico Direzionale.

### 4) Costo discrezionale medio pro-capite per materiale di consumo

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

$$\text{Costo medio discrezionale procapite materiale di consumo} = \frac{\text{costi per materiali di consumo}}{\text{numero persone assegnate alle strutture (FTE)}}$$

La tabella seguente riporta, per singola regione, il costo medio procapite per materiale di consumo, che a livello nazionale, prevede una riduzione da €195,5 a € 177,5 pari al 9,2%.

L'obiettivo costo medio discrezionale pro-capite per materiale di consumo a livello di Direzione regionale e provinciale è riportato nel Cruscotto Unico Direzionale.

## 5) Costo medio pro-capite per straordinario

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

$$\text{Costo medio procapite per straordinario} = \frac{\text{costi per le ore eccedenti l'orario ordinario}}{\text{numero persone assegnate alle strutture (FTE)}}$$

Il costo medio procapite per straordinario, a livello nazionale, prevede una riduzione pari a 11,4%.

L'obiettivo costo medio pro-capite per straordinario a livello di Direzione regionale e provinciale è riportato nel Cruscotto Unico Direzionale.

### 5.2.9. Economicità

L'obiettivo di economicità è calcolato attraverso il seguente rapporto:

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

Per l'anno 2013 l'obiettivo a livello nazionale è pari a 1,06, calcolato attraverso il rapporto tra i seguenti indici:

- Indice di risultato della gestione: 1,03, dato dalla media tra l'indice di efficienza e l'indice di efficacia;
- Indice dei costi totali discrezionali della gestione: 0,97.

L'obiettivo di economicità a livello di Direzione regionale e provinciale è riportato nel Cruscotto Unico Direzionale.

### 5.2.10. Autofunzionamento

Per quanto riguarda gli obiettivi di autofunzionamento 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 su autofunzionamento rispetto all'anno precedente (tabella Risorse )	<= 100%
A2) Consumo risorse economiche	% consumo risorse economiche su autofunzionamento rispetto all'anno precedente (tabella Risorse )	<= 100%
B2) Efficacia dell'Area Dirigenziale	Valutazione del Direttore Centrale sui risultati conseguiti dall'area dirigenziale per l'autofunzionamento (0% - 100%)	100%

### 5.2.11. 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		
	Sedi INPS non integrate	Sedi ex INPDAP non integrate	Sedi integrate		Sedi INPS non integrate	Sedi ex INPDAP non integrate	Sedi integrate
PRODUZIONE	10%	10%	10%	INDICE DI GIACENZA totale (raggiungimento valore di budget - Piano budget 2013)	50%	50%	50%
				INDICE DI DEFLUSSO = 1	50%	50%	50%

PRODUTTIVITA'	10%	10%	10%	PRODUTTIVITA' aree di produzione al 31/03/2013	10%	10%	10%
				PRODUTTIVITA' aree di produzione al 30/06/2013	20%	20%	20%
				PRODUTTIVITA' aree di produzione al 30/09/2013	30%	30%	30%
				PRODUTTIVITA' aree di produzione 2013	40%	40%	40%
IMPIEGO RISORSE	10%	10%	10%	% IMPIEGO RISORSE NELLE AREE DI PRODUZIONE (raggiungimento valore di budget - Piano budget 2013)	25%	50%	40%
				% IMPIEGO RISORSE NELLE AREE DI SUPPORTO (raggiungimento valore di budget - Piano budget 2013)	25%		40%
				% PRESENZA/FORZA EQUIVALENTE = 81%	30%	50%	
				% IMPIEGO RISORSE SEDE REGIONALE/RISORSE TOTALI DIREZIONE REGIONALE (raggiungimento valore di budget - Piano budget 2013)	20%		20%
EFFICACIA E QUALITA' DEL SERVIZIO	10%	20%	10%	INDICATORE SINTETICO DI QUALITA' DELLE AREE DI PRODUZIONE: % scostamento maggiore rispetto al budget - Cruscotto direzionale 2013)	100%	100%	100%
VALORE DELLA PRODUZIONE	20%	20%	20%	ACCERTAMENTI AMMINISTRATIVI: scostamento % rispetto anno precedente = +3%	15%		10%
				ACCERTAMENTI CONTRIBUTIVI: Benefici in sede di pensione e TFS (raggiungimento valore di budget - Cruscotto unico direzionale 2013)		33%	5%
				ACCERTATO LORDO DA VIGILANZA: scostamento % rispetto anno precedente = +3%	15%		15%
				ACCERTAMENTI DA VERIFICA AMMINISTRATIVA: (raggiungimento valore di budget - Cruscotto unico direzionale 2013)	10%		10%
				INCASSI DA CREDITI CONTRIBUTIVI: scostamento % rispetto anno precedente = +5%	20%		15%

				<b>INCASSI DA CREDITI CONTRIBUTIVI: Gestione ECA (raggiungimento valore di budget - Cruscotto unico direzionale 2013)</b>		34%	5%
				<b>INTERESSI LEGALI DA PRESTAZIONI: scostamento % rispetto anno precedente = -5%</b>	10%	33%	10%
				<b>RECUPERO PRESTAZIONI INDEBITE: scostamento % rispetto anno precedente = +3%</b>	10%		10%
				<b>RIDUZIONE COSTI VISITE MEDICHE DI CONTROLLO: scostamento % rispetto anno precedente = 30%</b>	5%		5%
				<b>AZIONI SURROGATORIE: scostamento % rispetto anno precedente degli importi recuperati = +5%</b>	5%		5%
				<b>RIDUZIONE SPESE LEGALI: scostamento % rispetto anno precedente = -10%</b>	5%		5%
				<b>EFFICACIA DEL CONTENZIOSO: scostamento % rispetto anno precedente = +10%</b>	5%		5%
<b>PIANI REGIONALI DI MIGLIORAMENTO</b>	10%	20%	10%	<b>PRM: realizzazione Piani Regionali di Miglioramento</b>	100%	100%	100%
<b>LOGISTICA</b>	10%		10%	<b>MQ PROCAPITE: (raggiungimento valore di budget di cui al paragrafo 5.2.7)</b>	100%		100%
<b>COSTI</b>	10%	10%	10%	<b>COSTO NETTO MEDIO PER UNITA'DI PRODOTTO (raggiungimento valore di budget - Cruscotto unico direzionale 2013)</b>	25%	25%	25%
				<b>COSTO DISCREZIONALE MEDIO NETTO PROCAPITE (raggiungimento valore di budget - Cruscotto unico direzionale 2013)</b>	25%	25%	25%
				<b>% RIDUZIONE COSTI PER IMMOBILE (raggiungimento valore di budget - Cruscotto unico direzionale 2013)</b>	20%		20%
				<b>COSTO MEDIO DISCREZIONALE PROCAPITE PER MATERIALE DI CONSUMO (raggiungimento valore di budget - Cruscotto unico direzionale 2013)</b>	15%	25%	15%
				<b>COSTO MEDIO DISCREZIONALE PROCAPITE PER STRAORDINARIO (raggiungimento valore di budget - Cruscotto unico direzionale 2013)</b>	15%	25%	15%

ECONOMICITA'	10%		10%	INDICATORE DI ECONOMICITA' (raggiungimento valore di budget - Cruscotto unico direzionale 2013)	100%		100%
--------------	-----	--	-----	---	------	--	------

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

**Direzioni regionali di grandi dimensioni** (Piemonte, Lombardia, Veneto, Emilia Romagna, Toscana, Lazio, Campania, Puglia, Sicilia):

AREA DIRIGENZIALE	AREA OBIETTIVO	PESO		INDICATORE	PESO	
		Sedi INPS non integrate	Sedi integrate		Sedi INPS non integrate	Sedi integrate
ENTRATE CONTRIBUTIVE	VALORE DELLA PRODUZIONE	80%	80%	ACCERTAMENTI AMMINISTRATIVI: scostamento rispetto anno precedente = +3%	35%	25%
				ACCERTAMENTI CONTRIBUTIVI: Benefici in sede di pensione e TFS (raggiungimento valore di budget - Cruscotto unico direzionale 2013)		10%
				ACCERTAMENTI DA VERIFICA AMMINISTRATIVA: (raggiungimento valore di budget - Cruscotto unico direzionale 2013)	35%	35%
				INCASSI DA CREDITI CONTRIBUTIVI: scostamento rispetto anno precedente = +5%	30%	20%
				INCASSI DA CREDITI CONTRIBUTIVI: Gestione ECA (raggiungimento valore di budget - Cruscotto unico direzionale 2013)		10%
	PIANI REGIONALI DI MIGLIORAMENTO	10%	10%	Recupero criticità regionali: realizzazione Piani Regionali di Miglioramento (PRM)	100%	100%
	AUTO FUNZIONAMENTO	10%	10%	OBIETTIVI AUTO FUNZIONAMENTO	100%	100%
PENSIONI	VALORE DELLA PRODUZIONE	80%	60%	INTERESSI LEGALI DA PRESTAZIONI PENSIONISTICHE INVALIDITA' CIVILE: scostamento rispetto anno	50%	50%

AREA DIRIGENZIALE	AREA OBIETTIVO	PESO		INDICATORE	PESO	
		Sedi INPS non integrate	Sedi integrate		Sedi INPS non integrate	Sedi integrate
				precedente = -5%		
				RECUPERO PRESTAZIONI INDEBITE (PENSIONI E INVALIDITA' CIVILE): scostamento % rispetto anno precedente = +3%	50%	50%
	PIANI REGIONALI DI MIGLIORAMENTO	10%	10%	Recupero criticità regionali: realizzazione Piani Regionali di Miglioramento (PRM)	100%	100%
	AUTO FUNZIONAMENTO	10%	10%	OBIETTIVI AUTO FUNZIONAMENTO	100%	100%
PRESTAZIONI A SOSTEGNO DEL REDDITO	VALORE DELLA PRODUZIONE	80%	80%	INTERESSI LEGALI DA PRESTAZIONI NON PENSIONISTICHE: scostamento % rispetto anno precedente = -5%	50%	50%
				RECUPERO PRESTAZIONI INDEBITE DA PRESTAZIONI NON PENSIONISTICHE: scostamento % rispetto anno precedente = +3%	50%	50%
	PIANI REGIONALI DI MIGLIORAMENTO	10%	10%	Recupero criticità regionali: realizzazione Piani Regionali di Miglioramento (PRM)	100%	100%
	AUTO FUNZIONAMENTO	10%	10%	OBIETTIVI AUTO FUNZIONAMENTO	100%	100%
VIGILANZA	VIGILANZA	80%	80%	ACCERTATO LORDO DA VIGILANZA: scostamento % rispetto anno precedente = +3%	100%	100%
	AUTO FUNZIONAMENTO	20%	20%	OBIETTIVI AUTO FUNZIONAMENTO	100%	100%
RISORSE E ATTIVITA' DI STAFF	COSTI	50%	50%	COSTO NETTO MEDIO PER UNITA' DI PRODOTTO (raggiungimento valore di budget - Cruscotto unico direzionale 2013)	25%	25%
				COSTO DISCREZIONALE MEDIO NETTO PROCAPITE (raggiungimento valore di budget - Cruscotto unico direzionale 2013)	25%	25%
				% RIDUZIONE COSTI PER IMMOBILE (raggiungimento valore di	20%	20%

AREA DIRIGENZIALE	AREA OBIETTIVO	PESO		INDICATORE	PESO	
		Sedi INPS non integrate	Sedi integrate		Sedi INPS non integrate	Sedi integrate
				budget - Cruscotto unico direzionale 2013)		
				COSTO MEDIO DISCREZIONALE PROCAPITE PER MATERIALE DI CONSUMO (raggiungimento valore di budget - Cruscotto unico direzionale 2013)	15%	15%
				COSTO MEDIO DISCREZIONALE PROCAPITE PER STRAORDINARIO (raggiungimento valore di budget - Cruscotto unico direzionale 2013)	15%	15%
	AUTO FUNZIONAMENTO	50%	50%	OBIETTIVI AUTO FUNZIONAMENTO	100%	100%

**Direzioni regionali di medie dimensioni (Liguria, Friuli Venezia Giulia, Marche, Abruzzo, Calabria, Sardegna):**

AREA DIRIGENZIALE	AREA OBIETTIVO	PESO		INDICATORE	PESO	
		Sedi INPS non integrate	Sedi integrate		Sedi INPS non integrate	Sedi integrate
ENTRATE CONTRIBUTIVE	VALORE DELLA PRODUZIONE	80%	80%	ACCERTAMENTI AMMINISTRATIVI: scostamento % rispetto anno precedente = +3%	35%	25%
				ACCERTAMENTI CONTRIBUTIVI: Benefici in sede di pensione e TFS (raggiungimento valore di budget - Cruscotto unico direzionale 2013)		10%
				ACCERTAMENTI DA VERIFICA AMMINISTRATIVA: (raggiungimento valore di budget - Cruscotto unico direzionale 2013)	35%	35%
				INCASSI DA CREDITI	30%	20%

AREA DIRIGENZIALE	AREA OBIETTIVO	PESO		INDICATORE	PESO	
		Sedi INPS non integrate	Sedi integrate		Sedi INPS non integrate	Sedi integrate
				CONTRIBUTIVI: scostamento % rispetto anno precedente = +5%		
				INCASSI DA CREDITI CONTRIBUTIVI: Gestione ECA (raggiungimento valore di budget - Cruscotto unico direzionale 2013)		10%
	PIANI REGIONALI DI MIGLIORAMENTO	10%	10%	Recupero criticità regionali: realizzazione Piani Regionali di Miglioramento (PRM)	100%	100%
	AUTO FUNZIONAMENTO	10%	10%	OBIETTIVI AUTO FUNZIONAMENTO	100%	100%
PENSIONI E PRESTAZIONI A SOSTEGNO DEL REDDITO	VALORE DELLA PRODUZIONE	80%	80%	INTERESSI LEGALI DA PRESTAZIONI: scostamento % rispetto anno precedente = -5%	50%	50%
				RECUPERO PRESTAZIONI INDEBITE: scostamento % rispetto anno precedente = +3%	50%	50%
	PIANI REGIONALI DI MIGLIORAMENTO	10%	10%	Recupero criticità regionali: realizzazione Piani Regionali di Miglioramento (PRM)	100%	100%
	AUTO FUNZIONAMENTO	10%	10%	OBIETTIVI AUTO FUNZIONAMENTO	100%	100%
VIGILANZA	VIGILANZA	80%	80%	ACCERTATO LORDO DA VIGILANZA: scostamento % rispetto anno precedente = +3%	100%	100%
	AUTO FUNZIONAMENTO	20%	20%	OBIETTIVI AUTO FUNZIONAMENTO	100%	100%

AREA DIRIGENZIALE	AREA OBIETTIVO	PESO		INDICATORE	PESO	
		Sedi INPS non integrate	Sedi integrate		Sedi INPS non integrate	Sedi integrate
RISORSE E ATTIVITA' DI STAFF	COSTI	50%	50%	COSTO NETTO MEDIO PER UNITA' DI PRODOTTO (raggiungimento valore di budget - Cruscotto unico direzionale 2013)	25%	30%
				COSTO DISCREZIONALE MEDIO NETTO PROCAPITE (raggiungimento valore di budget - Cruscotto unico direzionale 2013)	25%	30%
				% RIDUZIONE COSTI PER IMMOBILE (raggiungimento valore di budget - Cruscotto unico direzionale 2013)	20%	25%
				COSTO MEDIO DISCREZIONALE PROCAPITE PER MATERIALE DI CONSUMO (raggiungimento valore di budget - Cruscotto unico direzionale 2013)	15%	10%
	COSTO MEDIO DISCREZIONALE PROCAPITE PER STRAORDINARIO (raggiungimento valore di budget - Cruscotto unico direzionale 2013)	15%	10%			
	AUTO FUNZIONAMENTO	50%	50%	OBIETTIVI AUTO FUNZIONAMENTO	100%	100%

**Direzioni regionali di piccole dimensioni** (Valle d'Aosta, Trentino Alto Adige, Umbria, Molise, Basilicata):

AREA DIRIGENZIALE	AREA OBIETTIVO	PESO		INDICATORE	PESO	
		Sedi INPS non integrate	Sedi integrate		Sedi INPS non integrate	Sedi integrate
FUNZIONI ISTITUZIONALI	VALORE DELLA PRODUZIONE	40%	40%	ACCERTAMENTI AMMINISTRATIVI: scostamento % rispetto anno precedente = +3%	20%	15%
				ACCERTAMENTI CONTRIBUTIVI: Benefici in sede di pensione e TFS (raggiungimento valore di budget - Cruscotto unico)		5%

AREA DIRIGENZIALE	AREA OBIETTIVO	PESO		INDICATORE	PESO	
		Sedi INPS non integrate	Sedi integrate		Sedi INPS non integrate	Sedi integrate
				direzionale 2013)		
				<b>ACCERTAMENTI DA VERIFICA AMMINISTRATIVA:</b> (raggiungimento valore di budget - Cruscotto unico direzionale 2013)	20%	20%
				<b>INCASSI DA CREDITI CONTRIBUTIVI:</b> scostamento % rispetto anno precedente = +5%	15%	10%
				<b>INCASSI DA CREDITI CONTRIBUTIVI:</b> Gestione ECA (raggiungimento valore di budget - Cruscotto unico direzionale 2013)		5%
				<b>ACCERTAMENTI DA VIGILANZA:</b> - <b>ACCERTATO LORDO DA VIGILANZA:</b> scostamento % rispetto anno precedente = +3%	20%	20%
				<b>INTERESSI LEGALI DA PRESTAZIONI:</b> scostamento % rispetto anno precedente = -5%	15%	15%
				<b>RECUPERO PRESTAZIONI INDEBITE:</b> scostamento % rispetto anno precedente = +3%	10%	10%
	<b>PIANI REGIONALI DI MIGLIORAMENTO</b>	10%	10%	<b>Recupero criticità regionali:</b> realizzazione Piani Regionali di Miglioramento (PRM)	100%	100%
	<b>COSTI</b>	30%	30%	<b>COSTO NETTO MEDIO PER UNITA' DI PRODOTTO</b> (raggiungimento valore di budget - Cruscotto unico direzionale 2013)	25%	25%
				<b>COSTO DISCREZIONALE MEDIO NETTO PROCAPITE</b> (raggiungimento valore di budget - Cruscotto unico direzionale 2013)	25%	25%

AREA DIRIGENZIALE	AREA OBIETTIVO	PESO		INDICATORE	PESO	
		Sedi INPS non integrate	Sedi integrate		Sedi INPS non integrate	Sedi integrate
				COSTO MEDIO DISCREZIONALE PROCAPITE PER MATERIALE DI CONSUMO (raggiungimento valore di budget - Cruscotto unico direzionale 2013)	15%	15%
				COSTO MEDIO DISCREZIONALE PROCAPITE PER STRAORDINARIO (raggiungimento valore di budget - Cruscotto unico direzionale 2013)	15%	15%
	<b>AUTO FUNZIONAMENTO</b>	20%	20%	<b>OBIETTIVI AUTO FUNZIONAMENTO</b>	100%	100%

**Direzioni provinciali di elevate dimensioni, 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		
	Sedi INPS non integrate	Sedi ex INPDAP non integrate	Sedi integrate		Sedi INPS non integrate	Sedi ex INPDAP non integrate	Sedi integrate
PRODUZIONE	10%	10%	10%	INDICE DI GIACENZA totale (raggiungimento valore di budget - Piano budget 2013)	50%	50%	50%
				INDICE DI DEFLUSSO = 1	50%	50%	50%
PRODUTTIVITA'	20%		20%	PRODUTTIVITA' aree di produzione al 31/03/2013	10%	10%	10%
				PRODUTTIVITA' aree di produzione al 30/06/2013	20%	20%	20%

				<b>PRODUTTIVITA'</b> aree di produzione al 30/09/2013	30%	30%	30%
				<b>PRODUTTIVITA'</b> aree di produzione 2013	40%	40%	40%
<b>IMPIEGO RISORSE</b>	10%		10%	% <b>IMPIEGO RISORSE NELLE AREE DELLA PRODUZIONE</b> (raggiungimento valore di budget - Piano budget 2013)	30%	50%	50%
				% <b>IMPIEGO RISORSE NELLE AREE DI SUPPORTO</b> (raggiungimento valore di budget - Piano budget 2013)	30%		50%
				% <b>PRESENZA/FORZ A EQUIVALENTE</b> = 81%	40%	50%	
<b>EFFICACIA E QUALITA' DEL SERVIZIO</b>	10%	20%	10%	<b>INDICATORE SINTETICO DI QUALITA' DELLE AREE DI PRODUZIONE:</b> scostamento maggiore rispetto al budget - Cruscotto direzionale 2013)	100%		100%
				<b>RAGGIUNGIMEN TO OBIETTIVI SU INDICATORI DI QUALITA' delle aree: Pensioni, previdenza, credito, welfare, controllo flussi</b>		100%	
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	20%	20%	20%	<b>ACCERTAMENTI AMMINISTRATIVI:</b> scostamento % rispetto anno precedente =+3%	20%		15%
				<b>ACCERTAMENTI CONTRIBUTIVI:</b> Benefici in sede di pensione e TFS (raggiungimento budget)		33%	5%

				<b>ACCERTAMENTI DA VERIFICA AMMINISTRATIV</b> A: (raggiungimento valore di budget - Cruscotto unico direzionale 2013)	20%		20%
				<b>ACCERTAMENTI DA VIGILANZA:</b> - <b>ACCERTATO LORDO DA VIGILANZA:</b> scostamento % rispetto anno precedente = +3%	15%		15%
				<b>INCASSI DA CREDITI CONTRIBUTIVI:</b> scostamento % rispetto anno precedente = +5%	15%		10%
				<b>INCASSI DA CREDITI CONTRIBUTIVI:</b> Gestione ECA (raggiungimento budget)		33%	5%
				<b>INTERESSI LEGALI DA PRESTAZIONI:</b> scostamento % rispetto anno precedente = -5%	10%	34%	10%
				<b>RECUPERO PRESTAZIONI INDEBITE:</b> scostamento % rispetto anno precedente = +3%	10%		10%
				<b>AZIONI SURROGATORIE:</b> scostamento % rispetto anno precedente = +5%	10%		10%
<b>PIANI REGIONALI DI MIGLIORAMENTO</b>	10%	30%	10%	Recupero criticità regionali: realizzazione Piani Regionali di Miglioramento (PRM)	100%	100%	100%

COSTI	10%	10%	10%	COSTO NETTO MEDIO PER UNITA' DI PRODOTTO (raggiungimento valore di budget - Cruscotto unico direzionale 2013)	25%	25%	25%
				COSTO DISCREZIONALE MEDIO NETTO PROCAPITE (raggiungimento valore di budget - Cruscotto unico direzionale 2013)	25%	25%	25%
				% RIDUZIONE COSTI PER IMMOBILE (raggiungimento valore di budget - Cruscotto unico direzionale 2013)	20%		20%
				COSTO MEDIO DISCREZIONALE PROCAPITE PER MATERIALE DI CONSUMO (raggiungimento valore di budget - Cruscotto unico direzionale 2013)	15%	25%	15%
				COSTO MEDIO DISCREZIONALE PROCAPITE PER STRAORDINARIO (raggiungimento valore di budget - Cruscotto unico direzionale 2013)	15%	25%	15%
ECONOMICITA'	10%	10%	10%	INDICATORE DI ECONOMICITA' (raggiungimento valore di budget - Cruscotto unico direzionale 2013)	100%		100%

### Area manageriale gestione flussi contributivi

AREA OBIETTIVO	PESO	INDICATORE	PESO	
			Sedi INPS non integrate	Sedi integrate
PRODUZIONE	20%	INDICE DI GIACENZA AREA FLUSSI (raggiungimento valore di budget - Piano budget 2013)	50%	50%
		INDICE DI DEFLUSSO = 1	50%	50%
PRODUTTIVITA'	20%	PRODUTTIVITA' aree di produzione al 31/03/2013	10%	10%
		PRODUTTIVITA' aree di produzione al 30/06/2013	20%	20%

		<b>PRODUTTIVITA' aree di produzione al 30/09/2013</b>	30%	30%
		<b>PRODUTTIVITA' aree di produzione 2013</b>	40%	40%
<b>IMPIEGO RISORSE</b>	10%	<b>% PRESENZA/FORZA EQUIVALENTE AREA FLUSSI = 81%</b>	100%	100%
<b>EFFICACIA E QUALITA' DEL SERVIZIO</b>	30%	<b>INDICATORE SINTETICO DI QUALITA' AREA FLUSSI : scostamento maggiore rispetto al budget - Cruscotto direzionale 2013)</b>	100%	100%
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	10%	<b>ACCERTAMENTI AMMINISTRATIVI: scostamento % rispetto anno precedente = +3%</b>	20%	15%
		<b>ACCERTAMENTI CONTRIBUTIVI: Benefici in sede di pensione e TFS (raggiungimento budget)</b>		5%
		<b>ACCERTAMENTI DA VERIFICA AMMINISTRATIVA: (raggiungimento valore di budget - Cruscotto unico direzionale 2013)</b>	20%	20%
		<b>ACCERTAMENTI DA VIGILANZA: - Accertato lordo: scostamento % rispetto ad anno precedente = 3%</b>	40%	40%
		<b>INCASSI DA CREDITI CONTRIBUTIVI: scostamento % rispetto anno precedente = +5%</b>	20%	15%
		<b>INCASSI DA CREDITI CONTRIBUTIVI: Gestione ECA (raggiungimento budget)</b>		5%
<b>PIANI REGIONALI DI MIGLIORAMENTO</b>	10%	<b>Recupero criticità regionali: realizzazione Piani Regionali di Miglioramento (PRM)</b>	100%	100%

### Area manageriale coordinamento agenzie

AREA OBIETTIVO	PESO	INDICATORE	PESO	
			Sedi INPS non integrate	Sedi integrate
<b>PRODUZIONE</b>	20%	<b>INDICE DI GIACENZA LINEE DI SERVIZIO (raggiungimento valore di budget - Piano budget 2013)</b>	50%	50%
		<b>INDICE DI DEFLUSSO = 1</b>	50%	50%
<b>PRODUTTIVITA'</b>	20%	<b>PRODUTTIVITA' aree di produzione della dir provinciale al 31/03/2013 = 100</b>	10%	10%
		<b>PRODUTTIVITA' aree di produzione al 30/06/2013 = 108</b>	20%	20%
		<b>PRODUTTIVITA' aree di produzione al 30/09/2013 = 116</b>	30%	30%

		<b>PRODUTTIVITA' aree di produzione 2013 = 124</b>	40%	40%
<b>IMPIEGO RISORSE</b>	10%	<b>% PRESENZA/FORZA EQUIVALENTE AREA FLUSSI</b>	100%	100%
<b>EFFICACIA E QUALITA' DEL SERVIZIO</b>	30%	<b>INDICATORE SINTETICO DI QUALITA' LINEE DI SERVIZIO: scostamento maggiore rispetto al budget - Cruscotto direzionale 2013)</b>	100%	100%
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	10%	<b>INTERESSI LEGALI DA PRESTAZIONI: scostamento % rispetto anno precedente = -5%</b>	50%	50%
		<b>RECUPERO PRESTAZIONI INDEBITE: scostamento % rispetto anno precedente = +3%</b>	50%	50%
<b>PIANI REGIONALI DI MIGLIORAMENTO</b>	10%	<b>Recupero criticità regionali: realizzazione Piani Regionali di Miglioramento (PRM)</b>	100%	100%

## **6. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance**

### **6.1. 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 dalla CiVIT.

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 Funzione Pianificazione e controllo di gestione e la Funzione Studi e Ricerche;
2. la fase di **analisi del contesto esterno ed interno** ha visto coinvolte la Funzione Pianificazione e controllo di gestione, la Funzione Studi e Ricerche, la Funzione Risorse Umane e la Funzione Bilanci e servizi fiscali;
3. la fase di **definizione degli obiettivi strategici e delle strategie** è stata incentrata sulla Relazione programmatica per gli anni 2013-2015, sulle Linee Guida Gestionali per l'anno 2013, sulla Nota preliminare allegata al bilancio di previsione 2013, con le quale gli organi dell'Istituto hanno delineato le Linee Guida Gestionali ed i programmi obiettivo assegnati alle strutture centrali e regionali. Le relative attività hanno visto particolarmente coinvolta la Funzione Pianificazione e controllo di gestione .
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. 9/2013 e n. 19/2013 del Direttore Generale. Le relative attività hanno coinvolto particolarmente la Funzione Pianificazione e controllo di gestione, la Funzione Risorse strumentali e la Funzione Risorse Umane .
5. la fase di **comunicazione del piano** all'interno e all'esterno è affidata alla Funzione Comunicazione.

Il processo di predisposizione del Piano è stato accompagnato dall'OIV che ha supportato l'Amministrazione fornendo indicazioni di carattere metodologico coerenti con i modelli proposti dalla CIVIT.

## **6.2. 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, 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 ed i programmi obiettivo in cui queste si articolano, assegnandoli alle strutture centrali e regionali.

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, per ciascun programma 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.

Prima 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 Funzione 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.

Il processo si conclude con l'assegnazione dei budget, da parte del Direttore Generale ai centri di responsabilità di livello centrale e regionale, 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 obiettivo 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 obiettivo, 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.

### **6.3. Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance**

Nel 2013 l'impegno prioritario dell'Inps per attuare il miglioramento del ciclo di gestione delle performance sarà focalizzato prioritariamente all'integrazione dei sistemi degli Enti integrati, con particolare riferimento al completamento del cruscotto gestionale con gli indicatori economico-finanziari e l'ampliamento dei processi aziendali rappresentati; 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 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, sarà possibile determinare gli interventi ed i miglioramenti da apportare nel processo di pianificazione e controllo della performance.

## **6.4. 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 obiettivo 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 obiettivo 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.

Con cadenza trimestrale, che caratterizza le fasi del monitoraggio dell'andamento della performance, 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-obiettivo.

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 obiettivo, che dovrà essere formalmente adottata dal Presidente con propria determinazione;

- per il caso dei programmi-obiettivo, 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.

Ciò considerato, la riprogrammazione dei piani originariamente disposti si svolge parallelamente alle operazioni di consuntivazione trimestrale, previo accoglimento da parte del responsabile del CdR della proposta formulata dal dirigente/responsabile di area.

Vengono fornite agli Organi, a cura della Funzione Pianificazione e controllo di gestione, specifiche **verifiche di budget** trimestrali sull'andamento produttivo e sullo stato di avanzamento degli obiettivi fissati, il rispetto delle fasi e tempi, degli standard qualitativi e quantitativi definiti e del livello previsto di assorbimento delle risorse. Particolare attenzione viene posta agli aspetti della spesa e dei costi propri di ogni struttura ed alla rilevazione dell'economicità dei risultati di gestione.

\* \* \*

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

Roma, 5 giugno 2013

Il Direttore Centrale  
Pianificazione e Controllo di Gestione

INPS - UFE OO.CC. - Pervenuto il 12 GIU. 2013

Il Direttore Generale

