

DETERMINAZIONE n. 73¹ del 24 MAG. 2016

INPS - UFF. GOCC. - Pervenuto il 25 MAG. 2016

Oggetto: **Piano della performance 2016-2018**

IL PRESIDENTE

Visto il d.P.R. 30 aprile 1970 n. 639;

Vista la legge 9 marzo 1989 n. 88;

Visto il d.lgs. 30 giugno 1994 n. 479;

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

Visto il D.P.R. 16 febbraio 2015 con il quale il Prof. Tito Michele Boeri è stato nominato, per la durata di un quadriennio a decorrere dalla data del decreto medesimo, Presidente dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale;

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 il vigente Regolamento di Organizzazione dell'Istituto approvato con determinazione commissariale n. 117 del 17 luglio 2014 e successive modifiche e integrazioni;

Visto il vigente Ordinamento delle Funzioni centrali e periferiche dell'Istituto, approvato con determinazione commissariale n. 118 del 17 luglio 2014;

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

Visto il Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", ed in particolare il Capo II, "Il Ciclo di gestione della performance", articolo 10, "Piano della performance e Relazione sulla performance";

Preso atto che Il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza con deliberazione n. 5 del 10 ottobre 2015 "Relazione programmatica per gli anni 2016-2018", ha individuato le linee di indirizzo dell'azione di gestione dell'Istituto;

Viste le "Linee guida gestionali" approvate con determinazione presidenziale n. 89 del 7 agosto 2015;

Vista la determinazione presidenziale n.111 dell'8 ottobre 2015 "Integrazione del Sistema di valutazione e misurazione della performance";

Vista la Nota preliminare al Bilancio di previsione per l'anno 2016-di cui alla determinazione presidenziale n. 184 del 22 dicembre 2015, avente ad oggetto "Bilancio preventivo dell'INPS per l'anno 2016";

Vista la determinazione presidenziale n. 13 del 19 gennaio 2016 "Piano triennale di prevenzione della corruzione 2016-2018";

Preso atto che la CIVIT, Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche, attualmente denominata Autorità Nazionale Anticorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche (ANAC), ha definito con proprie deliberazioni (n.112/2010, n.1/2012 e n.6/2013) la struttura e le modalità di redazione del Piano della performance nonché le istruzioni operative per la predisposizione del documento programmatico che dà avvio al ciclo di gestione della performance;

Vista la legge 11 agosto 2014, n. 114, di conversione del decreto legge 23 giugno 2014, n. 90, con cui le competenze dell'ANAC, già CIVIT, relative alla misurazione e valutazione della performance, di cui al decreto legislativo 150/2009 sono trasferite al Dipartimento della Funzione Pubblica;

Visto il Piano della performance 2016-2018 predisposto dalla Direzione generale;

Su proposta del Direttore generale;

DETERMINA

- di adottare il Piano della performance 2016-2018 unitamente al documento ad esso allegato denominato "sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri *stakeholder*" che costituiscono parte integrante della presente determinazione;
- di trasmettere la presente determinazione al Consiglio di Indirizzo e Vigilanza;
- di trasmettere la presente determinazione al Dipartimento della Funzione Pubblica, ai Ministeri competenti e all'Organismo Indipendente di Valutazione;

- u
- di dare mandato al Direttore generale di eseguire tutti i successivi atti 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.

IL PRESIDENTE
Prof. Tito Michele Boeri



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



Doc. N° 267

INPS

Istituto Nazionale Previdenza Sociale



Piano della performance 2016-2018

2016

Sommario

Premessa	4
1. Gli obiettivi strategici 2016-2017	5
1.1. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi.....	6
1.2. Le novità del piano per l'anno 2016.....	7
2. Il processo di gestione del ciclo della performance	8
2.1. Il processo di redazione del Piano	8
2.2. Coerenza con la programmazione economico- finanziaria e di bilancio	8
2.3. Il processo di riprogrammazione.....	11
3. Il piano degli obiettivi 2016 per le strutture territoriali.....	15
3.1. Gli obiettivi di produzione.....	15
3.1.1. Efficacia e qualità del servizio	16
3.1.1.1. Gli obiettivi di qualità ed efficacia	16
3.1.1.2. La misurazione della conformità dei processi di produzione	Errore. Il segnalibro non è definito.
3.1.2. Il Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico (VEP)	18
3.1.3. Obiettivo di smaltimento delle giacenze	23
3.1.3.1. Progetti di miglioramento	23
3.2. Il conto economico.....	24
3.2.1. Il Conto economico della direzione regionale	24
3.2.2. la struttura dei costi del Conto economico.....	25
3.2.3. Gli indicatori economici della gestione	27
3.3. Obiettivi di efficienza.....	30
3.3.1. Impiego delle risorse umane	30
3.3.2. Produttività.....	32
3.3.2.1. Valorizzazione dell'attività di informazione e consulenza delle strutture provinciali	32
3.4. Piano della logistica.....	34
3.4.1. Gestione degli archivi	35
3.5. Rilevazione fabbisogni.....	36
3.6. Obiettivo di economicità	37
3.7. Piano delle attività della direzione regionale	37
3.8. La struttura degli obiettivi delle Direzioni regionali	39
3.8.1. La distribuzione dei pesi e degli obiettivi sulle strutture organizzative specifiche	39
4. Il piano degli obiettivi 2016 per le strutture centrali	42
4.1. I Programmi di Innovazione/Progetti di Innovazione	44
4.2. Obiettivi di efficienza nell'impiego delle risorse	53
4.2.1. Le risorse umane.....	53
4.2.2. Le risorse economiche	54
4.3. Il Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico (VEP).....	55
4.4. Obiettivi di gestione della spesa e razionalizzazione logistica	57
4.4.1. Gestione della spesa	57
4.4.2. Integrazione logistica	58
4.5. La struttura degli obiettivi delle Direzioni centrali.....	59
5. Valutazione della performance individuale	59
5.1. Personale dirigente	60
5.2. Professionisti delle aree tecnico-edilizia e statistico-attuariale.....	62
5.3. Professionisti dell'area legale.....	61
5.4. Medici	62
5.5. Personale delle Aree ABC.....	63
6. Criteri per la misurazione della performance del personale dirigente	63
7. Criteri per la misurazione della performance dei professionisti e medici	65
8. Criteri per la misurazione della performance del personale delle aree ABC.....	67
8.1. Responsabili di agenzia complessa, interna (prestazioni e flussi), territoriale	67
8.2. Altro personale aree professionali A, B, C.....	68
9. Progetti di miglioramento della qualità (Progetti Speciali art. 18 L. 88/1989)	69

Allegati

- allegato 1 – *Capitoli di bilancio collegati al Contributo alla riduzione del debito pubblico (VEP)*.....71
- allegato 2 – *Obiettivi regionali del Contributo alla riduzione del debito pubblico (VEP)*.....80
- Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder

Premessa

Il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza con propria deliberazione n. 5/2015 ha approvato la Relazione programmatica per gli anni 2016/2018, dando avvio al ciclo della performance per il triennio in argomento.

Nell'ambito delle direttive strategiche indicate dall'Organo di indirizzo politico-amministrativo, con determinazione n. 89 del 7 agosto 2015 il Presidente ha individuato le Linee guida gestionali dell'Inps per l'anno 2016, indicando le aree di intervento dell'azione amministrativa e le relative linee di attività.

Nella Nota preliminare allegata al Bilancio preventivo per l'anno 2016, approvato con determinazione presidenziale n. 184 del 22/12/2015, sono stati individuati i programmi che impegneranno l'Istituto nel prossimo triennio e la loro declinazione negli obiettivi gestionali per l'anno 2016.

In continuità con i richiamati atti programmatici, la Nota preliminare rappresenta l'elemento di congiunzione, nell'ambito di un quadro di riferimento strategico pluriennale, tra la programmazione economico-finanziaria e di bilancio e la pianificazione annuale della gestione e, pertanto, nel fornire i parametri necessari per la misurazione della generazione di valore, assicura l'allineamento tra i due processi e la coerenza dei contenuti prevista all'art. 5 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

L'Istituto ha adottato il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC) relativo al triennio 2016 – 2018 (Determinazione presidenziale 13 del 19 gennaio 2016 e deliberazione del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza 3 dell' 8 marzo 2016). Al Piano è allegato il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2016 – 2018, che illustra le iniziative volte a garantire un adeguato livello di trasparenza e la legalità.

Detti documenti programmatici contribuiscono a definire uno scenario di riferimento nel quale si collocano linee di programmazione di portata pluriennale, da avviare con l'esercizio 2016, in grado di orientare la complessiva azione gestionale dell'Istituto, anche con riferimento agli obiettivi collegati alla piena integrazione con le funzioni previdenziali relative ai lavoratori pubblici e dello sport e spettacolo e della qualificazione del servizio erogato agli utenti e ai cittadini.

Si è conservata, garantendo la completezza di informazioni, la stessa struttura del documento emanato nel 2015, ovvero, le informazioni di carattere generale, utili all'osservatore esterno, cittadino e stakeholder, sono state raggruppate nel documento allegato denominato "Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder", mentre quelle funzionali alla gestione del ciclo della performance e, in particolare, quelle relative agli obiettivi strategici e gestionali collegati ai piani delle strutture organizzative fanno parte integrante del documento.

1. Gli obiettivi strategici 2016-2017

La lunga congiuntura economica che ha segnato il Paese, nel quadro della più ampia crisi che ha coinvolto le economie europee, ha generato nuove e quotidiane sfide per i sistemi di welfare, ponendoli di fronte all'esigenza di fronteggiare nuovi rischi sociali.

Tale processo ha determinato l'evoluzione rapida degli scenari legislativi e, in particolare, la transizione a nuove tipologie di servizi, creando una maggiore richiesta di assistenza e consulenza per affrontare uno scenario di welfare percepito come instabile e complesso.

L'Inps è chiamato ad assicurare l'adempimento della propria missione istituzionale attraverso un processo continuo di innovazione e semplificazione del proprio modello organizzativo, tecnologico e di erogazione dei servizi ai cittadini e alle aziende.

Si tratta di un processo di sviluppo e di innovazione finalizzato ad accrescere la tempestività delle risposte e la trasparenza nei confronti dei cittadini, aumentando l'efficienza e mantenendo un controllo costante su costi e qualità della spesa.

All'esigenza di rafforzare il ruolo dell'Inps in relazione ai nuovi compiti nel sistema di welfare sono correlati strettamente gli obiettivi orientati alla semplificazione e innovazione del modello organizzativo, allo scopo di consolidare nel breve/medio termine la capacità dell'Istituto di erogare un servizio di eccellenza, innovativo ed efficiente a cittadini, aziende e P.A. in logica utente - centrica.

Ciò, attraverso:

- ✓ L'evoluzione dei servizi offerti, improntata sulla centralità del cittadino utente e orientata al potenziamento dell'attività consulenziale;
- ✓ Lo sviluppo di un modello professionale funzionale al processo di realizzazione del nuovo modello di servizio;
- ✓ Il consolidamento di un sistema di rapporti con i cittadini e le imprese finalizzato a rafforzare il ruolo dell'Istituto nell'ambito del sistema di welfare del Paese;
- ✓ L'accresciuta capacità di governo della spesa, anche attraverso la massimizzazione dell'efficienza del patrimonio strumentale e non strumentale;
- ✓ Il contributo alla semplificazione del sistema fiscale (la cosiddetta "delega fiscale"), anche attraverso il consolidamento del processo di contabilizzazione continua in grado di assicurare l'allineamento costante e tempestivo dei processi di produzione alla loro rappresentazione contabile/fiscale.

Sebbene nell'impostazione di metodo e nei contenuti programmatici della Nota preliminare si evidenzino spiccati elementi di novità, sono altresì presenti aspetti di continuità con i programmi pluriennali avviati nell'anno 2015, la cui prosecuzione nel corso del 2016 si integra nei programmi e progetti contenuti nelle richiamate Linee guida gestionali.

I percorsi programmatici pluriennali aggregano le linee guida gestionali individuate nei documenti di indirizzo, qualificandole in termini di effettività e valutabilità, e pertanto forniscono l'input per la programmazione annuale a livello di Centri di responsabilità e la definizione degli **obiettivi di performance organizzativa**.

1.1. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Le Linee di indirizzo, assieme ai relativi Obiettivi strategici pluriennali e ai programmi per l'innovazione organizzativa, declinati nella Nota preliminare, che saranno oggetto di programmazione progettuale nell'ambito del processo di budget relativo all'esercizio 2016, formano il riferimento per gli obiettivi gestionali per l'anno 2016 che trovano rappresentazione formale nel presente Piano della performance.

Infatti, il Piano della performance ha una caratterizzazione annuale, perché focalizza gli obiettivi della gestione annuale dell'Istituto. Dagli obiettivi strategici discendono gli obiettivi per la gestione, riferiti all'anno, in coerenza con le risorse attribuite nel bilancio preventivo annuale.

Al fine di realizzare questa corrispondenza tra piano strategico e piano gestionale, Il Direttore Generale ha dato avvio, con la circolare 4/2016, al processo di programmazione dei centri di responsabilità dell'Istituto.

Il processo di programmazione è finalizzato alla definizione dei piani di attività collegati ai Programmi di Innovazione, ai Progetti di Innovazione ed agli Obiettivi di produzione, con l'individuazione delle risorse umane ed economiche necessarie allo sviluppo del piano per l'anno 2016. Il processo, pertanto, comprende anche la ricognizione dei fabbisogni di risorse a livello di singolo centro di responsabilità.

In particolare l'obiettivo principale per il prossimo triennio è quello di garantire, nonostante una considerevole riduzione del personale e le difficoltà derivanti dall'attuazione delle norme sulla spending review, un miglioramento del livello del servizio offerto agli utenti, potenziando i livelli di accessibilità e migliorando la chiarezza di comunicazione sia interna che esterna.

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

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.

1.2. Le novità del piano per l'anno 2016

A partire dall'anno 2016 il piano degli obiettivi di performance organizzativa, oltre ad interessare tutte le strutture organizzative affidate alla responsabilità dei dirigenti, di prima e seconda fascia, viene allargato ai funzionari responsabili di agenzia (Agenzie complesse, Agenzie interne – prestazioni e gestione flussi – e Agenzie territoriali).

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

Per quanto riguarda i costi della gestione viene introdotto un nuovo sistema di valutazione della congruità economica dei fabbisogni attraverso la definizione dei **costi standard** e l'individuazione di 5 obiettivi efficienza economica coerenti con i percorsi di convergenza definiti a livello di singolo cluster regionale.

Inoltre, nel Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico (VEP) della produzione sono introdotti nuovi obiettivi al fine di valutare la capacità di gestione del credito delle strutture:

- *Variazione riserve gestionali sui crediti contributivi in fase amministrativa relativi alle aziende con dipendenti*
- *Variazione riserve gestionali sulle sospensioni crediti contributivi da cartella esattoriale per tutte le gestioni*

Tali variazioni di riserve consentono di focalizzare l'attenzione sulla rischiosità del credito e sulla tempestività della gestione.

2. Il processo di gestione del ciclo della performance

2.1. Il processo di redazione del Piano

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

Di seguito una descrizione sintetica delle fasi e dei soggetti impiegati nella redazione del Piano, a garanzia della trasparenza su ogni fase del Ciclo di gestione della performance.

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

1. la fase di **definizione dell'identità dell'organizzazione** ha visto coinvolte la Direzione Centrale Pianificazione e controllo di gestione e la Direzione Centrale Studi e Ricerche;
2. la fase di **analisi del contesto** ha visto coinvolte la Direzione Centrale Pianificazione e controllo di gestione, la Direzione Centrale Studi e Ricerche, la Direzione Centrale Risorse Umane e la Direzione Centrale Bilanci e servizi fiscali;
3. la fase di **definizione degli obiettivi strategici e delle strategie** è stata incentrata sulla Relazione programmatica per gli anni 2016-2018, sulle Linee Guida Gestionali per l'anno 2016, sulla Nota preliminare allegata al bilancio di previsione 2016, con le quali gli Organi dell'Istituto hanno delineato le Linee Guida ed i Programmi di innovazione assegnati alle strutture centrali e regionali;
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 con la circolare 4/2016 del Direttore generale;
5. la fase di **comunicazione del piano** è affidata alla Direzione Centrale Comunicazione.

2.2. Coerenza con la programmazione economico- finanziaria e di bilancio

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

coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio”.

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

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

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

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

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

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

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

1. **Pianificazione** delle Linee di Indirizzo strategico e delle Linee Guida Gestionali da parte degli Organi di vertice ed individuazione dei relativi obiettivi operativi;
2. **Programmazione** operativa delle attività, della produzione e delle risorse da impiegare (risorse umane, finanziarie, economiche e patrimoniali) a livello di Centro di responsabilità;

3. **Consolidamento** dei piani attività e di produzione, realizzato in coerenza con gli obiettivi assegnati ai centri di responsabilità e collegati alle linee strategiche nonché alle risorse effettivamente stanziare in bilancio.

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

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

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

Le strutture individuano, nell'ambito di 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.

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

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

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 e, successivamente, da parte dei responsabili delle strutture ai dirigenti responsabili delle strutture/aree di competenza.

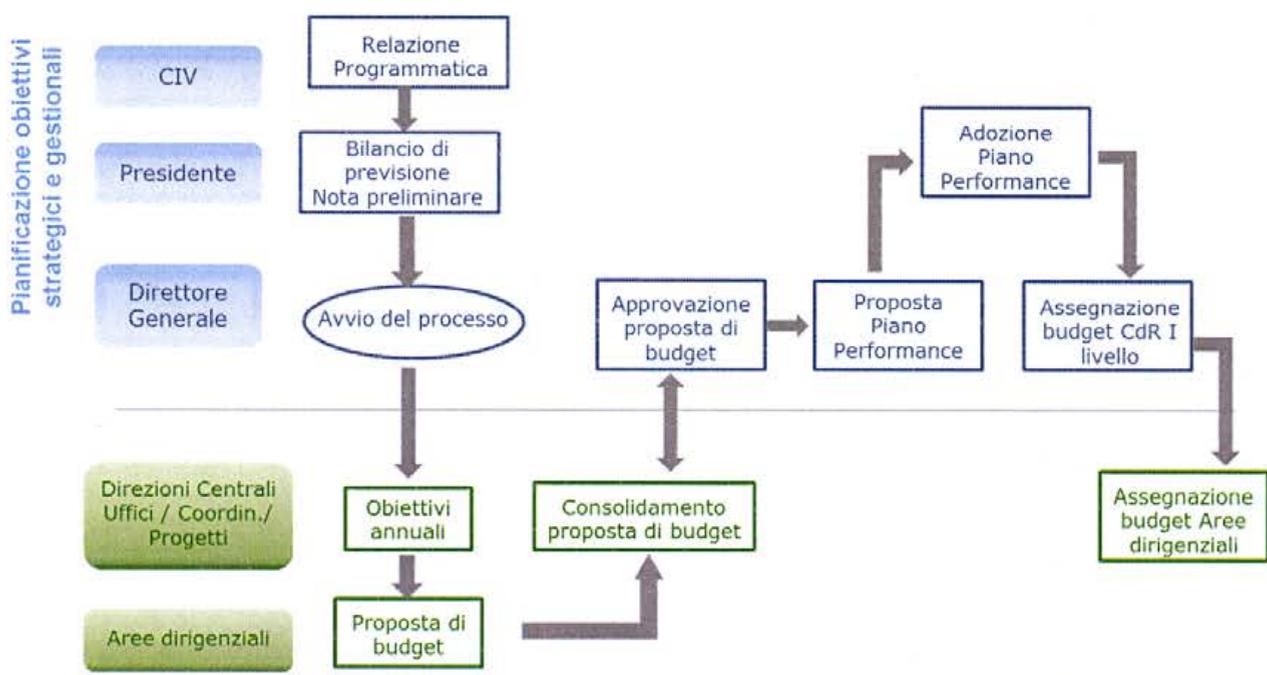
Con queste caratteristiche il sistema sviluppato presso l'Istituto è idoneo a fornire gli elementi per l'immediata attuazione del ciclo della performance in quanto consente di:

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

La figura sotto riportata illustra il processo seguito per garantire le necessarie correlazioni tra il sistema degli obiettivi su cui è incentrato il ciclo di gestione della performance ed il ciclo di pianificazione e programmazione delle attività dell'Istituto.



2.3. Il processo di riprogrammazione

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, e piani di attività.

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 ed Programmi 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).

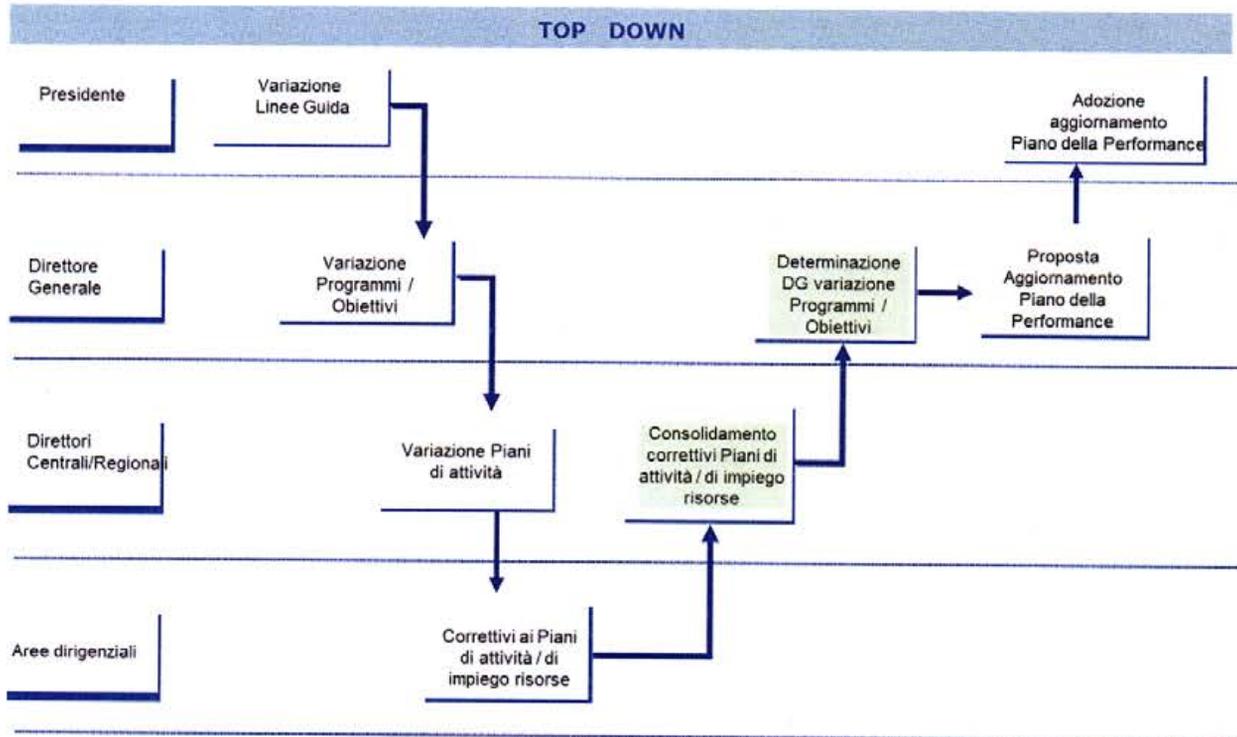
Il modello di gestione del Ciclo della performance adottato in Inps prevede, con modalità diversificate, la possibilità di effettuare modifiche, integrazioni e/o aggiunte al livello di Linee Guida, di Programmi e di piani delle attività e di impiego delle risorse.

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

In particolare:

- per il caso delle Linee Guida, 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, che dovrà essere formalmente adottata dal Presidente con propria determinazione;
- per il caso dei Programmi, la riprogrammazione avverrà previa determinazione del Direttore Generale su proposta del responsabile della struttura competente corredata dai relativi obiettivi.

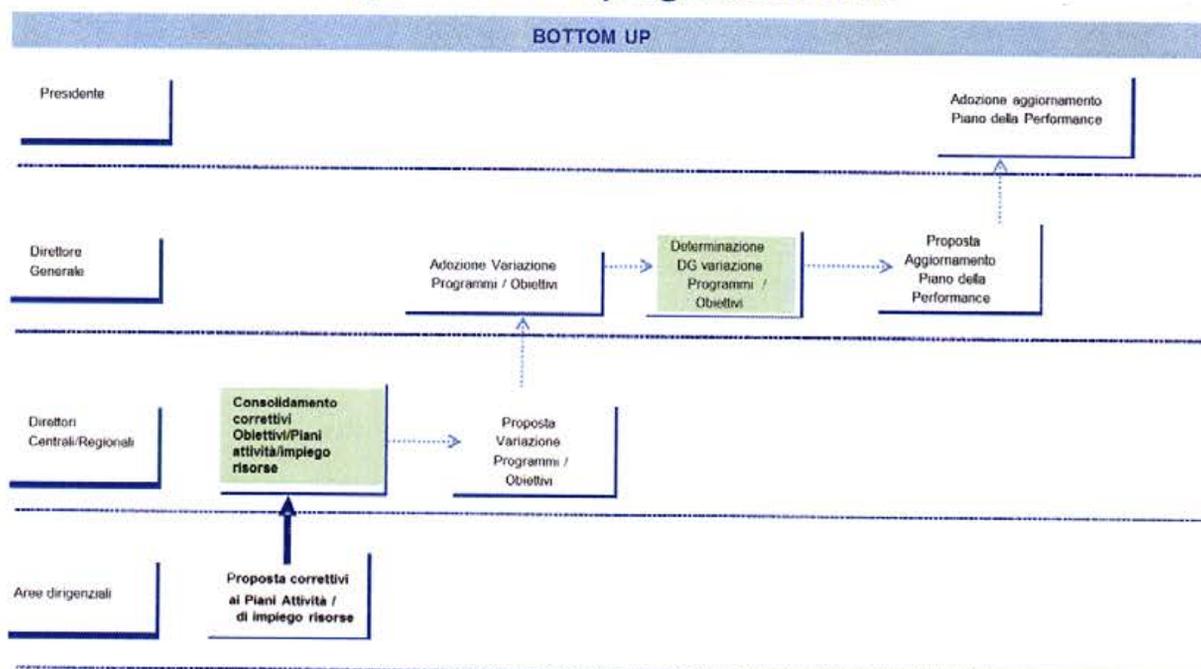
Il processo di Riprogrammazione



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.

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

Il processo di Riprogrammazione



Le scadenze per la formalizzazione delle attività di riprogrammazione, disposte in relazione a ciascuno dei tre livelli, sono fissate ad ogni trimestre.

Alle medesime scadenze viene effettuata la consuntivazione delle attività svolte nel trimestre precedente.

3. Il piano degli obiettivi 2016 per le strutture territoriali

Con la circolare 4/2016 si è dato avvio al processo di programmazione e budget delle Strutture territoriali, per la definizione del Piano degli obiettivi 2016.

Le Direzioni Regionali hanno predisposto i piani di produzione per l'anno 2016 con riferimento ai seguenti aspetti:

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

Il processo è stato integrato con fasi di negoziazione dei fabbisogni che hanno visto il coinvolgimento delle Direzioni centrali responsabili dei capitoli di spesa e della Direzione centrale pianificazione e controllo di gestione. Nel presente Piano sono rappresentati i risultati di tale processo approvati dal Direttore Generale. I risultati raggiunti, in linea con le disposizioni del D.lgs 150/2009, formeranno oggetto di specifica valutazione della performance organizzativa.

3.1. Gli obiettivi di produzione

L'obiettivo strategico e primario del Piano di produzione 2016 è l'aumento del valore generato dalle attività di produzione, attraverso il miglioramento della qualità (ovvero dei servizi erogati all'utenza, soprattutto in termini di risposte pronte, coerenti ed esaustive) e il miglioramento del Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico (VEP) strettamente correlato alle voci di competenza, sia di entrata che di uscita, del Bilancio dell'Istituto. L'esigenza di puntare ad una gestione strategica delle risorse economiche si è tradotta appunto nell'introduzione del bilancio economico a livello di direzioni regionali.

Il Piano 2016 sarà soggetto a periodiche fasi di riprogrammazione che consentiranno di adeguare l'impiego delle risorse e l'attivazione delle leve gestionali per fronteggiare eventuali fenomeni, esogeni ed endogeni, che possono modificare i carichi di lavoro programmati. Gli obiettivi di risultato delle strutture territoriali sono misurati attraverso le seguenti grandezze:

- Indicatore di redditività
- Indicatori di giacenza e deflusso;
- Indicatori di produttività e impiego delle risorse;
- Indicatori di efficacia e qualità del servizio;
- Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico (VEP);
- Indicatori economici di gestione;

- Indicatori di stato di realizzazione progetti regionali e nazionali di miglioramento;
- Piano di razionalizzazione Logistica
- Indicatore di economicità.

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

3.1.1. 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.

Il sistema di rilevazione della qualità è strutturato in modo da misurare tutte le aree di attività e linee di servizio in cui si articola la produzione dell'Istituto.

La necessità di un continuo miglioramento della qualità del servizio reso è dettata dall'esigenza di aumentare il grado di soddisfazione degli utenti dell'Istituto, pertanto gli indicatori su cui si basa il sistema sono rappresentativi: dell'**accessibilità**, della **tempestività**, della **correttezza**, della **conformità**, dell'**affidabilità** e della **compiutezza**.

3.1.1.1. Gli obiettivi di qualità ed efficacia

Gli indicatori di riferimento per la misurazione dell'efficacia sono:

- Scostamento rispetto al budget dell'Indicatore sintetico di qualità delle aree di produzione, applicato per tutte le agenzie di produzione (prestazioni, flussi, complesse, territoriali);
- Scostamento rispetto al budget dell'indicatore di efficacia dell'area medico-legale, applicato alle strutture regionali dell'area medico-legale;
- Scostamento rispetto al budget dell'indicatore di efficacia dell'area legale, applicato alle strutture regionali dell'area legale;

così come calcolati nell'ambito del Cruscotto direzionale.

Il sistema di rilevazione della qualità è strutturato in modo da misurare tutte le aree di attività e linee di servizio in cui si articola la produzione dell'Istituto.

Gli obiettivi, in termini di incremento, sono differenziati a livello regionale e provinciale in relazione ai livelli di qualità raggiunti nell'anno 2015.

Infatti, la qualità del servizio è misurata attraverso indicatori sintetici di qualità ottenuti attraverso la ponderazione degli indicatori elementari. I valori obiettivo per l'anno 2016 vengono determinati su ciascun indicatore elementare e su ciascuna struttura organizzativa sulla base del seguente criterio: se il valore consuntivato nell'anno 2015 è migliore rispetto alla media nazionale viene confermato come valore obiettivo 2016, viceversa, se il valore consuntivato nell'anno 2015 è peggiore rispetto alla media nazionale questa viene assunta come valore obiettivo per l'anno 2016.

In questo modo, attraverso la ponderazione degli scostamenti (valore obiettivo 2016 rispetto al consuntivo 2015) si ottengono gli indicatori sintetici di scostamento che rappresentano il valore obiettivo per le strutture organizzative ai vari livelli.

3.1.1.2. La misurazione della conformità dei processi di produzione

A partire dall'anno 2016, sarà gradualmente introdotto il sistema di misura della conformità dei processi di produzione, cioè il grado di aderenza del processo alle normative ed alle disposizioni interne dell'Istituto.

La misurazione della conformità dei processi di produzione sarà effettuata a cura della Direzione centrale Audit, applicando strumenti e metodologie standard per tutte le strutture di produzione.

Le risultanze di tale misurazione entreranno gradualmente nel Cruscotto direzionale e formeranno insieme agli indicatori di efficacia, la misura della qualità della struttura di produzione.

La misura della conformità di processo rappresenta un ulteriore passo in avanti verso il controllo di processo e dovrà essere utilizzata dal management dell'Istituto ai vari livelli, per monitorare le aree di criticità, introducendo i necessari correttivi finalizzati alla riduzione e progressiva eliminazione dei rischi aziendali.

Per l'anno 2016, la misura della conformità di processo avrà carattere sperimentale e, pertanto, non entrerà nel sistema di valutazione della performance. Tuttavia, sarà oggetto di continuo monitoraggio anche per apprezzare i progressi ottenuti dalle iniziative che saranno assunte dalle direzioni regionali, anche al fine di una possibile futura rivisitazione dell'indicatore di qualità che tenga conto assieme ai parametri esistenti (tempi di definizione, percentuali di realizzazione, importi correlati alle quantità, rapporti tra definito e pervenuto, ecc.), anche del grado di conformità dei

processi di produzione.

3.1.2. Il Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico (VEP)

Il Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico (VEP) comprende quei valori collegati al Bilancio istituzionale generati direttamente dalle attività produttive delle strutture di produzione. In sostanza si tratta di attività la cui esecuzione è direttamente collegata alle iniziative gestionali che l'Istituto intraprende per l'accertamento dei contributi e il controllo per la sussistenza e permanenza del diritto alle prestazioni sia di carattere previdenziale che assistenziale.

La mancata o parziale attivazione di tali iniziative può comportare maggiori uscite dell'Istituto relativamente a prestazioni indebitamente percepite dai beneficiari o minori entrate per effetto della evasione o elusione contributiva da parte dei soggetti contribuenti e di conseguenza maggiore fabbisogno finanziario per il bilancio e quindi un incremento di trasferimenti da parte dello Stato.

Gli elementi che compongono il valore finanziario sono riconducibili al Bilancio istituzionale di competenza dell'INPS (allegato 1 – *Capitoli di bilancio collegati al Contributo alla riduzione del debito pubblico*), in materia sia di contributi che di prestazioni, in termini di maggiori entrate o di maggiori uscite.

Per i **contributi**, le attività produttive direttamente collegabili al valore finanziario generato sono riconducibili ai seguenti gruppi:

- l'attività di **accertamento contributivo**, in fase di gestione delle denunce del soggetto contribuente, sia per gli errori formali che sostanziali, e in fase di accertamento ispettivo;
- l'attività di **gestione dei riscatti e delle ricongiunzioni**;
- l'attività di **difesa dell'Istituto per il contenzioso in materia contributiva**, quantificando il valore della controversia, con esito favorevole ovvero sfavorevole, in questo secondo caso il valore è negativo;
- **variazione riserva gestionale sui crediti**. Al fine di valutare la capacità delle strutture nella gestione dei crediti viene introdotto un meccanismo di misurazione della **Riserva gestionale sui crediti**

Per le **prestazioni**, le grandezze prese in esame fanno riferimento ai seguenti gruppi:

- l'attività di **liquidazione delle prestazioni** (prestazioni pensionistiche, prestazioni a sostegno del reddito, prestazioni assistenziali), rappresentata in termini di liquidazione di interessi legali per ritardata erogazione delle prestazioni ed ha valore negativo;

- l'attività di **accertamento delle prestazioni indebitamente** erogate ed il recupero delle relative somme;
- l'**azione surrogatoria** nei confronti di terzi per le prestazioni di invalidità e malattia;
- l'**azione di difesa dell'Istituto in materia previdenziale e assistenziale**, quantificando il valore della sorte, sia per gli esiti favorevoli che sfavorevoli, in questo secondo caso il valore è negativo;
- l'**attività di controllo sanitario** delle indennità di malattia ed invalidità ed il relativo recupero delle prestazioni.

Per l'esercizio 2015, sulla base del preconsuntivo, è stato raggiunto un valore di circa 13,9 miliardi di euro, di cui 10 miliardi di euro di maggiori entrate al netto delle riserve e 3,9 miliardi di euro di minori uscite.

Nella tabella seguente sono riportati i valori economici delle attività sopra descritte relativi al preconsuntivo 2015 e agli obiettivi 2016.

Per l'anno 2016 si prevede un incremento complessivo a livello nazionale del 5,57% rispetto al 2015, corrispondente a un *Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico* (VEP) totale di circa 14,7 miliardi di euro.

COMPONENTI POSITIVE DELLA GESTIONE	PRECONSUNTIVO 2015 (Dicembre)	Obiettivo 2016 Piano Performance	v% (preconsuntivo 2015/Obiettivo 2016)
Contributo alla riduzione del debito pubblico – Contributi (MAGGIORI ENTRATE)	10.007.449.006	10.110.167.074	1,03%
Accertamento contributi	9.460.357.880	9.171.158.456	-3,06%
di cui Accertamento da DMV	1.129.839.689	1.084.610.835	-4,00%
di cui Accertamento da Gestione Flussi	8.286.821.983	7.936.547.621	-4,23%
di cui Accertamento ECA	43.696.208	150.000.000	243,28%
Accertamento benefici in sede di pensione/TFS	28.003.658	28.865.948	3,08%
Riscatti e ricongiunzioni	474.759.338	483.515.350	1,84%
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Contributi	44.328.130	149.999.161	238,38%
Variazione riserve gestionali sui crediti contributivi in fase amministrativa - Aziende con dipendenti (Riserve al 31/12/2015) (€ 53.333.254)	-	50.087.724	
Variazione riserve gestionali su crediti sospesi in cartella esattoriale - Tutte le gestioni (Riserve al 31/12/2015) (€1.941.081.897)	-	226.540.435	
COMPONENTI NEGATIVE DELLA GESTIONE	PRECONSUNTIVO 2015 (Dicembre)	Obiettivo 2016	v% (preconsuntivo 2015/Obiettivo 2016)

		Piano Performance	2016)
Contributo alla riduzione del debito pubblico – Prestazioni (MINORI USCITE)	3.869.698.559	4.540.430.160	17,33%
Interessi legali (-)	19.517.577	10.896.753	-44,17%
Accertamento prestazioni indebite	2.453.811.938	2.901.720.000	18,25%
di cui Accertamento prestazioni pensionistiche indebite	1.372.282.452	1.717.200.738	25,13%
di cui Accertamento prestazioni indebite invalidità civile	280.529.889	282.799.262	0,81%
di cui Accertamento prestazioni pensionistiche indebite PDAP	82.296.996	161.720.000	96,51%
di cui Accertamento prestazioni indebite PSR	718.702.601	740.000.000	2,96%
Minori prestazioni da vigilanza ispettiva	191.031.000	184.046.618	-3,66%
Azioni surrogatorie	45.082.770	46.311.576	2,73%
VMC – Annullamento prestazioni dirette malattia	20.070.009	25.634.910	27,73%
Revoche prestazioni Invalidità civile	49.726.193	38.560.071	-22,46%
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Prestazioni	1.129.494.226	1.355.053.738	19,97%
Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico (VEP)	13.877.147.566	14.650.597.234	5,57%

Nell'allegato 2 (*Obiettivi regionali del Contributo alla riduzione del debito pubblico -VEP*) sono riportati i valori obiettivo assegnati alle Direzioni regionali.

Per le **entrate**, di cui è previsto un incremento dell'1,03% rispetto al 2015, le attività produttive direttamente collegabili al valore finanziario generato sono riconducibili ai seguenti gruppi:

1. Accertamenti contribuiti

- 1.1. Accertamento da vigilanza ispettiva e verifica amministrativa (DMV)
- 1.2. Accertamento dei contributi in fase di gestione amministrativa dei flussi
- 1.3. Accertamento ECA

2. Variazione riserve gestionali sui crediti contributivi in fase amministrativa relativi alle aziende con dipendenti

Al fine di valutare la capacità delle strutture nella gestione dei crediti contributivi viene introdotto un meccanismo di misurazione della **Riserva gestionale sui crediti** valorizzato attraverso il calcolo del DSO (giorni di anzianità del credito), secondo il seguente criterio:

- DSO compreso tra 60gg e 120gg: riserva pari al 10% del credito corrispondente;
- DSO compreso tra 120gg e 180gg: riserva pari al 20% del credito corrispondente;
- DSO compreso tra 180gg e 360gg: riserva pari al 50% del credito corrispondente;
- DSO maggiore di 360gg: riserva pari al 100% del credito corrispondente.

La sommatoria dei valori corrispondenti alle fasce suddette rappresenta la riserva gestionale sui crediti da calcolarsi con cadenza trimestrale e da comparare con la riserva calcolata al 31/12 dell'anno precedente. La variazione (+/-) incrementa o decrementa il Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico (VEP). I crediti eliminati decrementano il valore dell'accertato contributivo dell'anno.

3. Variazione riserve gestionali sulle sospensioni crediti contributivi da cartella esattoriale per tutte le gestioni

L'ammontare dei crediti sospesi su cartella esattoriale richiede una specifica focalizzazione delle attività di gestione dei crediti da parte delle strutture di produzione. Pertanto, anche in questo caso viene introdotto un meccanismo di misurazione della **Riserva gestionale sui crediti** valorizzato attraverso l'analisi dell'anzianità e della tipologia della sospensione, secondo il seguente criterio:

- Tutte le tipologie di sospensione ante anno 2009: riserva pari al 100% del valore iscritto al ruolo ancora in essere;
- Sospensioni (codici: 1, da 3 a 12 e 18) post 2008 con anzianità > 60 gg e < 100 gg: riserva pari al 50% del valore iscritto al ruolo ancora in essere;
- Sospensioni (codici: 1, da 3 a 12 e 18) post 2008 con anzianità > 100 gg: riserva pari al 100% del valore iscritto al ruolo ancora in essere.

La sommatoria dei valori corrispondenti alle fasce suddette rappresenta la riserva gestionale sui crediti sospesi su cartella da calcolarsi con cadenza trimestrale e da comparare con l'analoga riserva calcolata al 31/12 dell'anno precedente. La variazione (+/-) incrementa o decrementa il Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico (VEP). I crediti eliminati decrementano il valore dell'accertato contributivo dell'anno.

4. Accertamento dei benefici in sede di pensione e TFS per la gestione pubblica

5. Riscatti e ricongiunzioni

Si prevede nelle attività di riscatti e ricongiunzione un incremento del 1,84% reso possibile sia da una forte riduzione dei tempi di definizione sia dal parziale smaltimento delle domande giacenti in attesa di istruttoria da parte delle amministrazioni pubbliche di competenza.

6. Contenzioso in materia contributiva

E' prevista un incremento significativo determinato dal trend delle sentenze favorevoli.

L'incremento atteso per **le uscite** è pari invece al 17,33%. Esse si articolano nelle seguenti voci:

1. Interessi legali da prestazioni:

Riduzione del 44,17% degli interessi legali da prestazioni (prestazioni pensionistiche e previdenziali, invalidità civile e prestazioni a sostegno del reddito), rispetto all'anno precedente.

2. Accertamento prestazioni indebite:

Miglioramento del 18,25% dell'accertamento (valore) delle prestazioni indebite, rispetto all'anno precedente determinato dallo sviluppo di sistemi di gestione e di controllo per la verifica della sussistenza del diritto alla prestazione.

3. Annullamento delle prestazioni da vigilanza ispettiva

Riduzione del 3,66%.

4. Azioni surrogatorie e rivalse

Mantenimento dei volumi di attività.

5. Annullamento delle prestazioni dirette di malattia:

Si prevede un incremento del 27,73%.

6. Revoche prestazioni INV.CIV

E' contemplato dalla L.114/2014 un ampliamento, nell'ambito degli accertamenti della permanenza della minorazione civile o della disabilità, alle prestazioni non economiche che precedentemente ne erano invece escluse. E' prevista comunque una contrazione dell'attività rispetto al 2015 del 22,46%.

7. Contenzioso in materia previdenziale e assistenziale

Si prevede un incremento dei valori pari a circa il 20% rispetto al 2015.

Per le strutture organizzative delle DP/FC gli obiettivi relativi al Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico (VEP) sono misurati esclusivamente a livello di Direzione provinciale/Filiale di coordinamento. Analogamente, per le strutture delle DR sono misurati esclusivamente a livello di Direzione regionale.

3.1.3. Obiettivo di smaltimento delle giacenze

L'indice di giacenza rappresenta l'indicatore di riferimento per la valutazione dell'andamento della produzione 2016, pertanto i volumi di produzione saranno programmati per soddisfare gli obiettivi di IG così come previsto dalla circolare 4/2016.

Tuttavia, in considerazione della ridotta consistenza di personale prevista per l'anno 2016 e della non sufficiente copertura dei carichi di lavoro, e tenuto conto della necessità di assicurare lo smaltimento delle giacenze prioritariamente ai prodotti delle linee di servizio collegate all'area delle prestazioni e servizi individuali, vengono rideterminati i seguenti obiettivi di smaltimento della giacenza:

- Linee di servizio Prestazioni e Servizio individuali: il mantenimento degli indici di giacenza 2015, se questi sono inferiori a **30** giorni,
- Altre aree di produzione: mantenimento degli indici di giacenza 2015
- L'indice di deflusso è confermato uguale o superiore a **1** per tutte le aree.

3.1.3.1. Progetti di miglioramento

Ogni Direzione Regionale individuerà le aree di criticità in cui attivare azioni di miglioramento.

I Progetti Regionali/Nazionali di Miglioramento costituiscono, infatti, un'efficace leva gestionale a disposizione del Direttore regionale per la rimozione dei fattori critici conclamati, che impediscono ad alcuni segmenti di produzione di essere ricondotti a regimi di correntezza. Il ricorso a tali progetti deve essere selettivo, concentrando le risorse sulle sole problematiche che rispondano a requisiti di reale eccezionalità, cioè determinati da fattori contingenti e/o imprevisti, unicità, riferita alla specificità di una determinata sacca critica, ampiezza e trasversalità, riferita sia al contesto regionale che nazionale.

3.2. Il conto economico

Da quest'anno le Direzioni regionali dovranno redigere il **Conto economico** in cui confluiranno tutte le entrate/uscite correlate alle finalità istituzionali e i relativi rendimenti di gestione, nonché i costi e i ricavi di funzionamento.

Il conto economico della direzione regionale è integrato con una serie di indicatori che consentono l'analisi integrata e multidimensionale della performance.

3.2.1. Il Conto economico della direzione regionale

La struttura del Conto economico di direzione regionale è articolata in due sezioni: la prima riferita ai "rendimenti" della gestione (Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico) e la seconda ai "costi" della gestione.

Il rapporto tra rendimenti e costi rappresenta l'indicatore di redditività:

$$\text{Indicatore di redditività} = \frac{\text{Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico (VEP)}}{\text{Costi di gestione totali (Full costing)}}$$

Tale indice permette di osservare la capacità dell'Istituto di generare risorse all'interno di un ciclo di gestione.

Di seguito si riportano le tabella con gli obiettivi regionali:

INDICATORI DI REDDITIVITA'	
CLUSTER A	
BASILICATA	5,57
MOLISE	3,72
TRENTINO ALTO ADIGE	3,23
UMBRIA	4,77
VALLE D'AOSTA	2,01
CLUSTER B	
ABRUZZO	5,20
FRIULI VENEZIA GIULIA	4,19
LIGURIA	4,24
MARCHE	5,11
SARDEGNA	3,57
CLUSTER C	
CALABRIA	5,93
CAMPANIA	5,92

LAZIO	5,98
PUGLIA	4,41
SICILIA	6,42

CLUSTER D	
EMILIA ROMAGNA	5,30
LOMBARDIA	7,12
PIEMONTE	5,07
TOSCANA	5,35
VENETO	6,01

3.2.2. La del Conto

La struttura dei costi riflette le componenti responsabilità dirigenza.

NAZIONALE	
	5,76

struttura dei costi economico

del Conto economico negative collegate alla gestionale della

L'articolazione

principale dei costi fornisce una rappresentazione del consumo di risorse distinta tra i costi diretti collegati alla produzione in senso stretto e quelli indiretti relativi alle altre aree funzionali in cui si articola la direzione regionale (funzioni di coordinamento, professionali e di staff).

Un'ulteriore articolazione è rappresentata dalla distinzione tra costi discrezionali, cioè quei costi che sono nella disponibilità delle scelte gestionali della dirigenza, costi parametrici, cioè quei costi direttamente proporzionali alle attività ed ai volumi di produzione (ad esempio, le spese postali), e, infine, costi vincolati, cioè quei costi la cui formazione non è nella disponibilità delle scelte gestionali della dirigenza. Tuttavia, anche i costi vincolati riflettono la capacità gestionale della direzione, in quanto tra questi la gran parte è amministrabile, in termini di destinazione dell'impiego, variandone, quindi, l'incidenza nel conto economico.

Esempi in questo senso sono rappresentati dal timesheet, cioè l'impiego delle risorse umane per attività di competenza di altre strutture (provinciali, regionali o centrali), e dalla sussidiarietà, cioè lo smaltimento di carichi di lavoro di altre strutture. Inoltre, le componenti negative del Conto economico possono essere ridotte dai ricavi generati dallo svolgimento di attività per conto di soggetti esterni (esempio le visite mediche di controllo richieste dai datori di lavoro, o lo svolgimento di attività relative a specifiche convenzioni con soggetti esterni). Per quest'ultimo importante aspetto è prevista un'ulteriore implementazione del Conto economico nel corso dell'anno 2016, con l'inserimento dei ricavi e di specifiche riserve gestionali finalizzate ad apprezzare la capacità delle strutture nella gestione dei crediti conseguenti a dette attività.

COSTI DI GESTIONE TOTALI

1 Costi diretti di produzione
1.1 Costi della produzione
<i>1.1.1 Acquisto di Beni e Servizi</i>
<i>1.1.2 Personale</i>
2 Costi indiretti di produzione
2.1 Costi della produzione
<i>2.1.1 Acquisto di Beni e Servizi</i>
<i>2.1.2 Personale</i>
3 Costi indiretti di CdR (Direzione Regionale)
3.1 Costi della produzione
<i>3.1.1 Acquisto di Beni e Servizi</i>
<i>3.1.2 Personale</i>

Per i costi non attribuiti direttamente, è prevista la ripartizione alle singole strutture della direzione regionale, utilizzando specifici driver, quali i volumi di produzione omogeneizzata, le risorse umane (FTE) e i metri quadri delle superfici degli immobili strumentali utilizzati.

L'alimentazione della sezione Totale DIRECT COSTING di CdR si ottiene attraverso la somma di Costi di gestione diretti e indiretti di produzione. Mentre la sezione Totale FULL COSTING di CdR si ottiene sommando ai valori riportati nella sezione Totale DIRECT COSTING di CdR anche i costi di gestione indiretti di CdR, relativi alle spese sostenute da parte delle sedi regionali.

Totale DIRECT COSTING di CdR
Costi della produzione
<i>Acquisto di Beni e Servizi</i>
<i>Personale</i>
Totale FULL COSTING
Costi della produzione
<i>Acquisto di Beni e Servizi</i>
<i>Personale</i>

Nell'ambito di ciascuna sezione di costo (diretti di produzione, indiretti di produzione e indiretti di CdR) il Conto economico presenta la seguente struttura:

<i>Costi per acquisto di Beni e Servizi</i>

<i>Costi vincolati</i>
<i>Costi parametrici</i>
<i>Costi discrezionali</i>
<i>Di cui Costi discrezionali per immobili</i>
<i>Fitti</i>
<i>Utenze e conduzione</i>
<i>Manutenzione</i>
<i>Personale</i>
<i>Costi vincolati</i>
<i>Costi discrezionali</i>

3.2.3. Gli indicatori economici della gestione

Al fine di definire una migliore qualificazione degli orientamenti gestionali e degli eventuali interventi correttivi adottati sono stati individuati specifici indicatori economici della gestione.

Nella tabella seguente sono riportati i principali indicatori economici che saranno utilizzati per la misurazione e valutazione della performance a livello regionale, nonché per la valutazione di congruità dei fabbisogni

INDICATORI ECONOMICI DELLA GESTIONE	
1	Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico (VEP) per punto omogeneizzato
2	Costi diretti (Direct costing di CdR)/Costi totali (Full costing di CdR)
3	Costo diretto della produzione/Costi totali (Full costing di CdR)
4	Costo del personale diretto di produzione/Costo del personale totale
5	Costi totali (Full costing di CdR) per punto omogeneizzato

Il primo indicatore ("Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico per punto omogeneizzato") rappresenta la quota di produzione che genera valore;

Il secondo indicatore (Costi diretti - Direct costing di CdR)/Costi totali - Full costing di CdR) è un indicatore di efficienza economica della Direzione regionale nel complesso (tanto maggiore è l'indicatore tanto maggiore l'efficienza di

impiego delle risorse da parte della Direzione regionale e quindi minore impiego nella sede regionale)

Il terzo (Costo diretto della produzione/Costi totali - Full costing di CdR) è un indicatore di efficienza economica della Direzione regionale nel complesso (tanto maggiore è l'indicatore tanto maggiore l'efficienza di impiego delle risorse - minore impiego nelle aree di supporto delle DP e della DR)

Il quarto (Costo del personale diretto di produzione/Costo del personale totale), è analogo all'indicatore 3 (rappresenta una parte) ma fa esclusivo riferimento all'efficiente impiego delle risorse umane.

L'ultimo rappresenta il costo elementare della produzione.

Gli indicatori economici della gestione, disponibili anche a livello provinciale, dovranno essere utilizzati anche come parametri di valutazione di congruità in fase di programmazione e consuntivazione trimestrale della performance.

Di seguito si riportano le tabelle con gli obiettivi regionali:

INDICATORI ECONOMICI DELLA GESTIONE

CLUSTER A	BASILICATA	MOLISE	TRENTINO ALTO ADIGE	UMBRIA	VALLE D'AOSTA
CONTRIBUTO ALLA RIDUZIONE DEL DEBITO PUBBLICO (VEP) PER PUNTO OMOGENEIZZATO	687,62	464,07	308,57	506,46	238,22
COSTI DIRETTI (DIRECT COSTING DI CDR)/COSTI TOTALI (FULL COSTING DI CDR)	92%	88%	91%	91%	84%
COSTO DIRETTO DELLA PRODUZIONE/COSTI TOTALI (FULL COSTING DI CDR)	86%	81%	84%	84%	78%
COSTO DEL PERSONALE DIRETTO DI PRODUZIONE/COSTO DEL PERSONALE TOTALE	82%	77%	82%	81%	73%
COSTI TOTALI (FULL COSTING DI CDR) PER PUNTO OMOGENEIZZATO	123,40	124,91	95,50	106,26	118,44

CLUSTER B	ABRUZZO	FRIULI VENEZIA GIULIA	LIGURIA	MARCHE	SARDEGNA
CONTRIBUTO ALLA RIDUZIONE DEL DEBITO PUBBLICO (VEP) PER PUNTO OMOGENEIZZATO	583,97	434,45	496,63	538,93	441,38

COSTI DIRETTI (DIRECT COSTING DI CDR)/COSTI TOTALI (FULL COSTING DI CDR)	92%	91%	91%	90%	91%
COSTO DIRETTO DELLA PRODUZIONE/COSTI TOTALI (FULL COSTING DI CDR)	85%	84%	85%	84%	84%
COSTO DEL PERSONALE DIRETTO DI PRODUZIONE/COSTO DEL PERSONALE TOTALE	82%	82%	81%	82%	83%
COSTI TOTALI (FULL COSTING DI CDR) PER PUNTO OMOGENEIZZATO	112,40	103,70	117,24	105,53	123,52

CLUSTER C	CALABRIA	CAMPANIA	LAZIO	PUGLIA	SICILIA
CONTRIBUTO ALLA RIDUZIONE DEL DEBITO PUBBLICO (VEP) PER PUNTO OMOGENEIZZATO	648,59	674,81	746,60	532,16	694,20
COSTI DIRETTI (DIRECT COSTING DI CDR)/COSTI TOTALI (FULL COSTING DI CDR)	96%	92%	92%	96%	96%
COSTO DIRETTO DELLA PRODUZIONE/COSTI TOTALI (FULL COSTING DI CDR)	90%	86%	85%	91%	90%
COSTO DEL PERSONALE DIRETTO DI PRODUZIONE/COSTO DEL PERSONALE TOTALE	86%	86%	83%	86%	87%
COSTI TOTALI (FULL COSTING DI CDR) PER PUNTO OMOGENEIZZATO	109,39	113,92	124,83	120,64	108,17

CLUSTER D	EMILIA ROMAGNA	LOMBARDIA	PIEMONTE	TOSCANA	VENETO
CONTRIBUTO ALLA RIDUZIONE DEL DEBITO PUBBLICO (VEP) PER PUNTO OMOGENEIZZATO	530,07	744,02	526,27	550,59	607,68
COSTI DIRETTI (DIRECT COSTING DI CDR)/COSTI TOTALI (FULL COSTING DI CDR)	95%	94%	94%	92%	92%
COSTO DIRETTO DELLA PRODUZIONE/COSTI TOTALI (FULL COSTING DI CDR)	89%	87%	88%	85%	86%
COSTO DEL PERSONALE DIRETTO DI PRODUZIONE/COSTO DEL PERSONALE TOTALE	86%	86%	85%	84%	85%
COSTI TOTALI (FULL COSTING DI CDR) PER PUNTO OMOGENEIZZATO	100,00	104,50	103,80	102,86	101,17

NAZIONALE	
CONTRIBUTO ALLA RIDUZIONE DEL DEBITO PUBBLICO (VEP) PER PUNTO OMOGENEIZZATO	675,34
COSTI DIRETTI (DIRECT COSTING DI CDR)/COSTI TOTALI (FULL COSTING DI CDR)	93%
COSTO DIRETTO DELLA PRODUZIONE/COSTI TOTALI (FULL COSTING DI CDR)	87%
COSTO DEL PERSONALE DIRETTO DI PRODUZIONE/COSTO DEL PERSONALE TOTALE	85%
COSTI TOTALI (FULL COSTING DI CDR) PER PUNTO OMOGENEIZZATO	117,18

3.3. Obiettivi di efficienza

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

3.3.1. Impiego delle risorse umane

Gli obiettivi di impiego delle risorse sono articolati nei seguenti indicatori:

- **Percentuale impiego nelle aree di produzione = 86,0% per tutte le sedi e 80% per la Sedi metropolitane di Roma e Napoli** (personale ABC presente nelle aree di produzione/Totale personale ABC presente della direzione provinciale);
Al fine di fronteggiare adeguatamente i carichi di lavoro si prevede pertanto un ulteriore incremento delle percentuali di impiego nelle aree di produzione, recuperando risorse dalle aree di staff.
- **Percentuale impiego nelle aree di supporto:** la percentuale di impiego è suddivisa rispetto ai seguenti quattro cluster:
 1. Cluster impiego risorse 1 = **6,2%**
 2. Cluster impiego risorse 2 = **6,7%**
 3. Cluster impiego risorse 3 = **7,6%**
 4. Cluster impiego risorse 4 = **8,6%**
 5. Sedi metropolitane di Roma e Napoli = **10%**

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

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

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

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

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

CLUSTER	% di impiego delle risorse umane (ABC) nelle sedi regionali rispetto a totale DR
<i>CLUSTER 1 di cui Valle d'Aosta</i>	11,0% 18,0%
<i>CLUSTER 2</i>	8,0%
<i>CLUSTER 3</i>	6,0%
<i>CLUSTER 4</i>	6,0%
NAZIONALE	7,0%

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

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

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

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

- **Parametro della presenza:** % presenza (unità disponibili al netto del time sheet, dello straordinario, della formazione, delle ore di maggiore presenza non retribuita /forza equivalente (FTE));
valore obiettivo: almeno pari all'80% a livello di CdR ;

3.3.2. Produttività

Il parametro di congruità di impiego delle risorse umane rispetto ai carichi di lavoro, fissato in 124 punti omogeneizzati di produzione pro capite media mensile è, per l'anno 2016, misurato esclusivamente a livello di Direzione regionale. Ciò per consentire un ottimale impiego e distribuzione delle risorse a disposizione della direzione tra le strutture di produzione e, all'interno delle stesse, tra le diverse aree di attività e linee di servizio, considerati i carichi di lavoro.

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

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

$$\text{Produttività} = \frac{\text{Totale produzione omogeneizzata della direzione regionale}}{\text{Totale risorse umane (ABC) presenti nelle aree di produzione al netto dell'attività di informazione e consulenza}}$$

3.3.2.1. Valorizzazione dell'attività di informazione e consulenza delle strutture provinciali

Anche per l'anno 2016 sono previsti specifici parametri di assorbimento risorse per le attività di informazione e consulenza residuali rispetto ai prodotti consuntivi introdotti nell'anno 2015. I parametri sono differenziati per i seguenti cluster:

Cluster 1A: Milano, Roma, Napoli e agenzie complesse collegate

Cluster 1B: Torino e agenzie complesse collegate

Cluster 2A: Monza, Caserta, Salerno, Bari, Foggia, Lecce, Taranto, Cosenza, Reggio Calabria, Catania, Messina, Palermo, Cagliari e agenzie complesse collegate

Cluster 2B: Bergamo, Brescia, Varese, Genova, Padova, Treviso, Venezia, Verona, Vicenza, Bologna, Modena, Firenze, Perugia e agenzie complesse collegate

Cluster 3A: Cuneo, Bolzano, Frosinone, Latina, Chieti, L'Aquila, Avellino, Benevento, Brindisi, Catanzaro, Agrigento, Siracusa, Trapani, Sassari e agenzie complesse collegate

Cluster 3B: Alessandria, Como, Mantova, Pavia, Trento, Udine, Ferrara, Forlì, Rimini, Parma, Ravenna, Reggio Emilia, Ancona, Pesaro, Teramo e agenzie complesse collegate

Cluster 4A: Asti, Aosta, Sondrio, Imperia, Savona, Grosseto, Rieti, Viterbo, Campobasso, Isernia, Barletta-Andria-Trani, Matera, Potenza, Vibo Valentia, Crotone, Caltanissetta, Enna, Ragusa, Nuoro, Oristano e agenzie complesse collegate

Cluster 4B: Novara, Verbano-Cusio-Ossola, Vercelli, Biella, Lecco, Cremona, Lodi, La Spezia, Belluno, Rovigo, Gorizia, Trieste, Pordenone, Piacenza, Arezzo, Prato, Livorno, Lucca, Massa-Carrara, Pisa, Pistoia, Siena, Terni, Ascoli Piceno, Fermo, Macerata, Pescara e agenzie complesse collegate

Cluster 5A: Agenzie complesse con capoluogo di provincia in complessità A

Cluster 5B: Agenzie complesse con capoluogo di provincia in complessità B

Per i **cluster da 6A a 8B** si rimanda all'allegato 8 della Circolare 4/2016.

<i>Cluster</i>	<i>% risorse disponibili per attività di sportello e informazione su totale delle risorse disponibili nelle aree di produzione</i>
Cluster 1A	3,9
Cluster 1B	3,5
Cluster 2A	4,2
Cluster 2B	3,8
Cluster 3A	4,7
Cluster 3B	4,1
Cluster 4A	5,1
Cluster 4B	4,5
Cluster 5A	5,7
Cluster 5B	5,0
Cluster 6A	6,3
Cluster 6B	5,4
Cluster 7A	6,8
Cluster 7B	5,9
Cluster 8A	4,5
Cluster 8B	7,2

3.4. Piano della logistica

Il processo di razionalizzazione degli immobili strumentali è stato avviato nel 2009 con la determinazione commissariale n. 221 avente ad oggetto "Razionalizzazione logistica delle Direzioni Regionali e Provinciali dell'Istituto".

Tale determinazione, oltre a definire le "linee guida operative" per la definizione degli interventi di razionalizzazione logistica delle strutture territoriali dell'Istituto (direzioni regionali, direzioni provinciali e aree metropolitane), ha fissato il parametro unico di 25 mq netti per unità lavorativa, da valutarsi a seconda della singola struttura.

Successivamente, in attuazione della determinazione presidenziale n. 99 del 1 giugno 2012, sono stati predisposti specifici Piani operativi, approvati con la determinazione presidenziale n. 205 del 2012 e con la Determinazione n. 105 del 2014.

In attuazione dei Piani elaborati dalle direzioni regionali, sono stati definiti gli obiettivi per il 2016, riepilogati nella tabella seguente, in cui vengono evidenziati, per singola regione, il numero degli interventi da realizzare, anche con riferimento agli interventi di ottimizzazione degli spazi (definiti come "interventi di integrazione logistica"), i mq da rilasciare (nel caso di intero stabile) o la riduzione degli spazi.

Devesi altresì osservare che è in fase di definizione il piano della logistica riferito alle Agenzie. Tale Piano, una volta approvato dagli Organi, costituirà obiettivi di performance per l'anno corrente.

Gli obiettivi collegati al piano di razionalizzazione della logistica sono misurati esclusivamente a livello regionale per tutte le strutture organizzative coinvolte.

Gli interventi connessi al Piano di razionalizzazione logistica per l'anno 2016 sono descritti nella tabella di seguito:

Regioni	Interventi da realizzare
	Anno 2016
Abruzzo	
Basilicata	
Calabria	
Campania	5
Emilia R.	1
Friuli V. G.	

	Lazio	
	Liguria	
	Lombardia	
	Marche	1
	Molise	
	Piemonte	
	Puglia	1
	Sardegna	3
	Sicilia	
	Toscana	1
	Trentino A.A.	
	Umbria	1
	Valle D'Aosta	
	Veneto	1
archivi	Totale	14

3.4.1. Gestione degli

Con la determinazione n. 96 del 16 giugno 2014 è stata approvata la strategia di gara diretta alla realizzazione del polo unico per l'archiviazione del materiale cartaceo degli archivi "non correnti" presso il complesso edilizio in Lacchiarella (MI).

Proprio in relazione alle necessaria attività propedeutica al trasferimento del materiale cartaceo presso il polo unico, dal 2015 è stata avviata l'attività finalizzata all'esame degli archivi "non correnti" al fine di effettuare l'eliminazione della documentazione che, secondo i vigenti massimari di scarto, dovrà essere inviata al macero. Pertanto, tale attività è finalizzata anche a ridurre situazioni di criticità degli archivi, di conseguire risparmi nella spesa per la gestione e la manutenzione degli stessi.

Anche per quest'anno l'attività di esame della documentazione deve essere necessariamente diretta anche ad una valutazione degli archivi "correnti" per esaminare possibili ipotesi di riduzione degli spazi. Per archivio corrente si intende lo spazio utilizzato per il deposito delle pratiche riferite alle attività in corso (giacenza e pervenuto) nonché alle pratiche definite nel corso degli ultimi 5 anni.

Al fine di valutare il carico di lavoro necessario per la gestione degli archivi (sia quelli di "deposito" che quelli "correnti") si riportano i seguenti parametri di riferimento:

- conclusione delle attività entro il 31/12/2016;

- valore omogenizzato per metro lineare gestito: 1,5.

Pertanto, applicando i parametri suddetti dovrà essere programmato l'impiego di un numero di risorse congrue allo svolgimento della suddetta attività di verifica degli archivi e di scarto della documentazione.

Resta inteso che la programmazione delle risorse ai fini della gestione degli archivi dovrà comunque assicurare il rispetto degli obiettivi della produzione fissati per il 2016, inclusi quelli collegati a progetti di sussidiarietà regionale ed interregionale, nonché dei progetti regionali di miglioramento.

Tale attività, opportunamente omogenizzata, sarà valutata ai fini della produzione complessiva delle strutture. Le risorse umane impiegate dovranno essere programmate e consuntivate nelle aree di produzione. A tal fine l'impiego della risorsa dovrà essere attestata utilizzando il timesheet "causale archivi".

In fase di programmazione, nel Piano Budget 2016, sarà possibile verificare nel dettaglio le quantità esposte, procedendo all'aggiornamento ed integrazione dei dati relativi agli archivi.

L'andamento della gestione degli archivi intesa sia come scarto sia come separazione logistica dell'archivio corrente, sarà oggetto di rilevazione mensile, in occasione della quale dovranno essere esposti, per singola sede, i dati relativi all'attività effettuata, evidenziando i volumi cartacei eliminati a seguito dell'operazione di scarto documentale. In merito a quest'ultimo aspetto, sarà richiesta, in occasione della rendicontazione mensile, l'invio dei verbali attestanti lo scarto effettuato.

3.5. Rilevazione fabbisogni

La rilevazione dei fabbisogni 2016 rappresenta una prima applicazione, a livello sperimentale, della metodologia dei **costi standard**.

Il sistema dei fabbisogni standard si articola in 45 indicatori elementari su ognuno dei quali viene effettuata la valutazione di posizionamento (benchmarking) della singola struttura rispetto al valore standard di riferimento.

La rilevazione dei fabbisogni a regime deve tener conto del posizionamento della singola struttura sul singolo indicatore elementare: se questo è migliore rispetto all'indicatore standard, il fabbisogno rilevato può essere valutato come congruo; viceversa, se il posizionamento della singola struttura è peggiore rispetto all'indicatore standard, deve essere rivisto.

Nel caso in cui le azioni correttive prevedano tempi di realizzazione non compatibili con il risultato atteso, deve essere attivata una specifica procedura formalizzata con il coinvolgimento della direzione regionale, della Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione e della direzione centrale competente sul capitolo di spesa.

La rilevazione dei fabbisogni è elaborata dalle direzioni regionali ed è consolidata a livello nazionale dalle direzioni centrali responsabili dei budget di spesa, per le verifiche di compatibilità finanziaria, e dalla Direzione Centrale Pianificazione e controllo di gestione per le verifiche di congruità economica.

La rilevazione dei fabbisogni delle direzioni regionali avviene mediante apposite schede di pianificazione presenti in ambiente SAS Workforce planning.

A supporto delle attività di rilevazione dei fabbisogni, ciascuna struttura territoriale dispone di specifici "form" con l'indicazione dei singoli capitoli/voci di costo/item. Inoltre, a partire dal 2016 saranno attivi specifici form per la rilevazione dei fabbisogni a livello di singolo immobile.

Gli importi individuati in dette schede costituiscono, in via presuntiva, lo stanziamento economico individuabile per l'esercizio finanziario 2016 e non devono, pertanto, intendersi quale formale attribuzione di risorse finanziarie alla direzione regionale interessata.

Si precisa che i suddetti importi ricomprendono anche le somme finanziarie utilizzate a livello centrale per l'acquisizione di beni e servizi mediante l'espletamento di gare "aggregate a livello nazionale", ma di competenza economica delle strutture territoriali.

3.6. Obiettivo di economicità

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

Indicatore di economicità =

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

L'obiettivo per l'anno 2016 dovrà essere superiore a 1.

3.7. Piano delle attività della direzione regionale

Oltre ai piani di produzione, le direzioni regionali predisporranno appositi piani relativi alla programmazione delle attività in coerenza con le funzioni assegnate dall'Ordinamento dei servizi, attraverso le quali saranno individuate responsabilità, valori obiettivo e risorse impiegate.

I piani di attività dovranno indicare l'area dirigenziale responsabile, l'obiettivo assegnato all'area dirigenziale espresso attraverso un apposito indicatore (Key

Performance Indicator) ed un valore obiettivo nonché le risorse umane ed economiche previste per il raggiungimento dell'obiettivo.

I valori obiettivo dovranno essere collegati esclusivamente alle seguenti grandezza:

- Contributo alla riduzione del debito pubblico (VEP);
- Qualità del servizio;
- Risparmi nei costi di gestione;
- Controllo del processo produttivo.

Inoltre, poiché i piani regionali delle attività si caratterizzano per la loro continuità, l'indicatore utilizzato può essere espresso anche in termini di scostamento rispetto a quanto conseguito nell'esercizio precedente.

3.8. La struttura degli obiettivi delle Direzioni regionali

La struttura degli obiettivi delle Direzioni regionali è articolata in relazione alla tipologia organizzativa e dimensionale. In particolare gli obiettivi sono articolati secondo la seguente tabella.

Struttura organizzativa	Struttura degli obiettivi										
	Redditività	Produzione (IG, ID)	Produttività	Impiego risorse	Qualità del servizio	Contributo alla riduzione del debito pubblico (VEP)	PRM/PNM	Logistica	Indicatori economici della gestione	Economicità	Attività istituzionale (autofunzion.)
Direzione regionale											
Direttore regionale	20%	10%	5%	10%	10%	20%	5%	5%	10%	5%	
Area dirigenziale di prodotto					30%	35%	30%				5%
Area dirigenziale vigilanza					45%	45%					10%
Area dirigenziale risorse umane									90%		10%
Area dirigenziale risorse strumentali/patrimonio								45%	45%		10%
Altre area dirigenziali						45%	45%				10%
Direzione provinciale											
Direttore provinciale/Filiale di coordinamento	20%	10%	10%	5%	15%	20%	5%		10%	5%	
Area dirigenziale di coordinamento (Prestazioni, Flussi)		20%	20%		20%	20%	20%				
Area dirigenziale Vigilanza					35%	35%	30%				
Direzione di agenzia complessa		20%	20%		20%	20%	20%				
Direzione di agenzia interna (Prest., Flussi)		20%	20%		20%	20%	20%				
Direzione di agenzia territoriale		20%	20%		20%	20%	20%				

Nel caso in cui non venga assegnato un obiettivo (ad esempio quello collegato ai PRM/PNM) il peso relativo verrà redistribuito in proporzione sugli altri obiettivi di competenza della struttura organizzativa.

3.8.1. La distribuzione dei pesi e degli obiettivi sulle strutture organizzative specifiche

Produzione e impiego risorse

Struttura organizzativa	Struttura degli obiettivi					
	Produzione		Impiego risorse			
	INDICE DI GIACENZA	INDICE DI DEFLUSSO	PRODUZIONE	SUPPORTO	SEDE REGIONALE	PRESENZA/FORZA
Direzione regionale						
Direzione regionale	50%	50%	25%	25%	25%	25%
Direzione provinciale						
Direzione provinciale/Filiale di coordinamento	50%	50%	40%	30%		30%
Area dirigenziale di coordinamento (Prestazioni, Flussi)	50%	50%				
Direzione di agenzia complessa	50%	50%				
Direzione di agenzia interna	50%	50%				

Direzione di agenzia territoriale	50%	50%				
-----------------------------------	-----	-----	--	--	--	--

Qualità del servizio

Struttura organizzativa	STRUTTURA DEGLI OBIETTIVI				
	Qualità del servizio				
	INDICATORE SINTETICO TOTALE AREE DI PRODUZIONE	INDICATORE SINTETICO DI AREA	INDICATORE SINTETICO LINEA DI SERVIZIO	INDICATORE SINTETICO QUALITA' VIGILANZA	INDICATORE SINTETICO QUALITA' AREA PROFESSIONALE
Direzione regionale					
Direzione regionale	100%				
Area dirigenziale di prodotto (entrate, pensioni, PSR, C&R)			100%		
Area dirigenziale vigilanza				100%	
Direzione provinciale					
Direzione provinciale/Filiale di coordinamento	100%				
Area dirigenziale di coordinamento (Prestazioni, Flussi)		100%			
Area dirigenziale Vigilanza				100%	
Direzione di agenzia complessa	100%				
Direzione di agenzia interna		100%			
Direzione di agenzia territoriale	100%				

Contributo alla riduzione del debito pubblico (VEP)

Struttura organizzativa	STRUTTURA DEGLI OBIETTIVI														
	Contributo alla riduzione del debito pubblico (VEP)														
	ACCERTAMENTO CONTRIBUTI IN FASE GESTIONE FLUSSI	ACCERTAMENTO GENERO PENSIONI IFS	ACCERTAMENTO CONTRIBUTI DA DMIP	ACCERTAMENTO ECA	RISCONTI E RIGONDIAMENTI	CONTINGOSO ENTRATE	INTERESSI LEGALI	Variazione Riserve Retribuite in carico contribuenti in fase amministrativa	Variazione Riserve Retribuite in carico sospesi in carica in contabile	ACCERTAMENTO PRESTAZIONI INDEBITE	ACCERTAMENTO PRESTAZIONI DA VIGILANZA	RICCHI SUBROGATORE	VMK	VERIFICA INVALIDITA CIVILE	CONTINGOSO PRESTAZIONI
Direzione regionale															
Direzione regionale	10%	2%	10%	10%	10%	5%	10%	5%	5%	10%	5%	3%	5%	5%	
Area dirigenziale entrate	30%		30%	10%		10%		10%							
Area dirigenziale entrate, posizione assicurativa e vigilanza	20%	5%	20%	15%	15%	5%		5%	10%		5%				
Area dirigenziale vigilanza			90%								10%				
Area dirigenziale pensioni e PSR							30%			30%		10%	10%	10%	
Area dirigenziale pensioni							40%			40%			10%	10%	
Area dirigenziale PSR							30%			30%		15%	15%	10%	
Area dirigenziale prestazioni assistenziali							30%			30%				30%	
Direzione provinciale															
Direzione provinciale/Filiale di coordinamento	10%	7%	10%	10%	10%	5%	10%	5%	5%	10%	5%	3%	5%	5%	
Area dirigenziale di coordinamento Flussi e Vigilanza	25%		25%	15%	10%	5%		5%	10%		5%				
Area dirigenziale di coordinamento Flussi	20%	10%	20%	10%	15%	10%		5%	10%						

Area dirigenziale di coordinamento Prestazioni							30%			30%		10%	10%	10%	10%
Area dirigenziale Vigilanza			90%								10%				
Direzione di agenzia complessa	10%	5%	10%	5%	10%	5%	15%	5%	10%	20%					5%
Direzione di agenzia Interna Prestazioni							45%			45%					10%
Direzione di agenzia Interna Flussi	20%	5%	20%	10%	15%	10%		10%	10%						
Direzione di agenzia territoriale							45%			45%					10%

Indicatori economici della gestione

Struttura organizzativa	STRUTTURA DEGLI OBIETTIVI				
	Indicatori economici della gestione				
	Contributo alla riduzione del debito pubblico (VEP) per punto omogeneizzato	Costi diretti /Costi totali	Costo diretto della produzione /Costi totali	Costo del personale diretto di produzione/Costo del personale totale	Costi totali per punto omogeneizzato
Direzione regionale					
Direzione regionale	20%	20%	20%	20%	20%
Area dirigenziale risorse umane				50%	50%
Area dirigenziale risorse strumentali			50%		50%
Direzione provinciale					
Direzione provinciale/Filiale di coordinamento	20%	20%	20%	20%	20%

4. Il piano degli obiettivi 2016 per le strutture centrali

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

Sebbene nell'impostazione di metodo e nei contenuti programmatici della Nota preliminare si evidenzino spiccati elementi di novità, sono altresì presenti aspetti di continuità con i programmi pluriennali avviati nell'anno 2015, la cui prosecuzione nel corso del 2016 si integra nei programmi e progetti contenuti nelle richiamate Linee guida gestionali come di seguito esposto:

1.1 Consolidamento della centralità dell'Istituto nel complessivo sistema di welfare del Paese attraverso l'evoluzione del modello organizzativo di offerta di servizi e l'adeguamento della rete territoriale	1.1.1 Ridisegno del modello di offerta dei servizi 1.1.10 Ridisegno della struttura organizzativa dell'Istituto a livello centrale e territoriale e redistribuzione dei segmenti di produzione
2.1 Gli interventi nelle Aree di attività istituzionali - Gestione del soggetto contribuente, accertamento e gestione del credito	2.1.8 Ottimizzazione della gestione soggetto contribuente e della infrastruttura tecnologica 2.1.9 Ottimizzazione sistemi di verifica amministrativa e vigilanza
3.1 Il governo della spesa - Qualificazione dei processi di spesa e creazione del valore, l'integrazione e la razionalizzazione del patrimonio	3.1.12 Politiche di efficientamento e razionalizzazione delle risorse e razionalizzazione del patrimonio
4.1 Integrazione nella PA e nella rete dei Partner	4.1.3 Integrazione nella PA
	4.1.5 Segmentazione profili di utenza
	4.1.6 Efficientamento della gestione delle prestazioni di welfare complementare della previdenza obbligatoria
5.1 La funzione contabile e di bilancio	5.1.11 Evoluzione del Sistema dei controlli interni
6.1 Lo sviluppo delle relazioni con i cittadini e le imprese	6.1.2 Evoluzione degli strumenti a supporto del nuovo modello di offerta dei servizi

7.1 Lo sviluppo di sistemi di performance management e di competenze professionali in linea con l'evoluzione del modello di servizio	7.1.4 Sviluppo modelli professionali e di performance management
8.1 Il governo della spesa e l'integrazione	8.1.13 Valorizzazione del patrimonio informativo Inps e strategie di network
	8.1.14 Creazione di valore
9.1 Gli interventi nelle Aree di attività istituzionali – Sviluppo degli strumenti connessi al supporto e tutela del mercato del lavoro	9.1.7 Sviluppo flussi amministrativi procedurali connessi alla implementazione del <i>Jobs Act</i> per la tutela del reddito familiare

Tutte le strutture (CdR) della Direzione generale sono chiamate a programmare le risorse umane ed economiche necessarie per la realizzazione delle attività, in particolare:

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

Le proposte di fabbisogno, espresso in termini di risorse umane ed economiche (straordinario, turni, missioni e timesheet), sono oggetto di specifiche analisi di congruità da parte della Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione e di compatibilità finanziaria da parte della Direzione centrale Risorse umane, responsabile dei capitoli di spesa. Nel corso dell'esercizio verranno fornite agli Organi, a cura della Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione, specifiche verifiche di budget, sullo stato di avanzamento degli obiettivi, sulla congruità degli interventi e sul rispetto delle fasi e dei tempi degli obiettivi stessi.

La predisposizione dei documenti di verifica periodica risponde alle esigenze di misurazione della performance organizzativa e di monitoraggio degli obiettivi.

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

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

4.1. I Programmi di Innovazione/Progetti di Innovazione

Di seguito l'elenco delle strutture centrali responsabili dei Programmi di Innovazione per l'anno 2016:

1	Ridisegno del modello di offerta dei servizi	Direzione Centrale Organizzazione
2	Evoluzione degli strumenti a supporto del nuovo modello di offerta dei servizi	Direzione Centrale Sistemi informativi e tecnologici
3	Integrazione nella P.A	Direzione Centrale Prestazioni a sostegno del reddito
4	Sviluppo modelli professionali e di performance management	Direzione Centrale Risorse umane
5	Segmentazioni profili di utenza	Direzione Centrale Studi e ricerche
6	Efficientamento della gestione delle prestazioni di welfare complementare della previdenza obbligatoria	Direzione Centrale Credito e Welfare
7	Sviluppo flussi amministrativi procedurali connessi alla implementazione del Jobs Act per la tutela del reddito familiare	Direzione Centrale Prestazioni a sostegno del reddito
8	Ottimizzazione della gestione soggetto contribuente e della infrastruttura tecnologica	Direzione Centrale Entrate
9	Ottimizzazione sistemi di verifica amministrativa e vigilanza	Direzione Centrale Entrate
10	Ridisegno della struttura organizzativa dell'Istituto a livello centrale e territoriale e redistribuzione dei segmenti di produzione	Direzione Centrale Organizzazione
11	Evoluzione del Sistema dei controlli interni	Direzione Centrale Bilanci e servizi fiscali
12	Politiche di efficientamento e razionalizzazione delle risorse e razionalizzazione del patrimonio	Direzione Centrale Pianificazione e controllo di gestione

13	Valorizzazione del patrimonio informativo Inps e strategie di network	Direzione Centrale Studi e ricerche
14	Creazione di valore	Direzione Centrale Pianificazione e controllo di gestione

Il CdR responsabile di Programma di Innovazione ha elaborato la proposta progettuale, individuando gli Interventi, le strutture centrali da coinvolgere nella loro realizzazione, l'articolazione temporale del Programma, indicando sia l'obiettivo finale che i relativi obiettivi annuali, se interventi di durata pluriennale.

Gli Interventi individuati dal CdR responsabile di Programma di Innovazione sono stati collegati a specifici contesti progettuali denominati "Progetti di innovazione", anche per facilitare l'attività di programmazione e controllo dello stato di avanzamento delle attività. Il CdR responsabile di Programma di Innovazione è nel contempo responsabile dei Progetti ad esso collegati.

Per tutte le strutture centrali non coinvolte nella realizzazione dei PI, la programmazione riguarderà esclusivamente le Attività Istituzionali di competenza.

La valutazione di risultato relativamente ai Programmi di innovazione ed ai relativi Progetti ed Interventi collegati avverrà secondo le seguenti modalità:

- **Rendicontazione infrannuale** (trimestrale): valutazione da parte del CdR responsabile del singolo intervento collegato al Programma di innovazione con riferimento agli output prodotti.
- **Rendicontazione annuale** (al 31/12/2016): valutazione da parte del responsabile del Programma di Innovazione su tutti i Progetti/Interventi collegati al PI di competenza e sulle Attività Istituzionali collegate. Il responsabile del PI effettuerà una consuntivazione complessiva di tutti gli output prodotti collegati agli interventi ed alle attività di supporto richieste ai CdR coinvolti e relazionerà al Direttore generale per la relativa valutazione.
- **Valutazione della rendicontazione annuale** (13° periodo): a cura del Direttore generale.

Di seguito si riepilogano le Linee di indirizzo, i Programmi ed i Progetti di Innovazione per l'anno 2016.

QUADRO DEGLI OBIETTIVI 2016-2018

LINEA DI INDIRIZZO	PROGRAMMA DI INNOVAZIONE	CDR RESPONSABILE	PROGETTO DI INNOVAZIONE
<p>1.1 Consolidamento della centralità dell'Istituto nel complessivo sistema di welfare del Paese attraverso l'evoluzione del modello organizzativo di offerta di servizi e l'adeguamento della rete territoriale</p>	<p>1.1.1 Ridisegno del modello di offerta dei servizi</p>	<p>Direzione Centrale Organizzazione</p>	<p>1.1.1.A Estensione e riqualificazione dei servizi di consulenza, intesa come capacità di comprendere interessi, bisogni ed esigenze dei diversi profili di utenza, secondo un approccio multidisciplinare e personalizzato</p> <p>1.1.1.B Consolidamento e dematerializzazione degli archivi gestionali non ancora pienamente meccanizzati, al fine di utilizzare la stessa modalità di calcolo automatico delle retribuzioni pensionabili e del montante contributivo per tutte le gestioni assicurative, nonché estendere il servizio web "La mia pensione" all'intera platea di lavoratori iscritti alle gestioni amministrare dall'INPS</p> <p>1.1.1.C Gestione unitaria delle domande di servizio e degli eventi previdenziali collegati allo stesso soggetto, secondo un approccio proattivo e orientato alle necessità dei diversi profili di utenza, anche in combinazione con sistemi e processi di <i>knowledge management</i></p> <p>1.1.1.D Riqualificazione delle funzioni core di erogazione dei servizi sul territorio, con particolare riferimento all'approccio consulenziale e alla gestione del turnover aziendale</p>
	<p>1.1.10 Ridisegno della struttura organizzativa dell'Istituto a livello centrale e territoriale e redistribuzione dei segmenti di produzione</p>	<p>Direzione Centrale Organizzazione</p>	<p>1.1.10.A Ridisegno dell'organizzazione della Direzione Generale</p> <p>1.1.10.B Ridisegno dell'organizzazione delle Direzioni Regionali</p> <p>1.1.10.C Ridisegno degli assetti territoriali per una configurazione dell'offerta e dei processi di erogazione dei servizi in funzione dei segmenti di utenza individuati.</p> <p>1.1.10.D Creazione di poli centrali/territoriali ("sedi virtuali") per lo svolgimento centrato di attività delocalizzabili</p>

QUADRO DEGLI OBIETTIVI 2016-2018

LINEA DI INDIRIZZO	PROGRAMMA DI INNOVAZIONE	CDR RESPONSABILE	PROGETTO DI INNOVAZIONE
<p>2.1 Gli interventi nelle Aree di attività istituzionali - Gestione del soggetto contribuente, accertamento e gestione del credito</p>	<p>2.1.8 Ottimizzazione della gestione del soggetto contribuente e della infrastruttura tecnologica</p>	<p>Direzione Centrale Entrate</p>	<p>2.1.8.A Integrazione procedure per ottimizzare l'utilizzo delle informazioni disponibili. Evoluzione ed integrazione procedure di gestione del credito con sistemi informativi interni ed esterni (es. procedure uffici legali, registri PEC, tribunali, ...) e consolidamento basi dati per ottimizzazione e semplificazione dei processi di recupero del credito</p> <p>2.1.8.B Monitoraggio applicazione stabilizzazione contratti di lavoro e sgravi contributivi (L. stabilità 2015)</p> <p>2.1.8.C Individuazione di modelli organizzativi e procedurali, anche attraverso lo sviluppo di sinergie con Agenzia delle Entrate, finalizzati al tempestivo aggiornamento dell'estratto contributivo dei lavoratori autonomi e degli iscritti alla Gestione separata a seguito di avvenuta regolarizzazione contributiva</p> <p>2.1.8.D Gestione amministrativa e contabile delle riscossioni da Equitalia nelle procedure recupero crediti</p> <p>2.1.8.E Trasferimento del sistema di gestione della riscossione dei contributi agricoli dei lavoratori dipendenti al sistema UNIEMENS, anche ai fini della maggiore efficienza del progetto Rete agricola di qualità.</p>
<p>3.1 Il governo della spesa - Qualificazione dei processi di spesa e creazione del valore, l'integrazione e la razionalizzazione del patrimonio</p>	<p>2.1.9 Ottimizzazione sistemi di verifica amministrativa e vigilanza</p> <p>3.1.12 Politiche di efficientamento e razionalizzazione delle risorse e razionalizzazione del patrimonio</p>	<p>Direzione Centrale Entrate</p> <p>Direzione Centrale Pianificazione e Controllo di Gestione</p>	<p>2.1.9.A Ottimizzazione verifica amministrativa per controlli di congruità, intensificazione attività di intelligence e integrazione con attività di vigilanza</p> <p>2.1.9.B Attivazione azioni sinergiche con altre istituzioni (pubbliche e private) per prevenzione e controllo elusione ed evasione contributiva</p> <p>3.1.12.A Razionalizzazione funzioni e competenze in materia di spesa (accentramento/polo unico e ridefinizione articolazioni centro-territorio e valorizzazione funzione di rilevazione dei fabbisogni)</p> <p>3.1.12.B Prosecuzione razionalizzazione logistica e archiviazione digitale documenti</p>

QUADRO DEGLI OBIETTIVI 2016-2018

LINEA DI INDIRIZZO	PROGRAMMA DI INNOVAZIONE	CDR RESPONSABILE	PROGETTO DI INNOVAZIONE
<p>4.1 Integrazione nella PA e nella rete dei Partner</p>	<p>4.1.3 Integrazione nella PA</p>	<p>Direzione Centrale Prestazioni a sostegno del Reddito</p>	<p>4.1.3.A Polo nazionale per l'erogazione dei servizi per il welfare</p> <p>4.1.3.B Creazione di un polo di medicina fiscale (competenze attribuite all'Inps su assenze per malattia dei dipendenti pubblici - subordinato al completamento dei necessari atti normativi e regolamentari)</p>
	<p>4.1.5 Segmentazione profili di utenza</p>	<p>Direzione Centrale Studi e Ricerche</p>	<p>4.1.5.A Definizione dei sistemi di profilazione degli utenti dell'Istituto</p> <p>4.1.5.B Sviluppo e implementazione informatica dei sistemi di profilazione degli utenti mediante l'integrazione degli archivi interni e dei flussi informativi esterni</p>
	<p>4.1.6 Efficientamento della gestione delle prestazioni di welfare complementare della previdenza obbligatoria</p>	<p>Direzione centrale credito e welfare</p>	<p>4.1.6.A Gestione unitaria delle prestazioni creditizie e di welfare e valorizzazione delle strutture sociali</p> <p>4.1.6.B Miglioramento della qualità dei servizi e dell'efficienza nella gestione delle prestazioni creditizie e sociali</p> <p>4.1.6.C Monitoraggio servizi di welfare per analisi sulle relazioni tra impegni/erogazioni, tra servizi offerti/esigenze dell'utenza e per la rendicontazione da parte delle amministrazioni</p> <p>4.1.6.D Miglioramento di efficienza ed efficacia dei servizi assistenziali Inps, attraverso ottimizzazione della gestione, riduzione del contenzioso e la collaborazione con altre PA</p>

QUADRO DEGLI OBIETTIVI 2016-2018

LINEA DI INDIRIZZO	PROGRAMMA DI INNOVAZIONE	CDR RESPONSABILE	PROGETTO DI INNOVAZIONE
<p>5.1 La funzione contabile e di bilancio</p>	<p>5.1.11 Evoluzione del Sistema dei controlli interni</p>	<p>Direzione Centrale Bilanci e Servizi Fiscali</p>	<p>5.1.11.A Allineamento dei sistemi di controllo interno ... - Revisione di tecniche, metodologie e tempi per la rilevazione dei fabbisogni ai fini di un'allocazione ottimale delle risorse per le Direzioni Centrali e Regionali. Piena integrazione tra gli strumenti e i database del processo di pianificazione e programmazione con quelli del processo di Bilancio.</p> <p>5.1.11.B Allineamento dei sistemi di controllo interno ... - Definizione di modelli e strumenti per l'individuazione dei costi standard. Definizione di un sistema di monitoraggio continuo dei costi standard, nel rispetto dei livelli attesi di servizio, anche attraverso un percorso graduale di convergenza verso gli stessi da parte delle sedi.</p> <p>5.1.11.C Allineamento dei sistemi di controllo interno ... - Definizione di modelli e strumenti per la definizione di programmi di attività rivolti alla razionalizzazione della spesa ricorrente (es. business plan, simulazioni)</p> <p>5.1.11.D Consolidamento del processo di contabilizzazione ... - Predisposizione del nuovo Regolamento di Amministrazione e Contabilità.</p> <p>5.1.11.E Allineamento dei sistemi di controllo interno ... - Analisi e implementazione finalizzata alla piena rilevazione del VEP riguardante l'accertamento dei crediti da contributi e da prestazioni indebite.</p> <p>5.1.11.F Allineamento dei sistemi di controllo interno ... - Analisi delle componenti del VEP volta al controllo della correttezza e coerenza delle informazioni in relazione al valore riportato in contabilità generale e alla rappresentazione dei valori del VEP sulle strutture di produzione (es. regionalizzazione del dato).</p> <p>5.1.11.G Allineamento dei sistemi di controllo interno ... - Implementazione di un sistema di monitoraggio continuo, sistematico e strutturato del livello di raggiungimento degli obiettivi, anche in termini di costi, e adeguamento del sistema di misurazione dei risultati raggiunti.</p>

QUADRO DEGLI OBIETTIVI 2016-2018

LINEA DI INDIRIZZO	PROGRAMMA DI INNOVAZIONE	CDR RESPONSABILE	PROGETTO DI INNOVAZIONE
<p>6.1 Lo sviluppo delle relazioni con i cittadini e le imprese</p>	<p>6.1.2 Evoluzione degli strumenti a supporto del nuovo modello di offerta dei servizi</p>	<p>Direzione Centrale Sistemi informativi e tecnologici</p>	<p>5.1.11.H Consolidamento del processo di contabilizzazione ... - Miglioramento della rappresentazione del contenzioso con valorizzazione del rischio di soccombenza e implementazione di un sistema di monitoraggio sugli andamenti del contenzioso stesso, integrato con il sistema contabile.</p> <p>5.1.11.I Allineamento dei sistemi di controllo interno ... - Implementazione di un nuovo modello per la rendicontazione dei risultati economici per "Prodotto". Piena integrazione delle informazioni gestionali e contabili, ai fini del monitoraggio delle tendenze strutturali di "Gestioni e Fondi amministrati" e dell'intero sistema previdenziale.</p> <p>5.1.11.J Consolidamento del processo di contabilizzazione ... - Evoluzione della struttura informativa allo scopo di consolidare le regole e le verifiche di impatto nel processo di contabilizzazione continua e aggiornamento del piano dei conti e delle rappresentazioni contabili generali del credito o debito, per competenza, cassa e per anno di insorgenza.</p> <p>5.1.11.L Consolidamento del processo di contabilizzazione ... - Gestione integrata dei crediti attraverso una valutazione puntuale di rischio, esigibilità e determinazione dei fondi con riferimento alle seguenti variabili: tipologia del credito; anzianità del credito; stato del debitore e azioni di recupero già intraprese. Implementazione di un sistema di monitoraggio del credito.</p> <p>6.1.2.A Evoluzione della comunicazione esterna in relazione alle modalità proattive e personalizzate di erogazione dei servizi attraverso interventi di aggiornamento del Contact center e del sito web, l'evoluzione e l'estensione del sistema di CRM, l'ampliamento del sistema di Customer experience</p>

QUADRO DEGLI OBIETTIVI 2016-2018

LINEA DI INDIRIZZO	PROGRAMMA DI INNOVAZIONE	CDR RESPONSABILE	PROGETTO DI INNOVAZIONE
<p>7.1 Lo sviluppo di sistemi di performance management e di competenze professionali in linea con l'evoluzione del modello di servizio</p>	<p>7.1.4 Sviluppo modelli professionali e di performance management</p>	<p>Direzione centrale Risorse Umane</p>	<p>6.1.2.B Evoluzione della comunicazione esterna in relazione alle modalità proattive e personalizzate di erogazione dei servizi attraverso interventi di aggiornamento del Sito web, Sito mobile e App mobile, in logica di accesso semplificato alle informazioni e ai servizi in relazione alle diverse tipologie di utenti.</p> <p>6.1.2.C Campagne di educazione previdenziale</p> <p>6.1.2.D Migliorare l'accessibilità e semplificare la fruibilità dei servizi, in particolare in tema di nuova normativa del mercato del lavoro (Jobs Act).</p> <p>6.1.2.E Integrazione piattaforme informative prestazioni pensionistiche e a sostegno del reddito per erogare servizi proattivi e personalizzati / RED semplificato</p> <p>6.1.2.F Realizzazione data base unitario delle prestazioni pensionistiche e data base delle situazioni reddituali attraverso l'ampliamento Casellario , in relazione alla platea ed alle tipologie di informazioni e di enti confluenti (integrazione con le pensioni dei fondi speciali, delle convenzioni internazionali, dei ferrovieri e dei postali)</p> <p>6.1.2.G Completamento programma di consolidamento posizioni assicurative lavoratori pubblici finalizzato alla disponibilità degli Estratto conti per i dipendenti pubblici completi e certificati</p> <p>6.1.2.H Qualificazione preventiva degli archivi gestionali della previdenza pubblica e delle residuali gestioni non automatizzate con completamento della digitalizzazione archivi cartacei</p> <p>7.1.4.A Definizione e avvio della realizzazione di un modello professionale allineato all'evoluzione del modello di servizio orientato a gestire in modo proattivo, unitario e consulenziale i bisogni di servizio degli utenti</p> <p>7.1.4.B Definizione e avvio del programma di sviluppo e formazione per la realizzazione del modello professionale individuato.</p>

QUADRO DEGLI OBIETTIVI 2016-2018

LINEA DI INDIRIZZO	PROGRAMMA DI INNOVAZIONE	CDR RESPONSABILE	PROGETTO DI INNOVAZIONE
<p>8.1 Il governo della spesa e l'integrazione</p>	<p>8.1.13 Valorizzazione del patrimonio informativo Inps e strategie di network</p>	<p>Direzione Centrale Studi e Ricerche</p>	<p>7.1.4.C Estensione del sistema di Performance Management per orientare i comportamenti e la performance ad ogni livello dell'Istituto verso più elevati standard di qualità, efficacia ed efficienza, adeguati alla centralità dell'utente ed alla revisione dei processi operativi</p> <p>7.1.4.D Sistemi di assessment permanenti</p> <p>8.1.13.A Elaborazione e analisi e valutazioni indipendenti su politiche del lavoro e del Welfare (VisitInps Scholars)</p> <p>8.1.13.B Nuove strategie di comunicazione, presenza sui social ...</p> <p>8.1.13.C Interventi di promozione e sviluppo del sistema OpenData Inps, anche in termini di orientamento alle tipologie di utenza ed in relazione ai feedback ricevuti</p>
<p>9.1 Gli interventi nelle Aree di attività istituzionali - Sviluppo degli strumenti connessi al supporto e tutela del mercato del lavoro</p>	<p>8.1.14 Creazione di valore</p> <p>9.1.7 Sviluppo flussi amministrativi procedurali connessi alla implementazione del Jobs Act per la tutela del reddito familiare</p>	<p>Direzione Centrale Pianificazione e Controllo di Gestione</p> <p>Direzione Centrale Prestazioni a sostegno del Reddito</p>	<p>8.1.14.A Interventi per la riduzione strutturale del contenzioso</p> <p>8.1.14.B Attivazione interventi per il raggiungimento degli obiettivi di incremento del valore della produzione</p> <p>8.1.14.C Realizzazione interventi "Quick wins"</p> <p>9.1.7.A Sviluppo flussi amministrativi procedurali connessi alla implementazione del Jobs Act</p>

4.2. Obiettivi di efficienza nell'impiego delle risorse

Gli obiettivi di efficienza si articolano in:

- Efficienza di impiego delle risorse umane;
- Efficienza di impiego delle risorse economiche.

4.2.1. Le risorse umane

I parametri di congruità di impiego delle risorse rappresentano, allo stesso tempo:

- i riferimenti per la valutazione di congruità della programmazione delle risorse, che devono essere utilizzate dai CdR in fase di elaborazione dei piani;
- gli obiettivi di efficienza per l'anno 2016.

In particolare, per l'anno 2016 vengono individuati i seguenti parametri di congruità:

- **parametro della presenza:** % presenza (unità disponibili al netto del time sheet, dello straordinario, della formazione, delle ore di maggiore presenza non retribuita /forza equivalente (FTE));

valore obiettivo: almeno pari all'80% a livello di CdR ;

- **parametro di impiego nelle attività istituzionali:** l'obiettivo è collegato alla distribuzione delle risorse sulle Attività Istituzionali (AI), prendendo a riferimento la Presenza programmata, cioè le risorse, ordinarie e straordinarie (ore di lavoro straordinario e time sheet), che si prevede di impiegare per singola attività, distinto nelle due seguenti sezioni:

- il numero "risorse ABC" che indica la previsione di impiego delle risorse umane appartenenti alle aree "A,B,C
- il numero risorse "ALTRE" che indica la previsione di impiego delle risorse umane non appartenenti alle aree A,B,C (aree dirigenziali di prima e seconda fascia , medici ed aree professionali).

Tutte le risorse umane devono essere espresse in termini di forza media annua equivalente (FTE = Full Time Equivalent) che rappresenta il "peso" associato a ciascun dipendente proporzionato alla percentuale di orario di lavoro (tempo pieno, % part time).

Il parametro è calcolato applicando la formula dello scarto quadratico medio, attraverso i seguenti passaggi:

- consuntivazione delle risorse impiegate: rendicontazione delle risorse impiegate sul CIC (area dirigenziale) e distribuzione sulle singole AI (applicando la percentuale di impiego utilizzata in fase di programmazione);
 - calcolo della variazione tra risorse realmente impiegate e risorse programmate sulla singola AI;
 - calcolo dello scarto quadratico medio a livello di CdR.
- **parametro impiego risorse straordinarie:** % ore di lavoro straordinario consumate + ore di timesheet ricevute – ore di timesheet cedute /numero di ore ordinarie di presenza al netto dello straordinario, del timesheet, della formazione e della maggiore presenza non retribuita del personale ABC della struttura. Obiettivo (soglia massima) 10%

L'articolazione interna del fabbisogno di lavoro straordinario nell'ambito di ogni CdR dovrà qualificarsi in rapporto al perseguimento degli obiettivi strategici assegnati, assicurando nel contempo lo svolgimento delle attività istituzionali di competenza funzionali alla continuità del servizio.

In fase di consuntivazione trimestrale saranno effettuate congiuntamente alla Direzione Centrale Pianificazione e controllo di gestione, valutazioni della congruità di impiego delle risorse.

4.2.2. Le risorse economiche

Le voci di costo discrezionali collegate al budget delle strutture centrali sono:

- compensi per il lavoro **straordinario** del personale: in base al fabbisogno congruito è stato approvato il budget di spesa, espresso in ore e considerati i parametri di congruità di seguito descritti;
- compensi per i **turni** del personale: in base al fabbisogno congruito è stato approvato il budget di spesa, espresso in euro di spesa annua;
- **missioni** (Italia ed Estero): in base al fabbisogno congruito è stato approvato il budget di spesa, espresso in giorni di missione;
- impiego di personale di altre strutture/aree dirigenziali dell'Istituto (**timesheet**): in base al fabbisogno congruito è stato approvato il budget di spesa espresso in ore. Il timesheet rappresenta le ore che il personale presta temporaneamente presso altre strutture dell'Istituto, differenti da quelle ordinarie, registrate nella struttura di competenza.

4.3. Il Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico (VEP)

Il piano per l'anno 2016 comprende anche specifici obiettivi collegati al miglioramento del *Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico (VEP)* generato dalle attività di produzione.

Gli elementi che compongono il valore finanziario sono riconducibili al Bilancio istituzionale di competenza dell'INPS, in materia sia di contributi che di prestazioni, in termini di maggiori entrate o di maggiori uscite.

Gli obiettivi si applicano a tutte le strutture centrali definite nella tabella seguente:

COMPONENTI POSITIVE DELLA GESTIONE	PRECONSUNTIVO 2015 (Dicembre)	Obiettivo 2016 Piano Performance	v% (preconsuntivo 2015/Obiettivo 2016)
Contributo alla riduzione del debito pubblico – Contributi (MAGGIORI ENTRATE)	10.007.449.006	10.110.167.074	1,03%
Accertamento contributi	9.460.357.880	9.171.158.456	-3,06%
di cui Accertamento da DMV	1.129.839.689	1.084.610.835	-4,00%
di cui Accertamento da Gestione Flussi	8.286.821.983	7.936.547.621	-4,23%
di cui Accertamento ECA	43.696.208	150.000.000	243,28%
Accertamento benefici in sede di pensione/TFS	28.003.658	28.865.948	3,08%
Riscatti e ricongiunzioni	474.759.338	483.515.350	1,84%
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Contributi	44.328.130	149.999.161	238,38%
Variazione riserve gestionali sui crediti contributivi in fase amministrativa - Aziende con dipendenti (Riserve al 31/12/2015) (€ 53.333.254)	-	50.087.724	
Variazione riserve gestionali su crediti sospesi in cartella esattoriale - Tutte le gestioni (Riserve al 31/12/2015) (€1.941.081.897)	-	226.540.435	
COMPONENTI NEGATIVE DELLA GESTIONE	PRECONSUNTIVO 2015 (Dicembre)	Obiettivo 2016 Piano Performance	v% (preconsuntivo 2015/Obiettivo 2016)
Contributo alla riduzione del debito pubblico – Prestazioni (MINORI USCITE)	3.869.698.559	4.540.430.160	17,33%
Interessi legali (-)	19.517.577	10.896.753	-44,17%
Accertamento prestazioni indebite	2.453.811.938	2.901.720.000	18,25%
di cui Accertamento prestazioni pensionistiche indebite	1.372.282.452	1.717.200.738	25,13%
di cui Accertamento prestazioni indebite invalidità civile	280.529.889	282.799.262	0,81%
di cui Accertamento prestazioni pensionistiche indebite PDAP	82.296.996	161.720.000	96,51%

di cui Accertamento prestazioni indebite PSR	718.702.601	740.000.000	2,96%
Minori prestazioni da vigilanza ispettiva	191.031.000	184.046.618	-3,66%
Azioni surrogatorie	45.082.770	46.311.576	2,73%
VMC – Annullamento prestazioni dirette malattia	20.070.009	25.634.910	27,73%
Revoche prestazioni Invalidità civile	49.726.193	38.560.071	-22,46%
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Prestazioni	1.129.494.226	1.355.053.738	19,97%
Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico (VEP)	13.877.147.566	14.650.597.234	5,57%

Direzione Centrale Pensioni

- *Interessi legali da prestazioni*
- *Recupero prestazioni indebite*
- *Azioni surrogatorie*

Direzione Centrale Posizione assicurativa

- *Riscatti e ricongiunzioni*
- *Accertamento benefici in sede di pensione e TSF*

Direzione Centrale Convenzioni internazionali

- *Interessi legali da prestazioni*

Direzione Centrale Entrate

- *Accertamento dei contributi in fase gestione flussi*
- *Accertamento da DMV*
- *Accertamenti ECA*
- *Variatione riserve su crediti contributivi*
- *Variatione riserve su sospensioni crediti su cartella esattoriale*

Direzione Centrale Prestazioni a sostegno del reddito

- *Interessi legali da prestazioni*
- *Recupero prestazioni indebite*
- *VMC - Annullamento delle prestazioni dirette di malattia*
- *Azioni surrogatorie*

Direzione Centrale Vigilanza Prevenzione e Contrasto all'Economia Sommersa

- *Accertato da DMV*
- *Annullamento prestazioni da vigilanza ispettiva*

Direzione Centrale Assistenza e Invalidità Civile

- *Interessi legali da prestazioni*
- *Accertamento prestazioni indebite*
- *Revoche prestazioni Invalidità civile*
- *Azioni surrogatorie*

Presidio integrato per il contrasto ed il deflazionamento del contenzioso amministrativo e giudiziario interno ed esterno all'Istituto

- *Saldo sentenze favorevoli/sfavorevoli contributi*
- *Saldo sentenze favorevoli/sfavorevoli prestazioni*

Coordinamento medico-legale

- *VMC - Annullamento delle prestazioni dirette di malattia*
- *Azioni surrogatorie*
- *Revoche prestazioni Invalidità civile*

Coordinamento legale

- *Saldo sentenze favorevoli/sfavorevoli contributi*
- *Saldo sentenze favorevoli/sfavorevoli prestazioni*

A tutte le altre strutture centrali viene assegnato quale obiettivo 2016 il totale Contributo alla riduzione del debito pubblico (VEP), pari a 14,7 miliardi di euro, obiettivo esteso anche alle singole aree dirigenziali, ad eccezione della DCSIT ove le singole aree manageriali assumeranno quale valore di Contributo alla riduzione del debito pubblico (VEP) il valore di riferimento della specifica area di competenza.

4.4. Obiettivi di gestione della spesa e razionalizzazione logistica

Anche per l'anno 2016 vengono definiti alcuni obiettivi finalizzati al miglioramento della gestione della spesa ed al rispetto del piano di razionalizzazione logistica.

4.4.1. Gestione della spesa

Alle direzioni centrali responsabili di budget di spesa (Direzione centrale Risorse strumentali, Direzione centrale Risorse umane, Presidio Patrimonio, Direzione

centrale Assistenza e invalidità civile, Direzione centrale Credito e welfare, Direzione centrale Formazione, Direzione centrale Prestazioni a sostegno del reddito) saranno attribuiti specifici obiettivi inerenti la gestione della spesa, in particolare:

- a. **Verifica di congruità dei fabbisogni ed assegnazione delle risorse:** la direzione centrale non può procedere all'assegnazione del budget di spesa in misura superiore al fabbisogno di risorse economiche congruito per l'intera regione;
- b. **Gestione dell'assegnazione del budget economico:** scostamento massimo del 5% tra budget economico assegnato (fabbisogno), ed eventuale riassegnazione in fase di riprogrammazione (forecast), e l'effettivo utilizzo da parte delle direzioni regionali.

4.4.2. Integrazione logistica

Alle direzioni centrali responsabili del piano di razionalizzazione logistica (Direzione centrale Risorse strumentali, Coordinamento tecnico edilizio) e del progetto archivi (Direzione centrale Risorse strumentali, Progetto Dematerializzazione, Direzione centrale Organizzazione, Coordinamento tecnico edilizio) saranno attribuiti specifici obiettivi inerenti il completamento dei piani previsti per l'anno 2016, in particolare:

- a. **Piano di integrazione logistica previsto per l'anno 2016:** la misurazione sarà effettuata attraverso la verifica dello stato di avanzamento degli interventi previsti nel piano;
- b. **Progetto archivi:** conseguimento degli obiettivi 2016 di "gestione degli archivi"; la misurazione sarà effettuata attraverso lo stato di avanzamento rispetto alla programmazione.

4.5. La struttura degli obiettivi delle Direzioni centrali

La struttura degli obiettivi delle Direzioni centrali è articolata in relazione alla tipologia organizzativa e il livello di responsabilità sui Programmi di innovazione. Nella tabella seguente è riportata una rappresentazione sintetica della struttura degli obiettivi per l'anno 2016.

Struttura organizzativa	Struttura degli obiettivi						
	Programma Innovazione		Efficienza Impiego risorse		Efficacia		
Peso	35%		30%		35%		
	Programma Innovazione	Interventi a supporto PI	Risorse Umane	Risorse Economiche	Gestione della spesa	Razionalizzazione logistica	Contributo alla riduzione del debito pubblico (VEP)
Direzione centrale	SI, se responsabile di PI	SI, se responsabile di I/S	15%	15%	DC RS, DC RU, DC AIC, DC PSR, DC C&W, DC FORM, Pres. Patrimonio	DC RS, DC Org., Pr. Dematerializz.	SI (v. cap. 2.11)
Progetti e incarichi specifici (prima fascia)		SI, se responsabile di I/S	15%	15%			35%
Coordinamento generale professionale		SI, se responsabile di I/S	15%	15%			35%
Uffici di supporto agli Organi			30%	35%			35%

5. Valutazione della performance individuale

L'ambito della performance individuale (art. 9.1 e 9.2 del D.Lgs 150/2009) inserisce aspetti inerenti a specifici obiettivi individuali, valuta competenze e comportamenti professionali/organizzativi.

Nell'ambito dell'Istituto, ai fini della performance individuale, si distinguono quattro aree: l'area dei dirigenti, dei professionisti (area tecnico-edilizia, statistico-attuariale e legale), dei medici e del personale delle aree A,B,C.

5.1. Personale dirigente

Per i dirigenti dell'Istituto si richiama la determinazione presidenziale 111/2015. Nel richiamare la determinazione in oggetto, si ribadisce la definizione di **valutato** (il personale con incarico di dirigente di I e II fascia) e **valutatore** (dirigente superiore). Le competenze manageriali oggetto di valutazione sono quelle riportate nella tabella seguente:

AREA	COMPETENZE MANAGERIALI	INDICATORI	DESCRIZIONE IN SINTESI
COGNITIVA	1. VISIONE SISTEMICA	Conoscenza organizzativa	Conoscere le esigenze ed il funzionamento dell'Istituto
		Visione d'insieme	Integrare le proprie azioni con quelle degli altri
		Visione strategica	Conoscere gli obiettivi e utilizzare le risorse più opportune
	2. INNOVAZIONE	Apertura mentale	Non lasciarsi condizionare dai pregiudizi
		Flessibilità	Adattare il proprio stile a contesti e interlocutori diversi
		Propensione al cambiamento	Condividere, proporre, realizzare nuove idee o soluzioni
REALIZZATIVA	3. ORIENTAMENTO AL RISULTATO	Efficienza operativa	Rispettare tempi, scadenze e ottimizzare le modalità operative
		Ottimizzazione	Allineare, a sistema, politiche, obiettivi, programmi e risorse
		Determinazione	Concentrazione, impegno e tenacia su obiettivi ed ostacoli
	4. ORGANIZZAZIONE E CONTROLLO	Pianificazione	Formulare piani d'azione coerenti con gli obiettivi condivisi
		Monitoraggio	Controllare sistematicamente finalità, risultati e funzionalità delle attività svolte
		Sinergia di gruppo	Integrare persone e processi, valorizzare i contributi, ottimizzare i risultati
RELAZIONALE	5. ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	Comunicazione	Utilizzare stili differenziati per valorizzare i rapporti ed efficaci scambi informativi
		Rilevazione bisogni	Recepire le esigenze degli utenti (interni, esterni) per migliorare le attività svolte
		Soddisfazione bisogni	Promuovere azioni tese al soddisfacimento dell'utenza
	6. GESTIONE DI RETI RELAZIONALI	Disponibilità ai rapporti interpersonali	Affrontare in modo sereno e costruttivo il rapporto con gli altri
		Conoscenza reti ed interlocutori	Acquisire informazioni e sviluppare rapporti e relazioni
		Continuità delle relazioni	Consolidare credibilità e reciproca fiducia nelle relazioni esterne
GESTIONALE	7. PROBLEM SOLVING	Ricerca di informazioni	Valorizzare e verificare dati e informazioni per la diagnosi dei problemi
		Pensiero analitico	Analizzare con metodo e sistematicità i dati del problema
		Sintesi	Aggregare dati e analisi e pervenire a conclusioni concrete ed efficaci
	8. ASSUNZIONE DI RESPONSABILITÀ	Valutazione opzioni decisionali	Valutare vantaggi e svantaggi delle alternative decisionali
		Formulazione della scelta	Scegliere l'opzione più vantaggiosa nel quadro normativo di riferimento

AREA	COMPETENZE MANAGERIALI	INDICATORI	DESCRIZIONE IN SINTESI
	9. LEADERSHIP SITUAZIONALE	<i>Assunzione di rischio</i>	Farsi carico, in modo equilibrato, dei rischi conseguenti alle decisioni
		<i>Autorevolezza</i>	Individuare obiettivi, risorse idonee, vincoli, opportunità e relazioni che caratterizzano il contesto interno ed esterno all'Istituto
		<i>Influenzamento</i>	Acquisire credibilità e consenso adottando stili aderenti alle situazioni
		<i>Mediazione</i>	Orientare i comportamenti con fiducia, coinvolgimento e condivisione
	10. GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE	<i>Motivazione e coinvolgimento delle risorse</i>	Interagire con i collaboratori, comprendere le esigenze e condividere gli obiettivi comuni
		<i>Conoscenza e valutazione collaboratori</i>	Valutare le competenze possedute dai collaboratori e differenziarne consapevolmente i giudizi
		<i>Orientamento alla crescita</i>	Stimolare e fornire ai collaboratori opportunità di crescita professionale favorendo il processo di responsabilizzazione

Per ogni competenza manageriale sono previsti indicatori comportamentali relativi ad azioni concrete oggetto di valutazione.

Inoltre Le competenze manageriali sono pesate in modo differenziato sulla base di una predefinita clusterizzazione delle posizioni dirigenziali.

La valutazione delle competenze manageriali avviene con una scala di valutazione articolata in quattro gradi di giudizio, ciascuno corrispondente ad un punteggio come di seguito riepilogato:

Grado di valutazione	Punteggio corrispondente
Livello 1	0
Livello 2	2
Livello 3	4
Livello 4	6

- Il Livello 1 rileva una competenza manageriale non adeguata rispetto all'incarico ricoperto
- Il Livello 2 rileva una competenza manageriale con margini di miglioramento rispetto all'incarico ricoperto
- Il Livello 3 rileva una competenza manageriale in linea con l'incarico attribuito
- Il Livello 4 rileva un grado elevato di possesso della competenza manageriale, anche in termini di riconoscimento nel contesto di riferimento.

5.2. Professionisti dell'area legale

I criteri di valutazione della performance individuale per i **professionisti dell'area legale** sono i seguenti:

1. capacità di gestire e programmare l'attività professionale in modo da garantire la difesa dell'Istituto nei diversi gradi di giudizio;
2. capacità di interazione con le diverse linee di attività della Struttura di appartenenza di interesse per l'attività professionale svolta;
3. flessibilità nella gestione del proprio impegno di lavoro in modo da garantire una presenza coerente con l'orario di servizio della struttura di appartenenza e con gli impegni connessi alla partecipazione alle udienze;
4. capacità di interazione con il contesto lavorativo di riferimento, anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze, cambiamenti di modalità operative.

In relazione alla diversa valenza dei predetti fattori di qualità, viene attribuito un peso differenziato, di seguito indicato, per un complessivo valore 30/30

- ✓ 1. punteggio da 0 a 8/30
- ✓ 2. punteggio da 0 a 8/30
- ✓ 3. punteggio da 0 a 8/30
- ✓ 4. punteggio da 0 a 6/30

5.3. Medici

I criteri di valutazione della performance individuale per **il personale medico** sono i seguenti:

1. economicità dell'azione gestionale (utilizzo ottimale delle risorse parametrato anche al conseguimento dello standard-obiettivo del relativo centro di costo);
2. capacità di impiegare le competenze e le conoscenze specialistiche necessarie per il conseguimento degli obiettivi attesi;
3. flessibilità nella gestione del proprio orario di lavoro in modo da garantire una presenza coerente con le esigenze delle attività medico legali;
4. capacità di programmare le attività sanitarie e gestire flessibilmente le esigenze di servizio secondo le diverse connotazioni che il servizio stesso assume nell'ambito dell'Ente.

In relazione alla diversa valenza dei predetti fattori di qualità, viene attribuito un peso differenziato, di seguito indicato, per un complessivo valore 30/30

- ✓ 1. punteggio da 0 a 5/30
- ✓ 2. punteggio da 0 a 5/30
- ✓ 3. punteggio da 0 a 10/30
- ✓ 4. punteggio da 0 a 10/30.

5.4. Professionisti delle aree tecnico-edilizia e statistico-attuariale

Per i professionisti la qualità della prestazione è valutata in base a specifici criteri differenziati a seconda delle competenze tecniche oggetto dell'area professionale.

In particolare, **per i professionisti delle aree tecnico-edilizia e statistico-attuariale** valgono i seguenti criteri:

1. economicità dell'azione gestionale (utilizzo ottimale delle risorse parametrato anche al conseguimento dello standard-obiettivo del relativo centro di costo);
2. capacità di impiegare le competenze e le conoscenze tecniche ritenute necessarie per il conseguimento degli obiettivi attesi;
3. capacità di dimostrare di gestire il proprio tempo di lavoro, facendo fronte con flessibilità alle esigenze di servizio e contemperando i diversi impegni in modo da garantire una presenza coerente con l'orario di servizio applicato nella struttura di appartenenza;
4. capacità di interazione con il contesto lavorativo di riferimento, anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze, cambiamenti di modalità operative.

5.5. Personale delle Aree ABC

Per il personale delle aree professionali **A, B e C**, per ciascun dipendente, ai fini dell'attribuzione degli incentivi ordinari e speciali, si fa riferimento oltre che alla presenza in servizio, ai seguenti *coefficienti di merito individuali*:

- **0,0** in caso di grave demerito nella prestazione lavorativa o comportamenti che abbiano arrecato un grave danno all'andamento delle attività produttive o al regolare svolgimento dell'attività di servizio;
- **0.50** nel caso di una prestazione lavorativa negativa con riferimento agli obiettivi assegnati e con ricadute negative sul gruppo di lavoro;
- **0.85** nel caso di una prestazione lavorativa che ha determinato un raggiungimento degli obiettivi in misura inferiore a quelli assegnati;
- **1** nel caso di una prestazione lavorativa in linea con gli obiettivi assegnati;
- **1.2** in caso di apporto lavorativo altamente innovativo.

L'attribuzione del coefficiente di merito di cui al comma precedente viene effettuata dal dirigente con cadenza trimestrale, prima dell'erogazione dei relativi pagamenti.

6. Criteri per la misurazione della performance del personale dirigente

Ai fini della misurazione della performance del personale dirigente si considerano sia il grado di raggiungimento degli obiettivi che le capacità manageriali dimostrate nel raggiungimento degli stessi, in relazione allo specifico ruolo svolto da ciascun dirigente nell'assetto organizzativo dell'Istituto. In tale ottica la retribuzione di risultato, conseguente alla valutazione della performance, è commisurata ai seguenti parametri:

Coefficiente, *valore 100*, determinato sulla base di:

1. Qualità della prestazione ovvero valutazione delle competenze manageriali di cui al paragrafo precedente (**30% del valore**);
2. Realizzazione degli obiettivi di risultato per i dirigenti operanti nella Direzione generale, nelle Direzioni regionali, nelle Direzioni provinciali con peso 100/100, secondo i seguenti criteri (**70% del valore**):
 - a) raggiungimento degli obiettivi di risultato assegnati all'area di responsabilità (peso 80/100);
 - b) raggiungimento degli obiettivi di risultato assegnati alla struttura che comprende l'area di responsabilità (peso 20/100).

Per quanto concerne gli obiettivi di risultato di cui al punto 2, al diverso grado di raggiungimento degli stessi corrispondono i seguenti parametri:

% raggiungimento dell'obiettivo	Parametro
≥ 110	110
$> 100 / = 109$	Proporzione lineare da 91 a 109
$> 70 / = 100$	Proporzione lineare da 60 a 90
≤ 70	0

Per i dirigenti con incarico di Direzione metropolitana, di Direzione provinciale, di Direzione di filiale di coordinamento, gli obiettivi assegnati all'area di responsabilità (lettera a) coincidono con quelli della direzione di riferimento; gli obiettivi assegnati alla struttura (lettera b) coincidono con gli obiettivi assegnati alla Direzione regionale.

Per i dirigenti responsabili di Direzioni regionali di secondo livello, titolari di progetti nazionali, responsabili di Uffici di supporto agli Organi, l'obiettivo di risultato di cui alle lettere a) e b) sarà commisurato al raggiungimento (peso 100%) degli obiettivi assegnati alle singole strutture.

Per i dirigenti responsabili di incarichi di Staff, l'obiettivo di risultato di cui alle lettere a) e b) sarà commisurato al raggiungimento (peso 100%) degli obiettivi assegnati Direzione regionale o alla Direzione centrale di riferimento.

7. Criteri per la misurazione della performance dei professionisti e medici

Anche per i professionisti (aree tecnico-edilizia, statistico-attuariale e legale) e il personale medico la valutazione complessiva della performance è data dalla somma di due componenti (raggiungimento dell'obiettivo e qualità della prestazione).

In particolare vale quanto segue:

- A. Qualità della prestazione ovvero valutazione delle competenze professionali di cui al paragrafo **5 (30% del valore)**;
- B. l'obiettivo di risultato per i professionisti di ciascuna area professionale è la percentuale di scostamento rispetto all'anno precedente dell'indicatore sintetico di competenza, presente nel Cruscotto Direzionale (**70% del valore**):

PARAMETRI PER LA DETERMINAZIONE DEGLI OBIETTIVI		
	Posizionamento dell'indicatore sintetico di area (consuntivato nell'anno precedente)	Obiettivo di miglioramento (% di scostamento rispetto all'anno precedente)
A	≥ a 100	% scostamento positivo
B	Tra 90 e 99	% scostamento uguale o superiore alla media nazionale
C	< 90	% scostamento superiore del 10% alla media nazionale

Il Parametro per la retribuzione di risultato, avrà valore 100 nel caso del raggiungimento degli obiettivi come indicati nella tabella precedente. Negli altri casi i parametri saranno determinati secondo le seguenti tabelle:

Obiettivo sub A:

Criteri di valutazione del risultato conseguito	Parametri per la liquidazione dell'incentivo
La % di scostamento rispetto all'anno precedente si posiziona tra -1% e -10%	Proporzione lineare da 90 a 99
La % di scostamento rispetto all'anno precedente è minore di -10%	80

Obiettivo sub B:

Criteri di valutazione del risultato conseguito	Parametri per la liquidazione dell'incentivo
Il rapporto tra lo scostamento conseguito rispetto all'anno precedente e lo scostamento medio nazionale si posiziona tra 90% e 99%	Proporzione lineare da 90 a 99
Il rapporto tra lo scostamento conseguito rispetto all'anno precedente e lo scostamento medio nazionale è minore del 90%	80

Obiettivo sub C:

Criteri di valutazione del risultato conseguito	Parametri per la liquidazione dell'incentivo
Il rapporto tra lo scostamento conseguito rispetto all'anno precedente e lo scostamento medio nazionale aumentato del 10%, si posiziona tra 90% e 99%	Proporzione lineare da 90 a 99
Il rapporto tra lo scostamento conseguito rispetto all'anno precedente e lo scostamento medio nazionale aumentato del 10% è minore del 90%	80

Per i professionisti legali il posizionamento e lo scostamento di riferimento sono quelli relativi all'INDICATORE SINTETICO DI EFFICIENZA / EFFICACIA dell'Arca Legale, consuntivati nel Cruscotto Direzionale:

- per i professionisti legali operanti nelle sedi territoriali si farà riferimento al valore della Direzione provinciale;
- per i professionisti della sede centrale si farà riferimento al valore nazionale.

Per i medici il posizionamento e lo scostamento di riferimento sono quelli relativi all'INDICATORE SINTETICO DI EFFICIENZA / EFFICACIA dell'Area Medico Legale, consuntivato nel Cruscotto Direzionale:

- per i medici operanti nelle sedi territoriali si farà riferimento al valore della Direzione provinciale;
- per i medici delle sedi regionali si farà riferimento al valore della Direzione regionale;
- per i medici della sede centrale si farà riferimento al valore nazionale.
-

Per i professionisti delle aree tecnico-edilizia e statistico-attuariale il posizionamento e lo scostamento di riferimento sono quelli relativi all'INDICATORE SINTETICO GLOBALE consuntivato nel Cruscotto Direzionale:

- per i professionisti operanti nelle sedi territoriali si farà riferimento al valore della Direzione provinciale;
- per i professionisti della sede centrale si farà riferimento al valore nazionale.

8. Criteri per la misurazione della performance del personale delle aree ABC

8.1. Responsabili di agenzia complessa, interna (prestazioni e flussi), territoriale

Per il personale dell'area professionale C con responsabilità di agenzia (Complessa, Interna – area prestazioni, Interna – area flussi, Territoriale) il criterio di misurazione è direttamente collegato alla percentuale di realizzazione degli obiettivi di risultato previsti dal Piano della Performance (Cap. 3 *Il piano degli obiettivi 2016 per le strutture territoriali*), relativamente a:

- raggiungimento degli obiettivi di risultato assegnati all'Agenzia;
- raggiungimento degli obiettivi di risultato assegnati alla Direzione provinciale/Filiale di coordinamento di appartenenza.

Per quanto concerne il parametro di liquidazione, questo è collegato al diverso grado di raggiungimento degli obiettivi di cui ai punti a) e b) con i seguenti parametri:

% di realizzazione obiettivi di cui al punto a)	% di realizzazione obiettivi di cui al punto b)	Parametro per la liquidazione
>= 100	>= 100	110
>= 100	< 100	100
> 95 / <100	>= 100	100
> 95 / <100	< 100	95
<= 95	>= 100	95
<= 95	< 100	90

8.2. Altro personale aree professionali A, B, C

Il sistema di misurazione della performance, basato sugli indicatori di qualità ed efficienza del Cruscotto direzionale, utilizza gli scostamenti rispetto ai risultati consuntivati per l'anno precedente combinando l'indicatore di produttività delle aree di produzione con il risultato qualitativo al fine di apprezzare il valore generato.

La valutazione dell'andamento della stagionalità della produzione e dell'impiego delle risorse, è effettuata sulla base di verifiche trimestrali, anche per consentire di individuare eventuali interventi di miglioramento.

Le verifiche trimestrali dell'andamento produttivo, della produttività e della qualità che, previa analisi congiunta a livello regionale, formeranno oggetto di informativa in sede di Osservatorio sulla produttività, sono fissate al:

- 30 aprile relativamente al periodo di competenza gennaio-marzo;
- 31 luglio relativamente al periodo di competenza gennaio-giugno;
- 31 ottobre relativamente al periodo di competenza gennaio-settembre;
- 31 marzo relativamente al periodo gennaio-dicembre dell'anno precedente.

Ai fini della corresponsione dell'incentivo per la produttività verrà utilizzato l'indicatore di produttività delle aree di produzione a livello di Direzione Regionale.

L'incentivazione alla produttività è corrisposta sulla base dell'indicatore della "**produttività efficace**".

La "produttività efficace" si ottiene attraverso la valutazione combinata della produttività (quantità media di pezzi omogeneizzati) e della qualità (miglioramento dell'obiettivo di qualità - budget) nelle aree di produzione.

Definiti i parametri:

X = produttività aree di produzione/obiettivo produttività aree di produzione

Y = scostamento percentuale rispetto all'obiettivo (budget) di qualità delle aree di produzione,

la "**produttività efficace**" è calcolata sulla base della valutazione combinata dei parametri X ed Y; i parametri per la liquidazione dell'incentivazione sono determinati secondo i criteri riportati nella tabella seguente:

PRODUTTIVITÀ AREE DI PRODUZIONE: scostamento % rispetto all'obiettivo	Parametro per la liquidazione	QUALITÀ AREE DI PRODUZIONE: scostamento % rispetto al budget	Parametro per la liquidazione della produttività efficace
>= 0%	100	>=%	110
< 0% e >- 5%	95	>=0%	100
<= -5%	90	>=0%	95
<= -5%	90	<0%	90

9. Progetti di miglioramento della qualità (Progetti Speciali art. 18 L. 88/1989)

Ai fini della valutazione dell'incentivazione speciale (Progetti Speciali art. 18 L. 88/1989), per tutte le aree, si farà riferimento agli obiettivi di miglioramento collegati ai PRM/PNM e misurati attraverso i seguenti parametri:

Posizionamento dell' indicatore sintetico di qualità delle aree di produzione (consuntivato nell' anno precedente)	Obiettivo di miglioramento (% di scostamento rispetto all'anno precedente)
> di 100	% scostamento positivo
Tra 90 e 99	% scostamento uguale o superiore alla media nazionale
<90	% scostamento superiore del 10% della media nazionale

La corresponsione dei compensi speciali legati alla qualità del servizio avviene sulla base dei seguenti parametri:

Raggiungimento dell'obiettivo di qualità	Parametri per la liquidazione dell'incentivo
> di 100	100
Tra 90 e 99	Proporzione lineare
<90	80

Roma, 17 maggio 2016

Il Direttore Centrale
Pianificazione e Controllo di Gestione

Il Direttore Generale

INPS - UFE OO.CC. - Permessato il 25 MAG. 2016

ALLEGATO 1 – Capitoli di bilancio collegati al "Contributo alla riduzione del debito pubblico" (VEP)

CONTRIBUTI	Capitolo/Vds	Definizione dell'obiettivo	Modalità di calcolo
<p>Accertamento contributi in fase di gestione flussi (Contabile)</p>	<p>1E1101001 - Contributi per i lavoratori dipendenti da aziende tenute alla presentazione delle denunce rendiconto.</p>	<p>L'obiettivo è correlato alle sole attività di accertamento amministrativo scaturite da iniziative delle strutture di produzione e rilevabili nei movimenti contabili del conto contributi gestione flussi "GPA00002 - Crediti verso le aziende".</p>	<p>Il calcolo è correlato alle sole attività di accertamento amministrativo scaturite da iniziative delle strutture di produzione e rilevabili nei movimenti contabili del conto contributi gestione flussi "GPA00002 - Crediti verso le aziende", per i seguenti tipi movimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Accertamento e Verifica amministrativa da DMV: 30010000 - Credito DMV CDE; 30030000 Credito DMV Pas. G; 30080000 - DMV CDE Decad.2013, 30100000 DMV Pas. G Decad. 2013 ▪ Accertamento da Totali Insoluti: 210010000 - Credito Tot.INS. ▪ Accertamento da Parziali Insoluti: 220030000 Credito Parz. INS; 220010000 Parz. INS Vers. AC; 220020000 Parz. INS Vers. AP ▪ Compensazioni Indebite: 270970000 Ind. Comp. Da F24 ▪ Inadempimenti da rettifica: 240010000 - Credito Rett. Att
<p>Accertamenti ECA (Estratto Conto Amministrazione) (Extra-Contabile)</p>	<p>1E1101058 - Contributi per i lavoratori dipendenti da datori di lavoro già iscritti all'istituto nazionale di previdenza per i dipendenti dell'amministrazione pubblica (INPDAP), soppresso ai sensi dell'articolo 21 del decreto legge 6 dicembre 2011, n.201, convertito con modificazioni, dalla legge 22 dicembre 2011, n. 214.</p>	<p>La rendicontazione su questa voce è finalizzata a valutare il livello delle iniziative poste in essere dalle strutture di produzione relativamente alla verifica della correttezza e correttezza degli adempimenti contributivi di tutti i datori di lavoro iscritti alla Gestione dipendenti pubblici:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ sistemazione dei versamenti anomali e loro corretta attribuzione, ▪ rilevazione delle partite a credito dell'Istituto per insoluti da trasferire al sistema contabile, ▪ attivazione del recupero coattivo dei crediti fino alla trasmissione all'Agente della Riscossione 	<p>La rilevazione del Contributo al miglioramento del Bilancio dell'Istituto si ottiene dalla sommatoria della componente DARE dei seguenti conti: INB00117, INCO0117, INDO0117, INE00117, INR00117, INS00117, INT00117, INV00117, GPA52197.</p> <p>A quanto sopra occorre sommare il saldo dei seguenti conti COGE: INB21111, INC21111, IND21111, INE21111, INR21111, INS21111, INT21111, INU21111, INV21111.</p>

CONTRIBUTI	Capitolo/Vds	Definizione dell'obiettivo	Modalità di calcolo
<p>Accertamento benefici in sede di pensione/TFS (Contabile)</p>	<p>2E1206001 - Valori trasferiti da altri enti di previdenza per la copertura di periodi assicurativi</p> <p>2E1101061 - Contributi a carico degli Enti datori di lavoro a copertura di oneri pensionistici ed indennità</p> <p>2E1206008 - Rimborso da parte degli enti del settore pubblico dei maggiori oneri pensionistici, derivanti dall'applicazione della Legge n. 336/70 e successive modificazioni ed integrazioni</p>	<p>L'obiettivo è stato definito in relazione ai benefici da recuperare su pensioni e TFS (trattamento di fine servizio) a carico della gestione pubblica.</p>	<p>Il valore è rilevabile dal saldo dei seguenti conti COGE di competenza, riconducibili ai capitoli di riferimento: ESR22000, FPR22000, FPU22000, FPV22000, FPX22000, FPY22100, FTR22100, GFR22000, GFR22276, GMR22013, GPA22081, GTT22012, INR22100, INS22100, INT22100, INU22100, INV22100, MNR22000, INR22174, INR22175, INS22174, INS22175, INT22174, INT22175, INU22174, INU22175, INR00115, INR22175, INT00115, INT22175, INU00115, INU22175, INV00115, INV22175.</p>
<p>Riscatti e ricingiunzioni (Contabile)</p>	<p>2E1102004 - Riserve e valori capitali di riscatto versati dagli iscritti</p> <p>3E1102004 - Riserve e valori capitali di riscatto versati dagli iscritti ai fondi per il trattamento di fine servizio del dipendenti statali (ex Enpas) e dei dipendenti degli enti locali (ex Inadel).</p>	<p>L'obiettivo si riferisce alla potenzialità di definizione delle domande giacenti di riscatti e ricingiunzioni.</p>	<p>Il valore è rilevabile dal saldo dei seguenti conti COGE di competenza, riconducibili ai capitoli di riferimento:</p> <p>ARR22073, CMR22172, CMR22073, CMR22079, CMR22172, COR22073, COR22079, COR22172, DZR22076, ENP22176, ENP22179, ENS22176, ENS22179, FPR22069, FPR22070, FPR22071, FPR22072, FPR22073, FPR22074, FPR22079, FPU22070, FPU22076, FPU22073, FPU22076, FPX22070, FPX22071, FPX22076, FPY22173, FTR22173, FTR22176, FTR22177, FTR22179, GFR22073, GFR22076, GFR22079, GPAS2235, INR22176, INR22177, INR22179, INS22176, INS22177, INS22179, INS22190, INT22176, INT22177, INT22179, INU22176, INU22179, INU22176, INV22176, INV22177, INV22179, PAR22173, PAR22179, VLR22071, VLR22076, INB22179, INB22180, IND22179, IND22180, GPA54061.</p>
<p>Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli contributi (Extra-Contabile)</p>		<p>L'obiettivo di miglioramento dell'attività di difesa dell'Istituto per quanto concerne le materie contributive determina un saldo tra le sentenze favorevoli e quelle sfavorevoli che genera, a livello di bilancio, maggiori entrate (sentenze favorevoli) o minori entrate (sentenze sfavorevoli).</p>	<p>La determinazione del valore della sentenza viene ricavata mediante l'applicazione di un valore medio, per tipologia di sentenza e cluster regionale ai volumi definiti, considerando i Definiti 1 per le sentenze sfavorevoli e i Definiti 2 per le sentenze sfavorevoli. Di seguito gli specifici valori medi distinti per modello e cluster regionale di appartenenza.</p> <ul style="list-style-type: none"> Contenzioso contributivo: COA026/COP026/COA226/COP226 - cluster A 47.694,11 - cluster B 57.494,87 - cluster C 27.667,89 - cluster D 65.439,38.

CONTRIBUTI	Capitolo/Vds	Definizione dell'obiettivo	Modalità di calcolo
<p>Variazione riserve gestionali sui crediti contributivi in fase amministrativa - Aziende con dipendenti (Extra-Contabile)</p>	<p>1E1101001 - Contributi per i lavoratori dipendenti da aziende tenute alla presentazione delle denunce rendicontate.</p>	<p>L'attività di gestione dei crediti deve produrre un miglioramento del DSO (tempo medio di incasso) e conseguentemente, una riduzione delle riserve gestionali sui crediti.</p>	<p>Al fine di valutare la capacità delle strutture nella gestione dei crediti contributivi viene introdotto un meccanismo di misurazione della Riserva gestionale sui crediti valorizzato attraverso il calcolo del DSO (giorni di anzianità del credito), secondo il seguente criterio:</p> <ul style="list-style-type: none"> o DSO compreso tra 60gg e 120gg: riserva pari al 10% del credito corrispondente; o DSO compreso tra 120gg e 180gg: riserva pari al 20% del credito corrispondente; o DSO compreso tra 180gg e 360gg: riserva pari al 50% del credito corrispondente; o DSO maggiore di 360gg: riserva pari al 100% del credito corrispondente. <p>La sommatoria dei valori corrispondenti alle fasce suddette rappresenta la riserva gestionale sui crediti da calcolarsi con cadenza trimestrale e da comparare con la riserva calcolata al 31/12 dell'anno precedente. La variazione (+/-) incrementa o decrementa il Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico (VEP). I crediti eliminati decrementano il valore dell'accertato contributivo dell'anno.</p>

CONTRIBUTI	Capitolo/Vds	Definizione dell'obiettivo	Modalità di calcolo
<p>Variazione riserve gestionali su crediti sospesi in cartella esattoriale - Tutte le gestioni (Extra-Contabile)</p>	<p>1E1101 - Aliquote contributive a carico dei datori di lavoro e/o degli iscritti.</p>	<p>Deve essere focalizzata l'attenzione sulle sospensioni dei crediti oggetto di infasamento nei ruoli dell'Agente della Riscossione (cartelle esattoriali).</p>	<p>L'ammontare dei crediti sospesi su cartella esattoriale richiede una specifica focalizzazione delle attività di gestione dei crediti da parte delle strutture di produzione. Pertanto, anche in questo caso viene introdotto un meccanismo di misurazione della Riserva gestionale sui crediti valorizzato attraverso l'analisi dell'anzianità e della tipologia della sospensione, secondo il seguente criterio:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Tutte le tipologie di sospensione ante anno 2009: riserva pari al 100% del valore iscritto al ruolo ancora in essere; o Sospensioni (codici: 1, da 3 a 12 e 18) post 2008 con anzianità > 60 gg e < 100 gg: riserva pari al 50% del valore iscritto al ruolo ancora in essere; o Sospensioni (codici: 1, da 3 a 12 e 18) post 2008 con anzianità > 100 gg: riserva pari al 100% del valore iscritto al ruolo ancora in essere. <p>La sommatoria dei valori corrispondenti alle fasce suddette rappresenta la riserva gestionale sui crediti sospesi su cartella da calcolarsi con cadenza trimestrale e da comparare con l'analoga riserva calcolata al 31/12 dell'anno precedente. La variazione (+/-) incrementa o decrementa il Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico (VEP). I crediti eliminati decrementano il valore dell'accertato contributivo dell'anno.</p>

PRESTAZIONI	Capitolo/Vds	Definizione dell'obiettivo	Modalità di calcolo
Minori prestazioni da Vigilanza ispettiva (Extra-Contabile)	<p>3U1205 - Uscite per prestazioni istituzionali.</p>	<p>L'obiettivo da vigilanza ispettiva determina, tra l'altro, l'accertamento di rapporti di lavoro "fittizi" con conseguente eliminazione delle prestazioni collegate. La rilevazione avviene dalla "procedura conferente VG00" vigilanza ispettiva e relative alle minori prestazioni per Aziende DM, Aziende Agricole, Prestazioni agricole.</p>	<p>Il calcolo delle minori prestazioni viene rilevato dalle procedure conferenti VG00 e VGUNICO vigilanza ispettiva ed è relativo alle minori prestazioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aziende DM - N° Rapporti di lavoro con VGI-TIPO 1 e 9 (moltiplicato per il valore standard 3000). • Aziende agricole - N° Rapporti di lavoro con VGI-TIPO 3 e 10 (moltiplicato per il valore standard 3000). • Prestazioni agricole - N° Rapporti di lavoro con VGI-TIPO 8 (moltiplicato per il valore standard 3000).
Azioni surrogatorie (Contabile)	<p>2E1310009 - Valori capitali e somme connesse relativi a oneri per assegni di invalidità e pensioni di inabilità a seguito dell'azione di surrogazione ai sensi dell'art. 14, legge n. 222/1984</p> <p>3E1309024 - Recupero di contributi trasferiti e accrediti conseguenti all'azione di surrogazione - art. 5, comma 3 decreto legislativo n. 80/1992</p> <p>5E1309004 - Recupero di spese legali</p> <p>8E1310099 - Entrate diverse</p> <p>3E1309001 - Recupero di prestazioni a sostegno del reddito</p> <p>8E4122098 - Entrate in attesa di imputazione definitiva</p>	<p>L'obiettivo di accertamento di "responsabilità di terzi" collegate a prestazioni di malattia o invalidità civile determina il recupero in surrogazione delle somme collegate a dette prestazioni e di tutte le somme accessorie. La rilevazione è effettuata dai movimenti contabili sul capitolo.</p>	<p>Il valore è rilevabile dal saldo dei seguenti conti COGE di competenza a seguito di Azione Surrogatoria, riconducibili ai capitoli di riferimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prestazioni pensionistiche - ARR24079, CMR24079, COR24079, FPR24079, GAS24079, PTD24090, FPU24179, FPV24180, FFX24179, FPY24180, IVR24179, VLR24179. • Prestazioni non pensionistiche - PTP24040, PTP24041, PTP24090, PTP24091, PTP24135, GPA25094, PTY24133, PTP24024.
VMC - Annullamento prestazioni dirette malattia (Extra-Contabile)	<p>3U1205009 - Prestazioni economiche erogate direttamente ai lavoratori o rimborsate direttamente alle aziende.</p>	<p>L'obiettivo di efficacia per il controllo della malattia sulla base dei certificati medici presentati dagli assicurati determina l'incremento dell'idoneità al lavoro con la conseguente interruzione delle prestazioni di malattia che determina una minore uscita nel capitolo oggetto di rilevazione.</p> <p>La rilevazione del valore viene effettuata applicando un valore medio, per tipologia di prestazione inerente l'idoneità e l'assenza a visita non giustificata, ai volumi di produzione dei prodotti afferenti.</p>	<p>Il calcolo del valore viene effettuato applicando ai volumi di produzione dei modelli rilevati (049501, 049502, 042520) un importo medio giornaliero e un numero di giorni medi di riduzione.</p> <p>N° eventi * N° gg medi di riduzione * Importo medio gg</p>

PRESTAZIONI	Capitolo/VdS	Definizione dell'obiettivo	Modalità di calcolo
		Idoneità Ufficio:	
	N° eventi	Volumi definito 2 codice 049501	
	N° gg medi di riduzione	1,03	
	N° gg totali di rid. malattia	N° eventi * n.gg. medi di riduzione (1.03)	
	Importo medio giornaliero	35,9	
	Calcolo valore (Effettivo)	N° gg totali di riduzione malattia * Importo medio giornaliero (35,9)	
		Assenze a visita non giustificate Ufficio:	
	N° eventi	((definito 3 codice 049501 + definito 3 codice 049502) - (pervenuto 1 codice 042520) + (definito 2 codice 042520)) * ((definito 3 049501) / (definito 3 049502))	
	N° gg medi di riduzione	7,89	
	N° gg totali di rid. malattia	N° eventi * n.gg. medi di riduzione (7,89)	
	Importo medio giornaliero	35,9	
	Calcolo valore (Effettivo)	N° gg totali di riduzione malattia * Importo medio giornaliero (35,9)	
Revoche prestazioni Invalidità civile (Extra-Contabile)	2U1205001 – Pensioni e relativi trattamenti per carichi familiari.	L'obiettivo di efficacia per il controllo della sussistenza dei requisiti sanitari per l'erogazione delle prestazioni di invalidità civile determina la riduzione o l'annullamento della prestazione economica con conseguente minore uscita nel capitolo oggetto di rilevazione.	Il calcolo del valore viene effettuato applicando un valore standard, per tipologia di revoca/riduzione invalidità civile, ai volumi di produzione dei seguenti modelli: <ul style="list-style-type: none"> ▪ BA8A04 - Revoche per motivi sanitari (Valore medio 3.921,00) ▪ BA8A05 - Revoche per motivi reddituali (Valore medio 3.921,00)
Saldo sentenze favorevoli/sfavorevoli prestazioni (Extra-Contabile)		L'obiettivo di miglioramento dell'attività di difesa dell'Istituto per quanto concerne le materie previdenziali ed assistenziali determina un saldo tra le sentenze favorevoli e quelle sfavorevoli che genera, a livello di bilancio, minori uscite (sentenze sfavorevoli) o maggiori uscite (sentenze sfavorevoli).	La determinazione del valore della sentenza viene ricavata mediante l'applicazione di un valore medio, per tipologia di sentenza e cluster regionale ai volumi definiti, considerando i Definiti 1 per le sentenze favorevoli e i Definiti 2 per le sentenze sfavorevoli. Di seguito gli specifici valori medi distinti per modello e cluster regionale di appartenenza. Ai suddetti valori viene aggiunto quello relativo ai ricorsi definiti con il rito dell' Accertamento Tecnico Preventivo Obbligatorio (ATPO) , che viene ripartito a livello di struttura dalla DCPCG.

PRESTAZIONI		Capitolo/Vds		Definizione dell'obiettivo		Modalità di calcolo		
SENTENZE PRESTAZIONI						VALORE MEDIO DI CLUSTER		
14/O				Descrizione		A	B	C
COA006	COP006	COA206	COP206	PRESTAZ. PENSIONISTICHE		18.062,22	32.875,53	20.248,59
COA041	COP041	COA241	COP241	PREVIDENZA AGRICOLA		35.056,66	22.574,13	15.533,48
COA061	COP061	COA261	COP261	FONDI SPECIALI/GESTIONI		35.056,66	22.574,13	15.533,48
COA021	COP021	COA221	COP221	PRESTAZIONI SOSTEGNO DEL REDDITO		3.361,75	5.822,19	1.274,70
COA046	COP046	COA246	COP246	INVALIDI CIVILI AREA LEGALE		5.199,40	49.133,87	21.533,54
	ICP046		ICP246	INVALIDI CIVILI AREA AMM.		45.019,51	43.497,29	30.714,97
COA086	COP086	COA286	COP286	INDEBITI		35.056,66	22.574,13	15.533,48
COA051	COP051	COA251	COP251	SURROGHE		35.056,66	22.574,13	15.533,48
COA066	COP066	COA266	COP266	FISCALE		35.056,66	22.574,13	15.533,48
COA056	COP056	COA256	COP256	PATRIMONIALE		35.056,66	22.574,13	15.533,48
COA076	COP076	COA276	COP276	PERSONALE		35.056,66	22.574,13	15.533,48
COA081	COP081	COA281	COP281	RISARCIMENTO DANNI		35.056,66	22.574,13	15.533,48
COA071	COP071	COA271	COP271	VARIE		35.056,66	22.574,13	15.533,48
COA036	COP036	COA236	COP236	OPPOSIZIONI DELL'ISTITUTO		35.056,66	22.574,13	15.533,48
COA002	COP002	COA202	COP202	ASSEGNO INVALIDITÀ		18.062,22	32.875,53	20.248,59
COA016	COP016	COA216	COP216	PENSIONE INABILITÀ		18.062,22	32.875,53	20.248,59
COA011	COP011	COA211	COP211	PENSIONI INVALIDITÀ		18.062,22	32.875,53	20.248,59

ALLEGATO 2 – Obiettivi regionali del "Contributo alla riduzione del debito pubblico" (VEP)

ABRUZZO			
COMPONENTI POSITIVE DELLA GESTIONE	PRECONSUNTIVO 2015 (Dicembre)	Obiettivo 2016 Piano Performance	v% (preconsuntivo 2015/Obiettivo 2016)
Contributo alla riduzione del debito pubblico – Contributi (MAGGIORI ENTRATE)	279.418.115	291.593.139	4,36%
Accertamento contributi	257.677.153	260.277.221	1,01%
di cui Accertamento da DMV	35.772.483	35.252.277	-1,45%
di cui Accertamento da Gestione Flussi	221.904.670	218.677.723	-1,45%
di cui Accertamento ECA	-	6.347.221	
Accertamento contributi da vigilanza ispettiva	26.676.015	26.000.000	-2,53%
Accertamento benefici in sede di pensione/TFS	955.418	1.145.000	19,84%
Riscatti e ricongiunzioni	5.721.888	5.575.000	-2,57%
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Contributi	15.063.656	19.128.800	-
Variazione riserve gestionali sui crediti contributivi in fase amministrativa - Aziende con dipendenti (l'ammontare delle riserve al 31/12/2015 è riportato nella colonna "Preconsuntivo 2015")	1.091.233	1.023.000	-
Variazione riserve gestionali su crediti sospesi in cartella esattoriale - Tutte le gestioni (l'ammontare delle riserve al 31/12/2015 è riportato nella colonna "Preconsuntivo 2015")	39.847.266	4.444.118	-88,85%
COMPONENTI NEGATIVE DELLA GESTIONE	PRECONSUNTIVO 2015 (Dicembre)	Obiettivo 2016 Piano Performance	v% (preconsuntivo 2015/Obiettivo 2016)
Contributo alla riduzione del debito pubblico – Prestazioni (MINORI USCITE)	91.828.705	100.413.636	9,35%
Interessi legali (-)	192.965	121.000	-37,29%
Accertamento prestazioni indebite	53.723.996	57.010.136	6,12%
di cui Accertamento prestazioni pensionistiche indebite	33.201.506	36.306.593	9,35%
di cui Accertamento prestazioni indebite invalidità civile	5.198.690	4.735.353	-8,91%
di cui Accertamento prestazioni pensionistiche indebite PDAP	-	2.010.136	
di cui Accertamento prestazioni indebite PSR	15.323.800	13.958.054	-8,91%
Minori prestazioni da vigilanza ispettiva	3.945.000	2.700.000	-31,56%
Azioni surrogatorie	730.920	770.000	5,35%
VMC – Annullamento prestazioni dirette malattia	322.482	399.500	23,88%
Revoche prestazioni Invalidità civile	1.434.706	1.610.000	-
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Prestazioni	31.864.567	38.045.000	19,40%
Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico (VEP)	371.246.821	392.006.775	5,59%

BASILICATA			
COMPONENTI POSITIVE DELLA GESTIONE	PRECONSUNTIVO 2015 (Dicembre)	Obiettivo 2016 Piano Performance	v% (preconsuntivo 2015/Obiettivo 2016)
Contributo alla riduzione del debito pubblico – Contributi (MAGGIORI ENTRATE)	71.455.584	82.933.206	16,06%
Accertamento contributi	67.385.357	66.250.732	-1,68%
di cui Accertamento da DMV	12.829.459	12.569.854	-2,02%
di cui Accertamento da Gestione Flussi	54.555.898	53.451.957	-2,02%
di cui Accertamento ECA	-	228.921	
Accertamento contributi da vigilanza ispettiva	12.814.326	17.150.000	33,83%
Accertamento benefici in sede di pensione/TFS	408.609	217.622	-46,74%
Riscatti e ricongiunzioni	1.133.831	1.140.828	0,62%
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Contributi	2.527.788	3.128.161	-
Variazione riserve gestionali sui crediti contributivi in fase amministrativa - Aziende con dipendenti (l'ammontare delle riserve al 31/12/2015 è riportato nella colonna "Preconsuntivo 2015")	3.071.401	2.879.433	-
Variazione riserve gestionali su crediti sospesi in cartella esattoriale - Tutte le gestioni (l'ammontare delle riserve al 31/12/2015 è riportato nella colonna "Preconsuntivo 2015")	77.299.766	9.316.430	-87,95%
COMPONENTI NEGATIVE DELLA GESTIONE	PRECONSUNTIVO 2015 (Dicembre)	Obiettivo 2016 Piano Performance	v% (preconsuntivo 2015/Obiettivo 2016)
Contributo alla riduzione del debito pubblico – Prestazioni (MINORI USCITE)	103.991.022	114.254.350	9,87%
Interessi legali (-)	157.570	72.777	-53,81%
Accertamento prestazioni indebite	34.179.012	38.627.964	13,02%
di cui Accertamento prestazioni pensionistiche indebite	24.084.048	28.355.488	17,74%
di cui Accertamento prestazioni indebite invalidità civile	3.370.159	3.370.159	0,00%
di cui Accertamento prestazioni pensionistiche indebite PDAP	-	177.512	
di cui Accertamento prestazioni indebite PSR	6.724.805	6.724.805	0,00%
Minori prestazioni da vigilanza ispettiva	9.969.000	5.731.928	-42,50%
Azioni surrogatorie	187.039	226.807	21,26%
VMC – Annullamento prestazioni dirette malattia	140.106	175.568	25,31%
Revoche prestazioni Invalidità civile	600.283	268.293	-
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Prestazioni	59.073.153	69.296.567	17,31%
Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico (VEP)	175.446.606	197.187.556	12,39%

CALABRIA			
COMPONENTI POSITIVE DELLA GESTIONE	PRECONSUNTIVO 2015 (Dicembre)	Obiettivo 2016 Piano Performance	v% (preconsuntivo 2015/Obiettivo 2016)
Contributo alla riduzione del debito pubblico – Contributi (MAGGIORI ENTRATE)	268.332.318	277.281.695	3,34%
Accertamento contributi	242.202.417	235.690.331	-2,69%
di cui Accertamento da DMV	25.575.941	24.747.392	-3,24%
di cui Accertamento da Gestione Flussi	216.626.476	209.608.723	-3,24%
di cui Accertamento ECA	-	1.334.216	
Accertamento contributi da vigilanza ispettiva	24.883.883	40.400.000	62,35%
Accertamento benefici in sede di pensione/TFS	486.831	468.797	-3,70%
Riscatti e ricongiunzioni	3.896.108	4.768.049	22,38%
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Contributi	21.746.962	25.104.667	-
Variazione riserve gestionali sui crediti contributivi in fase amministrativa - Aziende con dipendenti (l'ammontare delle riserve al 31/12/2015 è riportato nella colonna "Preconsuntivo 2015")	1.019.373	1.043.431	-
Variazione riserve gestionali su crediti sospesi in cartella esattoriale - Tutte le gestioni (l'ammontare delle riserve al 31/12/2015 è riportato nella colonna "Preconsuntivo 2015")	85.813.545	10.206.420	-88,11%
COMPONENTI NEGATIVE DELLA GESTIONE	PRECONSUNTIVO 2015 (Dicembre)	Obiettivo 2016 Piano Performance	v% (preconsuntivo 2015/Obiettivo 2016)
Contributo alla riduzione del debito pubblico – Prestazioni (MINORI USCITE)	435.331.460	516.840.247	18,72%
Interessi legali (-)	1.960.316	1.129.191	-42,40%
Accertamento prestazioni indebite	145.823.320	169.130.968	15,98%
di cui Accertamento prestazioni pensionistiche indebite	79.039.075	99.961.853	26,47%
di cui Accertamento prestazioni indebite invalidità civile	14.942.615	14.942.615	0,00%
di cui Accertamento prestazioni pensionistiche indebite PDAP	-	2.384.870	
di cui Accertamento prestazioni indebite PSR	51.841.630	51.841.630	0,00%
Minori prestazioni da vigilanza ispettiva	35.124.000	45.150.000	28,54%
Azioni surrogatorie	927.873	1.042.324	12,33%
VMC – Annullamento prestazioni dirette malattia	1.203.528	1.951.390	62,14%
Revoche prestazioni Invalidità civile	2.562.716	3.185.301	-
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Prestazioni	251.650.340	297.509.455	18,22%
Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico (VEP)	703.663.777	794.121.942	12,86%

CAMPANIA			
COMPONENTI POSITIVE DELLA GESTIONE	PRECONSUNTIVO 2015 (Dicembre)	Obiettivo 2016 Piano Performance	v% (preconsuntivo 2015/Obiettivo 2016)
Contributo alla riduzione del debito pubblico – Contributi (MAGGIORI ENTRATE)	843.073.066	854.719.234	1,38%
Accertamento contributi	815.142.084	809.344.747	-0,71%
di cui Accertamento da DMV	54.886.097	53.378.562	-2,75%
di cui Accertamento da Gestione Flussi	760.255.987	739.374.324	-2,75%
di cui Accertamento ECA	-	16.591.861	
Accertamento contributi da vigilanza ispettiva	20.103.651	15.203.852	-24,37%
Accertamento benefici in sede di pensione/TFS	1.040.409	1.312.475	26,15%
Riscatti e ricongiunzioni	15.436.066	17.631.963	14,23%
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Contributi	11.454.506	13.741.350	-
Variazione riserve gestionali sui crediti contributivi in fase amministrativa - Aziende con dipendenti (l'ammontare delle riserve al 31/12/2015 è riportato nella colonna "Preconsuntivo 2015")	2.630.389	2.465.993	-
Variazione riserve gestionali su crediti sospesi in cartella esattoriale - Tutte le gestioni (l'ammontare delle riserve al 31/12/2015 è riportato nella colonna "Preconsuntivo 2015")	94.421.458	10.222.706	-89,17%
COMPONENTI NEGATIVE DELLA GESTIONE	PRECONSUNTIVO 2015 (Dicembre)	Obiettivo 2016 Piano Performance	v% (preconsuntivo 2015/Obiettivo 2016)
Contributo alla riduzione del debito pubblico – Prestazioni (MINORI USCITE)	567.814.554	661.491.919	16,50%
Interessi legali (-)	4.287.610	2.406.776	-43,87%
Accertamento prestazioni indebite	263.764.890	317.084.687	20,21%
di cui Accertamento prestazioni pensionistiche indebite	137.311.901	188.555.141	37,32%
di cui Accertamento prestazioni indebite invalidità civile	51.884.082	51.884.082	0,00%
di cui Accertamento prestazioni pensionistiche indebite PDAP	-	2.076.557	
di cui Accertamento prestazioni indebite PSR	74.568.907	74.568.907	0,00%
Minori prestazioni da vigilanza ispettiva	35.388.000	23.622.350	-33,25%
Azioni surrogatorie	1.357.067	1.338.085	-1,40%
VMC – Annullamento prestazioni dirette malattia	1.986.438	2.526.456	27,19%
Revoche prestazioni Invalidità civile	6.612.061	4.853.659	-
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Prestazioni	262.993.708	314.473.458	19,57%
Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico (VEP)	1.410.887.619	1.516.211.153	7,47%

EMILIA ROMAGNA

COMPONENTI POSITIVE DELLA GESTIONE	PRECONSUNTIVO 2015 (Dicembre)	Obiettivo 2016 Piano Performance	v% (preconsuntivo 2015/Obiettivo 2016)
Contributo alla riduzione del debito pubblico – Contributi (MAGGIORI ENTRATE)	668.627.409	704.230.612	5,32%
Accertamento contributi	670.173.717	658.786.166	-1,70%
di cui Accertamento da DMV	90.899.409	89.033.495	-2,05%
di cui Accertamento da Gestione Flussi	579.274.308	567.383.405	-2,05%
di cui Accertamento ECA	-	2.369.266	
Accertamento contributi da vigilanza ispettiva	71.397.980	66.181.845	-7,31%
Accertamento benefici in sede di pensione/TFS	1.573.256	1.537.356	-2,28%
Riscatti e ricongiunzioni	24.626.734	24.142.628	-1,97%
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Contributi	27.746.297	15.862.798	-
Variazione riserve gestionali sui crediti contributivi in fase amministrativa - Aziende con dipendenti (l'ammontare delle riserve al 31/12/2015 è riportato nella colonna "Preconsuntivo 2015")	90.313	84.669	-
Variazione riserve gestionali su crediti sospesi in cartella esattoriale - Tutte le gestioni (l'ammontare delle riserve al 31/12/2015 è riportato nella colonna "Preconsuntivo 2015")	45.180.605	3.816.995	-91,55%
COMPONENTI NEGATIVE DELLA GESTIONE	PRECONSUNTIVO 2015 (Dicembre)	Proposta DC	v% (preconsuntivo 2015/Obiettivo 2016)
Contributo alla riduzione del debito pubblico – Prestazioni (MINORI USCITE)	188.259.861	158.656.930	-15,72%
Interessi legali (-)	417.993	374.869	-10,32%
Accertamento prestazioni indebite	148.792.761	122.883.141	-17,41%
di cui Accertamento prestazioni pensionistiche indebite	90.140.316	77.777.226	-13,72%
di cui Accertamento prestazioni indebite invalidità civile	11.404.718	8.456.237	-25,85%
di cui Accertamento prestazioni pensionistiche indebite PDAP	-	1.616.986	
di cui Accertamento prestazioni indebite PSR	47.247.727	35.032.692	-25,85%
Minori prestazioni da vigilanza ispettiva	3.747.000	4.722.834	26,04%
Azioni surrogatorie	5.994.358	5.891.543	-1,72%
VMC – Annullamento prestazioni dirette malattia	1.649.667	2.408.586	46,00%
Revoche prestazioni Invalidità civile	2.384.653	2.006.231	-
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Prestazioni	26.109.415	21.119.465	-19,11%
Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico (VEP)	856.887.270	862.887.543	0,70%

FRIULI VENEZIA GIULIA

COMPONENTI POSITIVE DELLA GESTIONE	PRECONSUNTIVO 2015 (Dicembre)	Obiettivo 2016 Piano Performance	v% (preconsuntivo 2015/Obiettivo 2016)
Contributo alla riduzione del debito pubblico – Contributi (MAGGIORI ENTRATE)	160.462.460	158.197.310	-1,41%
Accertamento contributi	154.201.982	149.253.302	-3,21%
di cui Accertamento da DMV	19.601.624	18.957.190	-3,29%
di cui Accertamento da Gestione Flussi	134.600.358	130.175.160	-3,29%
di cui Accertamento ECA	-	120.952	
Accertamento contributi da vigilanza ispettiva	10.709.715	10.147.096	-5,25%
Accertamento benefici in sede di pensione/TFS	1.107.110	1.358.940	22,75%
Riscatti e ricongiunzioni	5.153.368	5.040.895	-2,18%
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Contributi	-	-	-
Variazione riserve gestionali sui crediti contributivi in fase amministrativa - Aziende con dipendenti (l'ammontare delle riserve al 31/12/2015 è riportato nella colonna "Preconsuntivo 2015")	12.858	12.054	-
Variazione riserve gestionali su crediti sospesi in cartella esattoriale - Tutte le gestioni (l'ammontare delle riserve al 31/12/2015 è riportato nella colonna "Preconsuntivo 2015")	26.338.732	2.532.119	-90,39%
COMPONENTI NEGATIVE DELLA GESTIONE	PRECONSUNTIVO 2015 (Dicembre)	Obiettivo 2016 Piano Performance	v% (preconsuntivo 2015/Obiettivo 2016)
Contributo alla riduzione del debito pubblico – Prestazioni (MINORI USCITE)	50.554.281	56.873.398	12,50%
Interessi legali (-)	198.448	145.466	-26,70%
Accertamento prestazioni indebite	46.159.101	52.424.807	13,57%
di cui Accertamento prestazioni pensionistiche indebite	26.632.460	31.995.279	20,14%
di cui Accertamento prestazioni indebite invalidità civile	2.849.142	2.849.142	0,00%
di cui Accertamento prestazioni pensionistiche indebite PDAP	-	902.886	
di cui Accertamento prestazioni indebite PSR	16.677.500	16.677.500	0,00%
Minori prestazioni da vigilanza ispettiva	165.000	231.545	40,33%
Azioni surrogatorie	1.197.461	1.559.401	30,23%
VMC – Annullamento prestazioni dirette malattia	347.369	437.760	26,02%
Revoche prestazioni Invalidità civile	476.891	97.561	-
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Prestazioni	2.406.908	2.267.790	-5,78%
Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico (VEP)	211.016.742	215.070.708	1,92%

LAZIO			
COMPONENTI POSITIVE DELLA GESTIONE	PRECONSUNTIVO 2015 (Dicembre)	Obiettivo 2016 Piano Performance	v% (preconsuntivo 2015/Obiettivo 2016)
Contributo alla riduzione del debito pubblico – Contributi (MAGGIORI ENTRATE)	1.550.294.329	1.391.867.997	-10,22%
Accertamento contributi	1.449.701.801	1.236.401.348	-14,71%
di cui Accertamento da DMV	167.554.194	135.396.191	-19,19%
di cui Accertamento da Gestione Flussi	1.282.147.607	1.036.070.175	-19,19%
di cui Accertamento ECA	-	64.934.982	
Accertamento contributi da vigilanza ispettiva	120.755.355	120.755.355	0,00%
Accertamento benefici in sede di pensione/TFS	3.428.822	2.285.337	-33,35%
Riscatti e ricongiunzioni	79.843.608	79.843.608	0,00%
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Contributi	17.320.099	17.047.339	-
Variazione riserve gestionali sui crediti contributivi in fase amministrativa - Aziende con dipendenti (l'ammontare delle riserve al 31/12/2015 è riportato nella colonna "Preconsuntivo 2015")	25.966.386	24.343.523	-
Variazione riserve gestionali su crediti sospesi in cartella esattoriale - Tutte le gestioni (l'ammontare delle riserve al 31/12/2015 è riportato nella colonna "Preconsuntivo 2015")	273.713.095	31.946.842	-88,33%
COMPONENTI NEGATIVE DELLA GESTIONE	PRECONSUNTIVO 2015 (Dicembre)	Obiettivo 2016 Piano Performance	v% (preconsuntivo 2015/Obiettivo 2016)
Contributo alla riduzione del debito pubblico – Prestazioni (MINORI USCITE)	425.055.944	490.141.706	15,31%
Interessi legali (-)	3.231.710	2.000.000	-38,11%
Accertamento prestazioni indebite	279.825.180	330.499.029	18,11%
di cui Accertamento prestazioni pensionistiche indebite	141.317.281	186.110.791	31,70%
di cui Accertamento prestazioni indebite invalidità civile	41.166.661	41.166.661	0,00%
di cui Accertamento prestazioni pensionistiche indebite PDAP	-	5.880.340	
di cui Accertamento prestazioni indebite PSR	97.341.237	97.341.237	0,00%
Minori prestazioni da vigilanza ispettiva	3.168.000	2.225.670	-29,75%
Azioni surrogatorie	1.470.421	1.428.147	-2,87%
VMC – Annullamento prestazioni dirette malattia	2.076.494	2.347.286	13,04%
Revoche prestazioni Invalidità civile	6.056.516	3.024.390	-
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Prestazioni	135.691.043	152.617.184	12,47%
Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico (VEP)	1.975.350.273	1.882.009.703	-4,73%

LIGURIA			
COMPONENTI POSITIVE DELLA GESTIONE	PRECONSUNTIVO 2015 (Dicembre)	Obiettivo 2016 Piano Performance	v% (preconsuntivo 2015/Obiettivo 2016)
Contributo alla riduzione del debito pubblico – Contributi (MAGGIORI ENTRATE)	201.363.254	204.955.222	1,78%
Accertamento contributi	183.508.828	187.282.221	2,06%
di cui Accertamento da DMV	14.528.581	14.616.838	0,61%
di cui Accertamento da Gestione Flussi	168.980.247	170.006.762	0,61%
di cui Accertamento ECA	-	2.658.621	
Accertamento contributi da vigilanza ispettiva	13.938.328	19.306.758	38,52%
Accertamento benefici in sede di pensione/TFS	2.389.478	2.008.253	-15,95%
Riscatti e ricongiunzioni	9.485.482	10.234.913	7,90%
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Contributi	5.979.466	4.960.758	-
Variazione riserve gestionali sui crediti contributivi in fase amministrativa - Aziende con dipendenti (l'ammontare delle riserve al 31/12/2015 è riportato nella colonna "Preconsuntivo 2015")	500.348	469.077	-
Variazione riserve gestionali su crediti sospesi in cartella esattoriale - Tutte le gestioni (l'ammontare delle riserve al 31/12/2015 è riportato nella colonna "Preconsuntivo 2015")	48.618.887	-	-100,00%
COMPONENTI NEGATIVE DELLA GESTIONE	PRECONSUNTIVO 2015 (Dicembre)	Obiettivo 2016 Piano Performance	v% (preconsuntivo 2015/Obiettivo 2016)
Contributo alla riduzione del debito pubblico – Prestazioni (MINORI USCITE)	78.849.122	90.889.446	15,27%
Interessi legali (-)	199.137	140.771	-29,31%
Accertamento prestazioni indebite	64.046.003	73.499.162	14,76%
di cui Accertamento prestazioni pensionistiche indebite	44.026.167	52.356.244	18,92%
di cui Accertamento prestazioni indebite invalidità civile	7.708.152	7.708.152	0,00%
di cui Accertamento prestazioni pensionistiche indebite PDAP	-	1.123.081	
di cui Accertamento prestazioni indebite PSR	12.311.685	12.311.685	0,00%
Minori prestazioni da vigilanza ispettiva	1.617.000	2.499.745	54,59%
Azioni surrogatorie	1.129.623	988.158	-12,52%
VMC – Annullamento prestazioni dirette malattia	475.092	611.650	28,74%
Revoche prestazioni Invalidità civile	816.579	585.366	-
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Prestazioni	10.963.962	12.846.136	17,17%
Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico (VEP)	280.212.376	295.844.667	5,58%

LOMBARDIA			
COMPONENTI POSITIVE DELLA GESTIONE	PRECONSUNTIVO 2015 (Dicembre)	Obiettivo 2016 Piano Performance	v% (preconsuntivo 2015/Obiettivo 2016)
Contributo alla riduzione del debito pubblico – Contributi (MAGGIORI ENTRATE)	1.747.074.660	1.783.984.148	2,11%
Accertamento contributi	1.678.696.394	1.693.088.550	0,86%
di cui Accertamento da DMV	237.385.166	238.427.401	0,44%
di cui Accertamento da Gestione Flussi	1.441.311.228	1.447.639.280	0,44%
di cui Accertamento ECA	-	7.021.869	
Accertamento contributi da vigilanza ispettiva	201.333.818	190.000.000	-5,63%
Accertamento benefici in sede di pensione/TFS	1.885.439	2.241.162	18,87%
Riscatti e ricongiunzioni	57.527.632	59.903.180	4,13%
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Contributi	8.965.195	15.957.588	-
Variazione riserve gestionali sui crediti contributivi in fase amministrativa - Aziende con dipendenti (l'ammontare delle riserve al 31/12/2015 è riportato nella colonna "Preconsuntivo 2015")	1.354.260	1.269.621	-
Variazione riserve gestionali su crediti sospesi in cartella esattoriale - Tutte le gestioni (l'ammontare delle riserve al 31/12/2015 è riportato nella colonna "Preconsuntivo 2015")	117.435.785	11.524.047	-90,19%
COMPONENTI NEGATIVE DELLA GESTIONE	PRECONSUNTIVO 2015 (Dicembre)	Obiettivo 2016 Piano Performance	v% (preconsuntivo 2015/Obiettivo 2016)
Contributo alla riduzione del debito pubblico – Prestazioni (MINORI USCITE)	340.092.417	372.077.129	9,40%
Interessi legali (-)	289.097	189.529	-34,44%
Accertamento prestazioni indebite	301.466.587	342.758.974	13,70%
di cui Accertamento prestazioni pensionistiche indebite	180.424.513	219.698.944	21,77%
di cui Accertamento prestazioni indebite invalidità civile	27.808.829	27.808.829	0,00%
di cui Accertamento prestazioni pensionistiche indebite PDAP	-	2.017.957	
di cui Accertamento prestazioni indebite PSR	93.233.244	93.233.244	0,00%
Minori prestazioni da vigilanza ispettiva	20.415.000	13.713.155	-32,83%
Azioni surrogatorie	8.907.318	7.943.175	-10,82%
VMC – Annullamento prestazioni dirette malattia	2.723.552	3.453.520	26,80%
Revoche prestazioni Invalidità civile	4.438.265	1.951.220	-
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Prestazioni	2.430.794	2.446.614	0,65%
Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico (VEP)	2.087.167.077	2.156.061.277	3,30%

MARCHE			
COMPONENTI POSITIVE DELLA GESTIONE	PRECONSUNTIVO 2015 (Dicembre)	Obiettivo 2016 Piano Performance	v% (preconsuntivo 2015/Obiettivo 2016)
Contributo alla riduzione del debito pubblico – Contributi (MAGGIORI ENTRATE)	258.642.988	292.094.339	12,93%
Accertamento contributi	259.874.019	279.181.236	7,43%
di cui Accertamento da DMV	28.690.850	30.126.124	5,00%
di cui Accertamento da Gestione Flussi	231.183.169	242.748.224	5,00%
di cui Accertamento ECA	-	6.306.888	
Accertamento contributi da vigilanza ispettiva	35.337.296	35.337.296	0,00%
Accertamento benefici in sede di pensione/TFS	1.366.156	1.643.149	20,28%
Riscatti e ricongiunzioni	7.004.456	7.519.164	7,35%
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Contributi	9.601.643	-	-
Variazione riserve gestionali sui crediti contributivi in fase amministrativa - Aziende con dipendenti (l'ammontare delle riserve al 31/12/2015 è riportato nella colonna "Preconsuntivo 2015")	1.522.851	1.427.675	-
Variazione riserve gestionali su crediti sospesi in cartella esattoriale - Tutte le gestioni (l'ammontare delle riserve al 31/12/2015 è riportato nella colonna "Preconsuntivo 2015")	22.793.526	2.323.115	-89,81%
COMPONENTI NEGATIVE DELLA GESTIONE	PRECONSUNTIVO 2015 (Dicembre)	Obiettivo 2016 Piano Performance	v% (preconsuntivo 2015/Obiettivo 2016)
Contributo alla riduzione del debito pubblico – Prestazioni (MINORI USCITE)	78.776.462	74.963.132	-4,84%
Interessi legali (-)	140.748	91.448	-35,03%
Accertamento prestazioni indebite	59.402.779	69.154.986	16,42%
di cui Accertamento prestazioni pensionistiche indebite	35.705.080	43.248.132	21,13%
di cui Accertamento prestazioni indebite invalidità civile	5.633.349	5.633.349	0,00%
di cui Accertamento prestazioni pensionistiche indebite PDAP	-	2.209.155	
di cui Accertamento prestazioni indebite PSR	18.064.351	18.064.351	0,00%
Minori prestazioni da vigilanza ispettiva	2.343.000	2.343.000	0,00%
Azioni surrogatorie	2.026.755	2.801.113	38,21%
VMC – Annullamento prestazioni dirette malattia	424.560	487.188	14,75%
Revoche prestazioni Invalidità civile	982.169	268.293	-
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Prestazioni	13.737.946	-	-100,00%
Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico (VEP)	337.419.450	367.057.471	8,78%

MOLISE			
COMPONENTI POSITIVE DELLA GESTIONE	PRECONSUNTIVO 2015 (Dicembre)	Obiettivo 2016 Piano Performance	v% (preconsuntivo 2015/Obiettivo 2016)
Contributo alla riduzione del debito pubblico – Contributi (MAGGIORI ENTRATE)	59.178.931	60.383.368	2,04%
Accertamento contributi	52.814.685	54.420.268	3,04%
di cui Accertamento da DMV	13.220.003	11.764.534	-11,01%
di cui Accertamento da Gestione Flussi	39.594.682	35.235.466	-11,01%
di cui Accertamento ECA	-	7.420.268	
Accertamento contributi da vigilanza ispettiva	6.151.603	4.505.000	-26,77%
Accertamento benefici in sede di pensione/TFS	148.979	163.651	9,85%
Riscatti e ricongiunzioni	1.064.303	1.129.613	6,14%
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Contributi	5.150.964	3.032.500	-
Variazione riserve gestionali sui crediti contributivi in fase amministrativa - Aziende con dipendenti (l'ammontare delle riserve al 31/12/2015 è riportato nella colonna "Preconsuntivo 2015")	831.761	779.777	-
Variazione riserve gestionali su crediti sospesi in cartella esattoriale - Tutte le gestioni (l'ammontare delle riserve al 31/12/2015 è riportato nella colonna "Preconsuntivo 2015")	7.164.523	857.559	-88,03%
COMPONENTI NEGATIVE DELLA GESTIONE	PRECONSUNTIVO 2015 (Dicembre)	Obiettivo 2016 Piano Performance	v% (preconsuntivo 2015/Obiettivo 2016)
Contributo alla riduzione del debito pubblico – Prestazioni (MINORI USCITE)	17.016.761	15.089.243	-11,33%
Interessi legali (-)	11.829	7.900	-33,22%
Accertamento prestazioni indebite	11.874.334	10.297.627	-13,28%
di cui Accertamento prestazioni pensionistiche indebite	8.468.981	7.600.135	-10,26%
di cui Accertamento prestazioni indebite invalidità civile	1.170.879	825.157	-29,53%
di cui Accertamento prestazioni pensionistiche indebite PDAP	-	297.627	
di cui Accertamento prestazioni indebite PSR	2.234.474	1.574.708	-29,53%
Minori prestazioni da vigilanza ispettiva	369.000	431.751	17,01%
Azioni surrogatorie	282.037	240.000	-14,90%
VMC – Annullamento prestazioni dirette malattia	45.797	44.469	-2,90%
Revoche prestazioni Invalidità civile	366.340	170.732	-
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Prestazioni	4.091.082	3.912.564	-4,36%
Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico (VEP)	76.195.691	75.472.611	-0,95%

PIEMONTE			
COMPONENTI POSITIVE DELLA GESTIONE	PRECONSUNTIVO 2015 (Dicembre)	Obiettivo 2016 Piano Performance	v% (preconsuntivo 2015/Obiettivo 2016)
Contributo alla riduzione del debito pubblico – Contributi (MAGGIORI ENTRATE)	563.725.886	598.701.441	6,20%
Accertamento contributi	551.108.347	564.867.470	2,50%
di cui Accertamento da DMV	80.539.938	82.374.580	2,28%
di cui Accertamento da Gestione Flussi	470.568.410	481.287.624	2,28%
di cui Accertamento ECA	-	1.205.266	
Accertamento contributi da vigilanza ispettiva	72.792.001	96.191.801	32,15%
Accertamento benefici in sede di pensione/TFS	1.628.274	1.628.000	-0,02%
Riscatti e ricongiunzioni	23.619.065	23.753.377	0,57%
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Contributi	12.629.800	-	
Variazione riserve gestionali sui crediti contributivi in fase amministrativa - Aziende con dipendenti (l'ammontare delle riserve al 31/12/2015 è riportato nella colonna "Preconsuntivo 2015")	2.930.644	2.747.483	
Variazione riserve gestionali su crediti sospesi in cartella esattoriale - Tutte le gestioni (l'ammontare delle riserve al 31/12/2015 è riportato nella colonna "Preconsuntivo 2015")	54.783.377	5.705.111	-89,59%
COMPONENTI NEGATIVE DELLA GESTIONE	PRECONSUNTIVO 2015 (Dicembre)	Obiettivo 2016 Piano Performance	v% (preconsuntivo 2015/Obiettivo 2016)
Contributo alla riduzione del debito pubblico – Prestazioni (MINORI USCITE)	169.936.114	194.105.664	14,22%
Interessi legali (-)	271.569	149.118	-45,09%
Accertamento prestazioni indebite	147.122.088	164.002.471	11,47%
di cui Accertamento prestazioni pensionistiche indebite	101.693.996	115.752.439	13,82%
di cui Accertamento prestazioni indebite invalidità civile	10.055.525	10.055.525	0,00%
di cui Accertamento prestazioni pensionistiche indebite PDAP	-	2.821.939	
di cui Accertamento prestazioni indebite PSR	35.372.568	35.372.568	0,00%
Minori prestazioni da vigilanza ispettiva	474.000	704.087	48,54%
Azioni surrogatorie	2.051.281	2.421.300	18,04%
VMC – Annullamento prestazioni dirette malattia	1.496.869	1.717.762	14,76%
Revoche prestazioni Invalidità civile	1.965.283	2.146.341	
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Prestazioni	17.098.163	23.262.821	36,05%
Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico (VEP)	733.662.001	792.807.105	8,06%

PUGLIA			
COMPONENTI POSITIVE DELLA GESTIONE	PRECONSUNTIVO 2015 (Dicembre)	Obiettivo 2016 Piano Performance	v% (preconsuntivo 2015/Obiettivo 2016)
Contributo alla riduzione del debito pubblico – Contributi (MAGGIORI ENTRATE)	565.567.719	650.841.098	15,08%
Accertamento contributi	540.807.890	558.734.835	3,31%
di cui Accertamento da DMV	56.148.840	57.518.027	2,44%
di cui Accertamento da Gestione Flussi	484.659.050	496.477.438	2,44%
di cui Accertamento ECA	-	4.739.370	
Accertamento contributi da vigilanza ispettiva	39.434.989	45.721.861	15,94%
Accertamento benefici in sede di pensione/TFS	4.588.796	5.523.566	20,37%
Riscatti e ricongiunzioni	13.309.396	13.947.712	4,80%
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Contributi	6.861.637	7.344.537	-
Variazione riserve gestionali sui crediti contributivi in fase amministrativa - Aziende con dipendenti (l'ammontare delle riserve al 31/12/2015 è riportato nella colonna "Preconsuntivo 2015")	796.035	746.284	-
Variazione riserve gestionali su crediti sospesi in cartella esattoriale - Tutte le gestioni (l'ammontare delle riserve al 31/12/2015 è riportato nella colonna "Preconsuntivo 2015")	536.415.446	64.544.164	-87,97%
COMPONENTI NEGATIVE DELLA GESTIONE	PRECONSUNTIVO 2015 (Dicembre)	Obiettivo 2016 Piano Performance	v% (preconsuntivo 2015/Obiettivo 2016)
Contributo alla riduzione del debito pubblico – Prestazioni (MINORI USCITE)	258.209.067	258.015.721	-0,07%
Interessi legali (-)	4.801.887	2.352.231	-51,01%
Accertamento prestazioni indebite	185.175.979	150.241.705	-18,87%
di cui Accertamento prestazioni pensionistiche indebite	99.511.185	86.457.912	-13,12%
di cui Accertamento prestazioni indebite invalidità civile	25.663.492	18.348.006	-28,51%
di cui Accertamento prestazioni pensionistiche indebite PDAP	-	2.538.109	
di cui Accertamento prestazioni indebite PSR	60.001.302	42.897.678	-28,51%
Minori prestazioni da vigilanza ispettiva	26.286.000	25.531.418	-2,87%
Azioni surrogatorie	1.229.959	1.185.879	-3,58%
VMC – Annullamento prestazioni dirette malattia	1.425.034	1.853.741	30,08%
Revoche prestazioni Invalidità civile	5.397.435	5.731.707	-
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Prestazioni	43.496.547	75.823.502	74,32%
Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico (VEP)	823.776.786	908.856.819	10,33%

SARDEGNA			
COMPONENTI POSITIVE DELLA GESTIONE	PRECONSUNTIVO 2015 (Dicembre)	Obiettivo 2016 Piano Performance	v% (preconsuntivo 2015/Obiettivo 2016)
Contributo alla riduzione del debito pubblico – Contributi (MAGGIORI ENTRATE)	232.082.852	236.497.835	1,90%
Accertamento contributi	230.375.842	217.061.163	-5,78%
di cui Accertamento da DMV	33.020.855	30.718.756	-6,97%
di cui Accertamento da Gestione Flussi	197.354.986	183.596.086	-6,97%
di cui Accertamento ECA	-	2.746.321	
Accertamento contributi da vigilanza ispettiva	30.942.634	30.942.634	0,00%
Accertamento benefici in sede di pensione/TFS	348.642	457.105	31,11%
Riscatti e ricongiunzioni	4.980.545	5.078.697	1,97%
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Contributi	3.622.177	2.356.377	-
Variazione riserve gestionali sui crediti contributivi in fase amministrativa - Aziende con dipendenti (l'ammontare delle riserve al 31/12/2015 è riportato nella colonna "Preconsuntivo 2015")	7.145.302	6.698.731	-
Variazione riserve gestionali su crediti sospesi in cartella esattoriale - Tutte le gestioni (l'ammontare delle riserve al 31/12/2015 è riportato nella colonna "Preconsuntivo 2015")	40.130.800	4.845.762	-87,93%
COMPONENTI NEGATIVE DELLA GESTIONE		-	v% (preconsuntivo 2015/Obiettivo 2016)
Contributo alla riduzione del debito pubblico – Prestazioni (MINORI USCITE)	46.978.707	62.356.067	32,73%
Interessi legali (-)	294.933	161.893	19725,92%
Accertamento prestazioni indebite	57.399.158	58.473.107	-29,78%
di cui Accertamento prestazioni pensionistiche indebite	37.834.919	40.303.479	-81,78%
di cui Accertamento prestazioni indebite invalidità civile	8.129.695	6.892.249	-80,52%
di cui Accertamento prestazioni pensionistiche indebite PDAP	-	1.583.322	
di cui Accertamento prestazioni indebite PSR	11.434.544	9.694.057	-95,12%
Minori prestazioni da vigilanza ispettiva	807.000	557.599	37,97%
Azioni surrogatorie	1.113.427	1.113.427	-53,28%
VMC – Annullamento prestazioni dirette malattia	404.572	520.168	358,18%
Revoche prestazioni Invalidità civile	1.858.536	1.853.659	-
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Prestazioni	14.309.054		-100,00%
Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico (VEP)	279.061.559	298.853.902	7,09%

SICILIA			
COMPONENTI POSITIVE DELLA GESTIONE	PRECONSUNTIVO 2015 (Dicembre)	Obiettivo 2016 Piano Performance	v% (preconsuntivo 2015/Obiettivo 2016)
Contributo alla riduzione del debito pubblico – Contributi (MAGGIORI ENTRATE)	746.215.942	729.114.107	-2,29%
Accertamento contributi	726.128.281	683.061.966	-5,93%
di cui Accertamento da DMV	92.922.350	85.822.124	-7,64%
di cui Accertamento da Gestione Flussi	633.205.931	584.822.470	-7,64%
di cui Accertamento ECA	-	12.417.372	
Accertamento contributi da vigilanza ispettiva	58.482.582	54.848.255	-6,21%
Accertamento benefici in sede di pensione/TFS	2.022.160	2.151.295	6,39%
Riscatti e ricongiunzioni	13.306.624	15.198.163	14,22%
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Contributi	4.758.877	8.647.667	-
Variazione riserve gestionali sui crediti contributivi in fase amministrativa - Aziende con dipendenti (l'ammontare delle riserve al 31/12/2015 è riportato nella colonna "Preconsuntivo 2015")	2.464.535	2.310.505	-
Variazione riserve gestionali su crediti sospesi in cartella esattoriale - Tutte le gestioni (l'ammontare delle riserve al 31/12/2015 è riportato nella colonna "Preconsuntivo 2015")	150.334.467	17.744.511	-88,20%
COMPONENTI NEGATIVE DELLA GESTIONE	PRECONSUNTIVO 2015 (Dicembre)	Obiettivo 2016 Piano Performance	v% (preconsuntivo 2015/Obiettivo 2016)
Contributo alla riduzione del debito pubblico – Prestazioni (MINORI USCITE)	536.755.416	652.302.060	21,53%
Interessi legali (-)	2.532.876	1.253.914	-50,49%
Accertamento prestazioni indebite	231.071.174	282.186.820	22,12%
di cui Accertamento prestazioni pensionistiche indebite	126.859.419	174.597.107	37,63%
di cui Accertamento prestazioni indebite invalidità civile	38.221.420	38.221.420	0,00%
di cui Accertamento prestazioni pensionistiche indebite PDAP	-	3.377.958	
di cui Accertamento prestazioni indebite PSR	65.990.335	65.990.335	0,00%
Minori prestazioni da vigilanza ispettiva	41.583.000	50.831.290	22,24%
Azioni surrogatorie	1.715.869	1.705.751	-0,59%
VMC – Annullamento prestazioni dirette malattia	2.052.227	2.607.304	27,05%
Revoche prestazioni Invalidità civile	8.770.542	6.195.122	-
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Prestazioni	254.095.480	310.029.687	22,01%
Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico (VEP)	1.282.971.358	1.381.416.167	7,67%

TOSCANA			
COMPONENTI POSITIVE DELLA GESTIONE	PRECONSUNTIVO 2015 (Dicembre)	Obiettivo 2016 Piano Performance	v% (preconsuntivo 2015/Obiettivo 2016)
Contributo alla riduzione del debito pubblico – Contributi (MAGGIORI ENTRATE)	621.635.453	610.497.930	-1,79%
Accertamento contributi	603.542.212	570.090.298	-5,54%
di cui Accertamento da DMV	43.855.738	41.334.096	-5,75%
di cui Accertamento da Gestione Flussi	559.686.474	527.505.303	-5,75%
di cui Accertamento ECA	-	1.250.899	
Accertamento contributi da vigilanza ispettiva	59.630.309	45.302.212	-24,03%
Accertamento benefici in sede di pensione/TFS	2.694.560	2.694.560	0,00%
Riscatti e ricongiunzioni	14.875.166	15.125.794	1,68%
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Contributi	523.515	1.500.000	-
Variazione riserve gestionali sui crediti contributivi in fase amministrativa - Aziende con dipendenti (l'ammontare delle riserve al 31/12/2015 è riportato nella colonna "Preconsuntivo 2015")	785.494	736.402	-
Variazione riserve gestionali su crediti sospesi in cartella esattoriale - Tutte le gestioni (l'ammontare delle riserve al 31/12/2015 è riportato nella colonna "Preconsuntivo 2015")	192.482.504	20.350.876	-89,43%
COMPONENTI NEGATIVE DELLA GESTIONE	PRECONSUNTIVO 2015 (Dicembre)	Obiettivo 2016 Piano Performance	v% (preconsuntivo 2015/Obiettivo 2016)
Contributo alla riduzione del debito pubblico – Prestazioni (MINORI USCITE)	156.105.619	153.183.986	-1,87%
Interessi legali (-)	173.145	126.396	-27,00%
Accertamento prestazioni indebite	129.186.020	125.939.633	-2,51%
di cui Accertamento prestazioni pensionistiche indebite	78.264.531	79.186.669	1,18%
di cui Accertamento prestazioni indebite invalidità civile	9.556.839	8.357.638	-12,55%
di cui Accertamento prestazioni pensionistiche indebite PDAP	-	2.221.149	
di cui Accertamento prestazioni indebite PSR	41.364.650	36.174.177	-12,55%
Minori prestazioni da vigilanza ispettiva	3.126.000	529.246	-83,07%
Azioni surrogatorie	3.424.482	3.829.006	11,81%
VMC – Annullamento prestazioni dirette malattia	1.144.525	1.527.622	33,47%
Revoche prestazioni Invalidità civile	1.636.289	658.537	-
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Prestazioni	17.761.449	20.826.338	17,26%
Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico (VEP)	777.741.072	763.681.916	-1,81%

TRENTINO ALTO ADIGE			
COMPONENTI POSITIVE DELLA GESTIONE	PRECONSUNTIVO 2015 (Dicembre)	Obiettivo 2016 Piano Performance	v% (preconsuntivo 2015/Obiettivo 2016)
Contributo alla riduzione del debito pubblico – Contributi (MAGGIORI ENTRATE)	85.461.889	93.947.933	9,93%
Accertamento contributi	79.814.794	84.911.036	6,39%
di cui Accertamento da DMV	13.046.480	12.842.863	-1,56%
di cui Accertamento da Gestione Flussi	66.768.314	65.726.257	-1,56%
di cui Accertamento ECA	-	6.341.916	
Accertamento contributi da vigilanza ispettiva	10.339.806	11.000.000	6,38%
Accertamento benefici in sede di pensione/TFS	83.703	80.000	-4,42%
Riscatti e ricongiunzioni	7.232.686	7.363.442	1,81%
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Contributi	1.669.294	939.204	-
Variazione riserve gestionali sui crediti contributivi in fase amministrativa - Aziende con dipendenti (l'ammontare delle riserve al 31/12/2015 è riportato nella colonna "Preconsuntivo 2015")	165.216	154.890	-
Variazione riserve gestionali su crediti sospesi in cartella esattoriale - Tutte le gestioni (l'ammontare delle riserve al 31/12/2015 è riportato nella colonna "Preconsuntivo 2015")	5.038.122	499.361	-90,09%
COMPONENTI NEGATIVE DELLA GESTIONE	PRECONSUNTIVO 2015 (Dicembre)	Obiettivo 2016 Piano Performance	v% (preconsuntivo 2015/Obiettivo 2016)
Contributo alla riduzione del debito pubblico – Prestazioni (MINORI USCITE)	28.590.180	31.552.065	10,36%
Interessi legali (-)	40.856	40.856	0,00%
Accertamento prestazioni indebite	26.272.644	29.025.636	10,48%
di cui Accertamento prestazioni pensionistiche indebite	19.993.018	22.498.816	12,53%
di cui Accertamento prestazioni indebite invalidità civile	1.487	1.487	0,00%
di cui Accertamento prestazioni pensionistiche indebite PDAP	-	247.194	
di cui Accertamento prestazioni indebite PSR	6.278.139	6.278.139	0,00%
Minori prestazioni da vigilanza ispettiva	789.000	790.000	0,13%
Azioni surrogatorie	865.933	790.000	-8,77%
VMC – Annullamento prestazioni dirette malattia	295.801	411.061	38,97%
Revoche prestazioni Invalidità civile	-	-	-
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Prestazioni	407.659	576.224	41,35%
Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico (VEP)	114.052.069	125.499.998	10,04%

UMBRIA			
COMPONENTI POSITIVE DELLA GESTIONE	PRECONSUNTIVO 2015 (Dicembre)	Obiettivo 2016 Piano Performance	v% (preconsuntivo 2015/Obiettivo 2016)
Contributo alla riduzione del debito pubblico – Contributi (MAGGIORI ENTRATE)	155.295.465	174.379.097	12,29%
Accertamento contributi	151.519.844	156.345.097	3,18%
di cui Accertamento da DMV	17.850.091	18.024.464	0,98%
di cui Accertamento da Gestione Flussi	133.669.753	134.975.536	0,98%
di cui Accertamento ECA	-	3.345.097	
Accertamento contributi da vigilanza ispettiva	13.541.838	13.917.922	2,78%
Accertamento benefici in sede di pensione/TFS	395.796	440.000	11,17%
Riscatti e ricongiunzioni	3.284.437	3.150.000	-4,09%
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Contributi	95.388	144.000	-
Variazione riserve gestionali sui crediti contributivi in fase amministrativa - Aziende con dipendenti (l'ammontare delle riserve al 31/12/2015 è riportato nella colonna "Preconsuntivo 2015")	-	-	-
Variazione riserve gestionali su crediti sospesi in cartella esattoriale - Tutte le gestioni (l'ammontare delle riserve al 31/12/2015 è riportato nella colonna "Preconsuntivo 2015")	22.600.245	14.300.000	-36,73%
COMPONENTI NEGATIVE DELLA GESTIONE	PRECONSUNTIVO 2015 (Dicembre)	Obiettivo 2016 Piano Performance	v% (preconsuntivo 2015/Obiettivo 2016)
Contributo alla riduzione del debito pubblico – Prestazioni (MINORI USCITE)	34.056.170	29.292.947	-13,99%
Interessi legali (-)	71.394	16.450	-76,96%
Accertamento prestazioni indebite	28.750.368	24.252.262	-15,65%
di cui Accertamento prestazioni pensionistiche indebite	17.731.186	15.586.821	-12,09%
di cui Accertamento prestazioni indebite invalidità civile	3.339.118	2.463.113	-26,23%
di cui Accertamento prestazioni pensionistiche indebite PDAP	-	537.100	
di cui Accertamento prestazioni indebite PSR	7.680.064	5.665.228	-26,23%
Minori prestazioni da vigilanza ispettiva	54.000	69.000	27,78%
Azioni surrogatorie	807.424	834.858	3,40%
VMC – Annullamento prestazioni dirette malattia	246.312	253.277	2,83%
Revoche prestazioni Invalidità civile	915.475	1.100.000	-
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Prestazioni	3.353.985	2.800.000	-16,52%
Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico (VEP)	189.351.635	203.672.044	7,56%

VALLE D'AOSTA

COMPONENTI POSITIVE DELLA GESTIONE	PRECONSUNTIVO 2015 (Dicembre)	Obiettivo 2016 Piano Performance	v% (preconsuntivo 2015/Obiettivo 2016)
Contributo alla riduzione del debito pubblico – Contributi (MAGGIORI ENTRATE)	10.769.642	11.711.132	8,74%
Accertamento contributi	10.247.852	10.705.333	4,46%
di cui Accertamento da DMV	1.386.039	1.339.544	-3,35%
di cui Accertamento da Gestione Flussi	8.861.813	8.564.543	-3,35%
di cui Accertamento ECA	-	801.246	
Accertamento contributi da vigilanza ispettiva	505.366	505.366	0,00%
Accertamento benefici in sede di pensione/TFS	69.855	88.133	26,17%
Riscatti e ricongiunzioni	451.936	458.833	1,53%
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Contributi	-	-	-
Variazione riserve gestionali sui crediti contributivi in fase amministrativa - Aziende con dipendenti (l'ammontare delle riserve al 31/12/2015 è riportato nella colonna "Preconsuntivo 2015")	-	-	-
Variazione riserve gestionali su crediti sospesi in cartella esattoriale - Tutte le gestioni (l'ammontare delle riserve al 31/12/2015 è riportato nella colonna "Preconsuntivo 2015")	483.347	458.833	-5,07%
COMPONENTI NEGATIVE DELLA GESTIONE	PRECONSUNTIVO 2015 (Dicembre)	Obiettivo 2016 Piano Performance	v% (preconsuntivo 2015/Obiettivo 2016)
Contributo alla riduzione del debito pubblico – Prestazioni (MINORI USCITE)	3.266.342	3.618.331	10,78%
Interessi legali (-)	10.630	12.822	20,62%
Accertamento prestazioni indebite	3.145.661	3.509.035	11,55%
di cui Accertamento prestazioni pensionistiche indebite	2.584.019	2.916.280	12,86%
di cui Accertamento prestazioni indebite invalidità civile	8.110	8.110	0,00%
di cui Accertamento prestazioni pensionistiche indebite PDAP	-	31.114	
di cui Accertamento prestazioni indebite PSR	553.531	553.531	0,00%
Minori prestazioni da vigilanza ispettiva	9.000	9.000	0,00%
Azioni surrogatorie	51.244	68.145	32,98%
VMC – Annullamento prestazioni dirette malattia	26.994	36.103	33,75%
Revoche prestazioni Invalidità civile	-	-	-
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Prestazioni	44.074	8.870	-79,87%
Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico (VEP)	14.035.984	15.329.464	9,22%

VENETO			
COMPONENTI POSITIVE DELLA GESTIONE	PRECONSUNTIVO 2015 (Dicembre)	Obiettivo 2016 Piano Performance	v% (preconsuntivo 2015/Obiettivo 2016)
Contributo alla riduzione del debito pubblico – Contributi (MAGGIORI ENTRATE)	714.147.603	741.308.996	3,80%
Accertamento contributi	691.738.174	695.405.135	0,53%
di cui Accertamento da DMV	90.125.553	90.366.523	0,27%
di cui Accertamento da Gestione Flussi	601.612.622	603.221.165	0,27%
di cui Accertamento ECA	-	1.817.447	
Accertamento contributi da vigilanza ispettiva	83.570.247	83.570.247	0,00%
Accertamento benefici in sede di pensione/TFS	1.381.366	1.421.546	2,91%
Riscatti e ricongiunzioni	21.878.775	21.582.258	-1,36%
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Contributi	850.712	11.103.415	-
Variazione riserve gestionali sui crediti contributivi in fase amministrativa - Aziende con dipendenti (l'ammontare delle riserve al 31/12/2015 è riportato nella colonna "Preconsuntivo 2015")	954.852	895.176	-
Variazione riserve gestionali su crediti sospesi in cartella esattoriale - Tutte le gestioni (l'ammontare delle riserve al 31/12/2015 è riportato nella colonna "Preconsuntivo 2015")	100.186.405	10.901.466	-89,12%
COMPONENTI NEGATIVE DELLA GESTIONE	PRECONSUNTIVO 2015 (Dicembre)	Obiettivo 2016 Piano Performance	v% (preconsuntivo 2015/Obiettivo 2016)
Contributo alla riduzione del debito pubblico – Prestazioni (MINORI USCITE)	169.756.685	187.777.472	10,62%
Interessi legali (-)	231.181	103.345	-55,30%
Accertamento prestazioni indebite	153.993.697	170.021.305	10,41%
di cui Accertamento prestazioni pensionistiche indebite	87.144.208	101.371.850	16,33%
di cui Accertamento prestazioni indebite invalidità civile	12.416.927	12.416.927	0,00%
di cui Accertamento prestazioni pensionistiche indebite PDAP	-	1.799.966	
di cui Accertamento prestazioni indebite PSR	54.432.562	54.432.562	0,00%
Minori prestazioni da vigilanza ispettiva	1.653.000	1.653.000	0,00%
Azioni surrogatorie	3.774.114	4.296.291	13,84%
VMC – Annullamento prestazioni dirette malattia	1.582.593	1.864.499	17,81%
Revoche prestazioni Invalidità civile	2.451.456	2.853.659	-
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Prestazioni	6.533.007	7.192.063	10,09%
Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico (VEP)	883.904.288	929.086.467	5,11%

INPS

Istituto Nazionale Previdenza Sociale



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

**Allegato al
Piano della performance 2016-2018**

2016

Indice

1	L'Istituto.....	3
1.1	L'istituto Nazionale della Previdenza Sociale.....	3
1.2	Le modalità operative.....	4
2	Identità.....	5
2.1	La struttura ed i numeri.....	6
2.1.1	Gli Organi Istituzionali.....	6
2.1.2	Le articolazioni dell'Istituto a livello territoriale.....	7
2.1.3	I dipendenti.....	9
2.1.4	Le risorse finanziarie.....	11
2.1.5	Gli utenti.....	14
2.1.6	I servizi erogati.....	16
2.2	Albero della performance.....	21
3	Analisi del contesto.....	24
3.1	Analisi del contesto esterno.....	24
3.2	Analisi del contesto interno.....	25
3.2.1	La prospettiva del nuovo modello di servizio.....	25
3.2.2	Il sistema di pianificazione, programmazione e controllo della performance.....	27
3.2.3	Le politiche formative.....	28
3.2.4	Collegamento con il Piano di prevenzione della corruzione e con il Piano triennale per la trasparenza e l'integrità.....	29

1. L'Istituto

1.1. L'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale

L'INPS si presenta oggi quale ente preposto alla gestione dell'intero sistema pensionistico pubblico e quale perno essenziale sul quale si muovono sia la complessa architettura delle prestazioni a sostegno del reddito che larga parte delle prestazioni a carattere assistenziale. Ne deriva l'assoluta unicità dell'Istituto nel panorama internazionale. Le dimensioni, unitamente all'adeguamento costante ai migliori standard di innovazione tecnologica, consentono di realizzare significative economie di scala con riduzione progressiva dei costi di funzionamento. Il dato è facilmente riscontrabile nel confronto con gli altri paesi europei, ove prevalgono modelli di gestione del Welfare caratterizzati da una frammentazione degli Enti che svolgono in maniera disgiunta le attività previdenziali e assistenziali concentrate in Italia in capo all'INPS.

Di seguito si riporta una tabella illustrativa dei sistemi di tutela previdenziale ed assistenziale presenti negli altri paesi europei:

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

INFORTUNI SUL LAVORO E MALATTIE PROFESSIONALI (Indennità, rendite)	INAIL	CNAMTS, ARS, CPAM	Associazioni di assicurazioni delle Imprese, Fondi di assicurazione contro gli infortuni sul lavoro	HSE
---	-------	-------------------	---	-----

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

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

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

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

1.2. Le modalità operative

I compiti istituzionali dell'Istituto si esplicano naturalmente attraverso buone pratiche di gestione amministrativa ed aziendale, e richiedono pertanto risposte rapide ed efficaci ai bisogni e alle richieste dei cittadini. Occorre in proposito sottolineare lo speciale ruolo dell'Istituto che, valendosi puntualmente dell'iniziativa di proposta, interviene spesso attivamente nella fase di elaborazione delle politiche istituzionali. Centrale appare senz'altro l'attività di realizzazione di tali politiche, che sottintende naturalmente la gestione di quella rilevante parte del sistema di Welfare affidato alla propria competenza. Si segnala poi il contributo alla valutazione dell'avvenuto conseguimento degli obiettivi fissati dalle politiche stesse, mediante il monitoraggio di una serie di indicatori socio-economici appositamente predisposti.

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

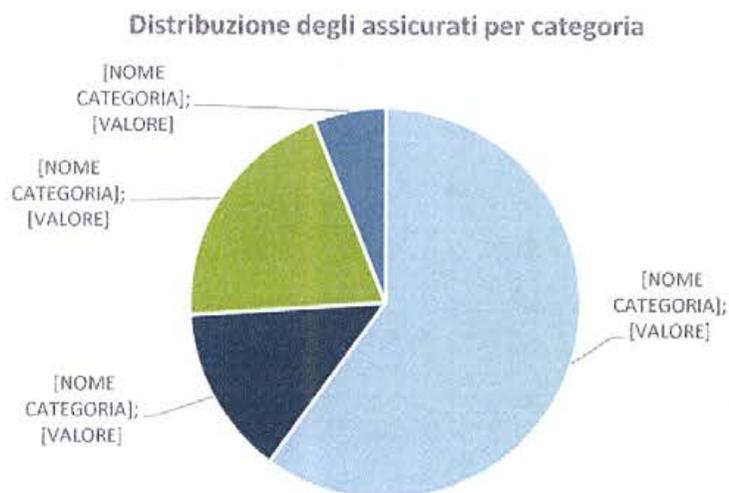
La storia dell'Inps, l'impegno che nei decenni ha contrassegnato il lavoro e la professionalità del personale, la ricerca continua dei migliori assetti organizzativi e l'adozione di tecnologie dell'informazione più innovative, definiscono una identità aziendale di alto profilo, supporto indispensabile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

L'Inps dialoga quotidianamente con un insieme di attori istituzionali, quali Amministrazioni dello Stato, Governo, Regioni, Comuni, Organizzazioni dei lavoratori, dei pensionati, dei datori di lavoro, dei lavoratori autonomi, Enti di

Patronato, CAF, etc. ed offre informazioni e servizi on line attraverso il sito Internet ed il Contact Center Integrato Inps-Inail.

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

I lavoratori dipendenti del settore privato rappresentano circa il 60% degli iscritti all'INPS, i lavoratori dipendenti pubblici circa il 14%; i lavoratori autonomi circa il 20%; gli iscritti alla gestione separata circa il 6%.



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. La struttura ed i numeri.

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

2.1.1. Gli organi istituzionali

Gli Organi di governo dell'Istituto sono strutturati come segue.

Il **Presidente** dell'Inps riveste il ruolo di legale rappresentante dell'Istituto. Svolge, ai sensi della legge n. 122 del 30 luglio 2010, anche le funzioni in precedenza attribuite al Consiglio di Amministrazione. Predisporre 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 per le principali Attività Istituzionali (obiettivi strategici), le proposte di modifiche normative e le iniziative per facilitare il compiuto adempimento delle diversificate e crescenti attribuzioni conferite all'Istituto, ha inoltre il compito di approvare i Bilanci; è composto da 22 membri **rappresentanti tutte le forze sociali**.

Il **Direttore Generale** ha la responsabilità complessiva della gestione dell'Istituto di cui sovrintende l'organizzazione, l'attività ed il personale, assicurandone l'unità operativa e l'indirizzo tecnico amministrativo. In quanto responsabile delle attività dirette al conseguimento dei risultati e degli obiettivi, coordina e sovrintende gli uffici e le funzioni dirigenziali di livello generale centrale e le direzioni regionali, per l'attuazione delle linee programmatiche definite dal CIV e delle direttive e dei piani operativi annuali del Presidente.

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

È composto attualmente da nove membri, in rappresentanza del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e del Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Operano, altresì, all'interno dell'Istituto:

il Magistrato della Corte dei Conti, che esercita, come previsto dall'art. 100 della Costituzione, un controllo continuativo sulla gestione dell'Istituto, assistendo tra l'altro alle sedute degli Organi di amministrazione e revisione (legge 21.03.1958 n. 259);

i Comitati Amministratori delle singole gestioni, fondi e casse che hanno il compito di stabilire le modalità di concessione delle prestazioni e di riscossione dei contributi, decidono sui ricorsi in materia di contributi dovuti alle gestioni, formulano proposte ai vertici dell'Istituto in materia di contributi e prestazioni;

il Comitato Unico di Garanzia (CUG), istituito presso l'INPS a seguito dell'emanazione delle disposizioni dell'articolo 21 della legge n. 183 del 4 novembre 2010;

l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) che sovrintende alla valutazione della performance, al monitoraggio del funzionamento complessivo dei sistemi di valutazione e della trasparenza e dell'integrità dei controlli interni, riferendone annualmente all'Organo di indirizzo politico amministrativo.

2.1.2. Le articolazioni dell'Istituto a livello territoriale

La struttura dell'Istituto è articolata:

- in una Direzione Generale, che si trova a Roma e svolge le funzioni di implementazione delle strategie aziendali, di innovazione dei servizi e di coordinamento delle strutture sul territorio, assicurando il governo dell'intero sistema di gestione dell'Ente;
- nelle strutture territoriali che qualificano per i diversi livelli di competenza, la presenza dell'Istituto sul territorio nazionale.

Le Strutture Centrali della Direzione Generale:

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

Le Strutture Territoriali:

- Direzioni Regionali, svolgono il ruolo di governo delle risorse assegnate, con responsabilità complessiva della gestione e dei risultati conseguiti, assicurando, oltre alla *governance* dei processi istituzionali, anche la gestione diretta dei processi di supporto. Inoltre, hanno la funzione di verifica dei livelli di qualità dei servizi e dei processi nelle strutture del

proprio territorio, anche con riferimento all'attuazione di efficaci procedure di prevenzione e diminuzione dei rischi aziendali;

- Direzioni Provinciali, sono le strutture organizzative dove avviene la produzione e l'erogazione dei servizi ai cittadini, cioè lo svolgimento delle attività sia di front office che di back office e la gestione dei flussi assicurativi, contributivi ed i conti individuali ed aziendali;
- Filiali di coordinamento, sono strutture di livello intermedio tra la direzione provinciale e le agenzie destinate a garantire il governo delle complessità di produzione e di sistema caratteristiche delle aree metropolitane;
- Agenzie, sono le strutture operative che assicurano l'erogazione dei servizi, in materia di assicurato pensionato, prestazioni a sostegno del reddito, servizi collegati a requisiti socio-sanitari nonché, in alcuni casi, riguardo ai servizi al soggetto contribuente ed ai prodotti ad elevata specializzazione;
- I Punti Inps costituiscono moduli organizzativi assimilabili ad uno "sportello avanzato", dipendente dall'Agenzia territoriale o dalla Direzione provinciale al cui bacino di utenza appartiene. Si tratta di una struttura "leggera" che può essere istituita in sinergia con altre Pubbliche Amministrazioni, al fine di realizzare economie di spesa e prossimità all'utenza;
- I Punti Cliente sono sportelli multifunzionali attivi presso Amministrazioni Pubbliche o Associazioni riconosciute, dove vengono garantiti esclusivamente servizi predefiniti e complementari rispetto alle funzioni istituzionali delle Amministrazioni/Associazioni ospitanti ed è affidato al personale delle stesse;
- I Presidi Inps presso i consolati forniscono assistenza ai cittadini italiani residenti all'estero in materia di Sicurezza Sociale;
- le strutture sociali: strutture di soggiorno destinate a pensionati della gestione pubblica ed ex ENPALS, strutture convittuali per i figli di iscritti alla gestione pubblica e la casa di riposo di Camogli.

2.1.3. I dipendenti

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

costituiscono pertanto un fattore determinante ai fini dell'efficienza e dell'efficacia del servizio reso e della conseguente soddisfazione dell'utenza.

Per quanto riguarda la distribuzione del personale sulle diverse strutture organizzative (Direzione Generale, Direzioni Regionali e Strutture Sociali, Direzioni Provinciali e Agenzie), se ne evidenzia il prevalente impiego nelle "strutture di produzione": circa il 90% lavora nelle Direzioni Regionali, Strutture Sociali, Direzioni Provinciali e Agenzie.

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

PERSONALE PER STRUTTURA AL 31/12/2015		
STRUTTURA	N. DIPENDENTI	% SU TOTALE
SEDE CENTRALE	2.718	9%
SEDI TERRITORIALI	26.201	91%
TOTALI	28.919	100%

PERSONALE PER QUALIFICA FUNZIONALE E GENERE AL 31/12/2015					
AREA/QUALIFICA	MASCHI	FEMMINE	TOTALE	% MASCHI	%FEMMINE
DIRIGENZA	290	211	501	58%	42%
AREE PROFESSIONALI					
AREA MEDICO LEGALE	314	191	505	62%	38%
AREA TECNICO EDILIZIA	76	17	93	82%	18%
AREA STATISTICO ATTUARIALE	17	23	40	43%	57%
AREA PROFESSIONALE LEGALE	151	168	319	43%	57%
CONSULENTE INFORMATICO	1	0	1	100%	0%
TOTALE AREE PROFESSIONALI	559	399	958	58%	42%
AREE A/B/C					
AREA A	627	346	973	64%	36%
AREA B	2.054	3.149	5.203	39%	61%
AREA C	8.798	12.466	21.264	41%	59%
TOTALE AREE	11.479	15.961	27.440	42%	58%
INSEGNANTI	3	17	20	15%	85%
TOTALE COMPLESSIVO	12.331	16.588	28.919	43%	57%

2.1.4. Le risorse finanziarie

Attraverso la pianificazione strategica e la programmazione budgetaria, l'INPS definisce gli obiettivi triennali ed annuali, oltre alle misure necessarie al loro raggiungimento.

In particolare, il Piano della Performance 2016-2018 è stato elaborato in coerenza con i contenuti ed il ciclo di programmazione economico-finanziaria e del Bilancio Preventivo 2016.

Le misure di riduzione della spesa e/o di contenimento del trend di incremento dei costi, previste dall'Istituto, si sviluppano secondo linee di intervento, utili anche per superare e rimuovere eventuali ulteriori aree di inefficienza e spreco, soprattutto laddove ancora oggi si evidenziano margini di miglioramento dell'efficienza e dell'appropriatezza e più in generale di ottimizzazione nell'uso delle risorse.

Nella sezione "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 di Previsione 2016, rappresentati sia per cassa che per competenza, sono riportati nei prospetti seguenti.

Bilancio di Previsione 2016

(in milioni di euro)

Gestione FINANZIARIA di COMPETENZA - Quadro di SINTESI

	PREVENTIVO 2012	PREVENTIVO 2013 *	PREVENTIVO 2014	PREVENTIVO 2015	PREVENTIVO 2016
ENTRATE					
Entrate Correnti	244.633	313.041	313.298	319.410	328.693
- Entrate Contributive	154.502	213.762	211.073	213.564	218.653
- Trasferimenti Correnti	86.451	95.254	98.233	101.637	105.643
- Altre Entrate Correnti	3.680	4.025	3.992	4.208	4.397
Entrate in c/Capitale	6.890	24.679	27.918	31.559	25.565
- Alienazione di Beni Patrimoniali e Riscossione di Crediti	5.185	6.186	6.819	5.264	5.002
- Accensione di Prestiti	1.705	18.493	21.089	26.287	20.554
- Altre Entrate in c/Capitale	0	0	10	9	9
Partite di giro	37.723	56.542	59.933	62.147	64.963
Totale ENTRATE	289.246	394.262	401.149	413.116	419.222

USCITE					
Uscite Correnti	245.012	322.491	324.487	325.214	331.273
- Funzionamento	3.116	2.804	2.700	2.473	2.538
- Prestazioni Istituzionali	226.486	303.077	304.724	307.239	308.887
- Altre Uscite Correnti	15.410	16.610	17.063	15.502	19.848
Uscite in c/Capitale	7.247	25.950	28.750	32.456	26.227
- Investimenti	5.712	7.626	7.831	6.339	5.844
- Rimborsi di Anticipazioni Passive	1.535	18.324	20.869	26.067	20.334
- Altre Uscite in c/Capitale	0	0	50	50	50
Partite di giro	37.723	56.542	59.933	62.147	64.963
Totale USCITE	289.982	404.983	413.170	419.817	422.463
SALDI					
Risultato di parte Corrente	-379	-9.450	-11.189	-5.804	-2.579
Risultato in c/Capitale	-357	-1.271	-832	-897	-662
Risultato Finanziario di Competenza	-736	-10.721	-12.021	-6.701	-3.241

(*) i valori recepiscono l'effetto dell'incorporazione dell'INPDAP e dell'ENPALS nell'INPS ex art. 21 D.L. n. 201/2011, a decorrere dal 01.01.2012 .

Gestione FINANZIARIA di CASSA - Quadro di SINTESI					
	PREVENTIVO 2012	PREVENTIVO 2013 *	PREVENTIVO 2014	PREVENTIVO 2015	PREVENTIVO 2016
RISCOSSIONI					
Riscossioni Correnti	237.129	304.592	302.221	306.279	316.705
- Entrate Contributive	148.995	207.932	203.012	205.791	209.769
- Trasferimenti dallo Stato per il finanziamento:	84.024	92.428	95.121	96.187	102.518
- delle prestazioni assistenziali, ex art. 37 legge 88/89	66.984	74.928	77.421	78.759	85.105
- delle prestazioni e spese per gli invalidi civili	17.040	17.500	17.700	17.428	17.413
- Altre Riscossioni Correnti	4.110	4.232	4.088	4.301	4.418
Riscossioni in c/Capitale	6.890	24.680	27.918	31.560	25.565
- Alienazione di Beni Patrimoniali e Riscossione di Crediti	5.185	6.187	6.819	5.264	5.003
- Anticipazioni dello Stato:	1.485	18.273	20.869	26.067	20.334
- Altre Riscossioni in c/Capitale	220	220	230	229	228
Partite di giro	37.639	56.468	59.827	62.039	64.959
Totale RISCOSSIONI	281.658	385.740	389.966	399.877	407.229
PAGAMENTI					
Pagamenti Correnti	244.995	322.335	324.446	324.994	331.302

- Funzionamento	3.111	2.809	2.700	2.473	2.538
- Prestazioni Istituzionali	226.483	303.092	304.723	307.236	308.873
- Altri Pagamenti Correnti	15.401	16.434	17.023	15.286	19.891
Pagamenti in c/Capitale	5.762	7.677	7.881	6.390	5.894
- Investimenti	5.712	7.626	7.831	6.340	5.844
- Altri Pagamenti in c/Capitale	50	51	50	50	50
Partite di giro	37.157	55.504	59.371	61.464	64.592
Totale PAGAMENTI	287.914	385.516	391.698	392.848	401.788
SALDI					
Differenziale netto di Cassa	-7.741	-18.049	-22.601	-19.038	-14.893
Apporti complessivi dello Stato	85.509	110.701	115.990	122.254	122.852
Risultato Finanziario di Cassa	-6.256	224	-1.732	7.029	5.441

(*) Dal 01.01.2012 i valori recepiscono l'effetto dell'incorporazione dell'INPDAP e dell'ENPALS nell'INPS ex art. 21 D.L. n. 201/2011.

Come noto, le voci di entrata ed uscita sono in larga prevalenza condizionate direttamente dalle disposizioni normative in materia di entrate e prestazioni. Il conseguente impatto sul bilancio d'Istituto prescinde pertanto dall'azione gestionale. Rappresentano un'eccezione le attività collegate al "*Contributo alla riduzione del debito pubblico*" (precedentemente detto *valore economico della produzione*), che dispiegano pertanto effetti diretti su quelle dinamiche di bilancio per le quali l'Istituto può direttamente incidere per mezzo dell'esercizio della discrezionalità amministrativa.

I riflessi positivi dell'azione amministrativa, direttamente verificabili sul bilancio finanziario, sono valutati sotto il duplice profilo delle Entrate e delle Uscite.

In particolare per le Entrate si è scelto di rilevare l'incremento finanziario riconducibile ad una più efficiente ed efficace gestione di attività connesse alle seguenti tipologie di attività:

- Accertamento da vigilanza ispettiva e verifica amministrativa (DMV);
- Accertamento dei contributi in fase di gestione amministrativa dei flussi;
- Accertamento ECA;
- Accertamento dei benefici in sede di pensione e TFS per la gestione pubblica;
- Riscatti e ricongiunzioni;
- Saldo tra le sentenze favorevoli e sfavorevoli in materia di contributi.

Al fine di valutare la capacità delle singole strutture di nella gestione dei crediti, a partire da quest'anno è stato inoltre introdotto un meccanismo di misurazione della riserva gestionale sui crediti:

- Variazione riserve gestionali sui crediti contributivi in fase amministrativa relativi alle aziende con dipendenti
- Variazione riserve gestionali sulle sospensioni crediti contributivi da cartella esattoriale per tutte le gestioni

Per le Uscite, risulta oggetto di attenzione la riduzione di spesa ottenuta per effetto di una più efficiente ed efficace gestione nell'attività di erogazione delle prestazioni istituzionali, individuando i seguenti parametri di riscontro:

- riduzione degli interessi legali corrisposti per ritardato pagamento delle prestazioni (pensionistiche, a sostegno del reddito, assistenziali);
- attività di accertamento, su iniziativa degli uffici amministrativi, delle prestazioni indebitamente liquidate, ai fini della futura ripetizione dei corrispondenti importi erogati;
- attività di accertamento, per effetto dell'attività di vigilanza ispettiva, delle prestazioni indebitamente liquidate, ai fini della ripetizione dei corrispondenti importi erogati;
- azioni surrogatorie per rivalersi del danno connesso ad erogazione di prestazioni di invalidità e malattia, da attivare nei confronti dei terzi responsabili dell'invalidità o della malattia sofferti dall'assicurato;
- annullamenti di prestazioni dirette di malattia a seguito di visite mediche di controllo;
- revoche di prestazioni di invalidità civile per verificata insussistenza dei requisiti;
- saldo tra le sentenze favorevoli e sfavorevoli in materia di prestazioni.

2.1.5. Gli utenti

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

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

Di seguito viene esposto l'andamento del numero degli iscritti delle principali gestioni per gli anni 2015 e 2016, con le variazioni fra preventivo 2016 e prima nota di assestamento al bilancio di previsione 2016.

Andamento del numero degli iscritti ai Fondi / Gestioni

GESTIONI E FONDI	ISCRITTI ASSESTATO 2015	ISCRITTI PREVENTIVO 2016	ISCRITTI PRIMA NOTA 2016	VARIAZIONI PRIMA NOTA ASSESTATO %
LAVORATORI DIPENDENTI	16.692.121	16.861.514	16.856.199	-0,03
- di cui FPLD (al netto ex fondi)	12.845.700	12.970.700	12.970.700	0,0
- di cui ex INPDAP	3.148.969	3.208.550	3.208.550	0,0
- di cui ex ENPALS	261.000	260.550	260.550	0,0
GESTIONE PARASUBORDINATI*	1.024.000	883.000	883.000	0,0
GESTIONE ARTIGIANI	1.725.000	1.700.000	1.680.000	-1,2
GESTIONE COMMERCianti	2.185.300	2.179.900	2.179.900	0,0
GESTIONE CD-CM	449.890	446.950	446.950	0,0
FONDO CLERO	19.075	19.075	19.075	0,0
FONDO ex SPORTASS	623	590	590	0,0
ASSICURAZIONI FACOLTATIVE	1.240	1.240	1.240	0,0
TOTALE ISCRITTI	22.097.249	22.092.269	22.066.954	-0,1

Nella tabella che segue vengono evidenziati i dati presunti relativi al movimento delle pensioni delle principali gestioni con le variazioni delle pensioni vigenti al 31.12.2016 rispetto ai corrispondenti dati del 2015.

Situazione Pensioni vigenti

GESTIONI E FONDI	PENSIONI VIGENTI 31/12/2015	PENSIONI LIQUIDATE 2016	PENSIONI ELIMINATE 2016	PENSIONI VIGENTI 31/12/2016	VARIAZIONE PENSIONI VIGENTI 2016 / 2015	
					N°	%
LAVORATORI DIPENDENTI	12.307.658	405.519	510.788	12.202.389	-105.269	-0,8
- di cui FPLD (al netto ex fondi)	8.574.844	275.434	398.625	8.451.653	-123.191	-1,4
- di cui ex INPDAP	2.826.806	103.041	80.837	2.849.010	22.204	0,7
- di cui ex ENPALS	57.666	1.624	2.548	56.742	-924	-1,6
GESTIONE PARASUBORDINATI	365.779	35.167	5.299	395.647	29.868	8,1
GESTIONE ARTIGIANI	1.655.000	64.000	59.000	1.660.000	5.000	0,3
GESTIONE COMMERCianti	1.393.900	46.840	46.440	1.394.300	400	0,02
GESTIONE CD-CM	1.199.000	30.855	35.055	1.194.800	-4.200	-0,3
ALTRE GESTIONI	1.259.915	52.028	56.759	1.255.184	-4.731	-0,3
TOTALE	18.181.252	634.409	713.341	18.102.320	-78.932	-0,4

2.1.6. I servizi erogati

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

Per svolgere tale compito in un quadro normativo in costante evoluzione, che impone l'aggiornamento continuo delle procedure e dei servizi, l'Inps adotta modelli organizzativi moderni, supportati da soluzioni tecnologiche avanzate, con l'obiettivo di fornire agli utenti risposte soddisfacenti sotto il profilo della qualità e della tempestività e di attuare un nuovo modo di fare servizio, integrando la logica operativa del "lavorare per l'utente" con 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) dall'altra la ridefinizione del canale fisico di accesso agli stessi, il front line di sede, accrescendone e migliorandone la funzionalità.

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

PER I LAVORATORI DIPENDENTI ASSICURATI	
Servizi di gestione del conto assicurativo	<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 assicurativo 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> <p>Gestione posizione contributiva e dati pensione per i dirigenti di aziende industriali</p>
Prestazioni temporanee	<p>Indennità di maternità e congedo parentale</p> <p>Indennità di malattia</p> <p>Consultazioni attestati di malattia</p> <p>Consultazione certificati di malattia</p> <p>Indennità antitubercolari</p> <p>Cure balneo termali</p> <p>Assegno per congedo matrimoniale</p> <p>Assegno al nucleo familiare/Assegni familiari</p> <p>Indennità di disoccupazione / Aspi, Naspi, Asdi</p> <p>Trattamenti speciali di disoccupazione (per esempio rimpatriati, frontalieri svizzeri, edili, agricoli)</p> <p>Trattamenti di integrazione salariale</p> <p>Mobilità</p> <p>Trattamenti di fine rapporto e crediti di lavoro, in caso di mancato adempimento del datore di lavoro</p> <p>Trattamenti di fine rapporto ed anticipazioni per gli impiegati dipendenti</p>

	<p>dalle Esattorie e ricevitorie delle imposte dirette</p> <p>Trattamenti speciali per il personale già dipendente da imprese di assicurazione poste in liquidazione coatta amministrativa</p> <p>Trattamenti 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> <p>Voucher baby sitting – asilo nido</p> <p>Assegno di natalità (bonus bebè)</p>
Pensioni	<p>Anzianità</p> <p>Inabilità</p> <p>Indiretta/reversibilità</p> <p>Invalidità</p> <p>Vecchiaia</p>

PER I PENSIONATI

Servizi di gestione della pensione	<p>Aggiornamento annuale automatico per le variazioni del costo della vita, secondo le previsioni normative</p> <p>Calcolo, a richiesta, della pensione (per integrazione della posizione assicurativa, per assegni familiari, per motivi legati al reddito)</p> <p>Erogazione a richiesta di supplemento della pensione per contributi accreditati successivamente al pensionamento</p> <p>Predisposizione di modalità di pagamento in linea con le preferenze manifestate dai pensionati</p>
------------------------------------	--

PER I LAVORATORI/PENSIONATI della PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

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

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

PER I DATORI DI LAVORO DOMESTICO

Servizi di gestione del conto aziendale	<p>Aggiornamento del conto con iscrizione e cessazione del collaboratore domestico</p> <p>Invio comunicazioni e modulistica di pagamento prestampata</p> <p>Registrazione contribuzione versata e gestione di eventuali crediti</p>
Altri servizi	<p>Informazioni connesse all'apertura della posizione contributiva e allo stato del conto</p> <p>Informazioni sulla normativa in vigore</p>

PER I CITTADINI SPROVVISTI DI REDDITO E IN CONDIZIONI DI BISOGNO, ANCHE PER MOTIVI DI SALUTE

Sussidi economici	<p>Assegno sociale ai cittadini italiani e ai cittadini extracomunitari titolari di carta di soggiorno, ultrasessantacinquenni sprovvisti di reddito</p> <p>Pagamento della pensione ai cittadini riconosciuti invalidi civili dal servizio sanitario Nazionale</p> <p>Assegno di accompagnamento per i cittadini inabili</p>
-------------------	---

PER LE ALTRE AMMINISTRAZIONI

<p>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</p>
--

2.2. 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 persegue l'allineamento e la coerenza tra le linee strategiche, gli obiettivi direzionali e le azioni operative, associando ad ognuno di essi appropriati indicatori di performance. La strategia e l'organizzazione vengono coniugate in un insieme coerente di obiettivi, delineando le due dimensioni, strategica e gestionale.

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

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



Le Linee di Indirizzo formulate dal CIV per il triennio 2016-2018 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 2016.

Gli indirizzi e le priorità gestionali per il 2016 scaturiscono da uno scenario di riferimento influenzato dal perdurare della crisi economica del Paese e dai profondi mutamenti determinati dalle recenti scelte del legislatore.

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

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

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

3. Analisi del contesto

3.1. Analisi del contesto esterno

La lunga congiuntura economica negativa che ha segnato il Paese, nel quadro della più ampia crisi che ha coinvolto le economie europee, ha generato nuove e quotidiane sfide per i sistemi di welfare, ponendoli di fronte all'esigenza di fronteggiare nuovi rischi sociali.

Tale processo ha determinato l'evoluzione rapida degli scenari legislativi e, in particolare, la transizione a nuove tipologie di servizi, trasformando e variegando paradigmi consolidati e creando una maggiore richiesta di assistenza e consulenza per affrontare uno scenario di welfare percepito come instabile e complesso.

Alcuni dei processi di innovazione legislativa, come risposte alle inedite sfide del sistema socio-economico, hanno immediata attinenza con la missione istituzionale dell'Inps, è in tal senso sono messi in evidenza nella citata Relazione programmatica 2016-2018 del Civ:

- I processi di riforma della disciplina previdenziale hanno accresciuto la varietà di accesso al pensionamento, con la stratificazione di leggi e conseguenti meccanismi di calcolo pro rata, determinando una flessibilità dei requisiti soggettivi, anche in relazione all'adeguamento alla speranza di vita, che rende spesso difficoltoso per gli utenti orientarsi tra le diversificate opportunità previdenziali.
- La nuova legislazione sul lavoro introdotta dal Jobs Act e dai relativi decreti attuativi determina un cambiamento delle tipologie contrattuali, delle regole di versamento dei contributi e delle modalità di iscrizione aziendale.
- La riforma che ha riguardato le misure di sostegno al reddito ha ridisegnato le prospettive di tutela, accrescendo nel contempo il bisogno di informazione e assistenza per l'accesso ai diritti.

In tale scenario socio-economico ed istituzionale, l'Inps è chiamato ad assicurare l'adempimento della propria missione istituzionale attraverso un processo continuo di innovazione e semplificazione del proprio modello organizzativo, tecnologico e di erogazione dei servizi ai cittadini e alle aziende.

Si tratta di un processo di sviluppo e di innovazione finalizzato ad accrescere la tempestività delle risposte e la trasparenza nei confronti dei cittadini, aumentando l'efficienza e mantenendo un controllo costante su costi e qualità

della spesa. A ciò, va aggiunta altresì l'esigenza di contribuire ulteriormente al miglioramento del contesto socio-economico del Paese attraverso l'adozione di politiche di valorizzazione del patrimonio informativo in possesso dell'Istituto.

3.2. Analisi del contesto interno

3.2.1. La prospettiva del nuovo modello di servizio

All'esigenza di rafforzare il ruolo dell'Inps in relazione ai nuovi compiti nel sistema di welfare sono correlati strettamente gli obiettivi orientati alla semplificazione e innovazione del modello organizzativo, allo scopo di consolidare nel breve/medio termine la capacità dell'Istituto di erogare un servizio di eccellenza, innovativo ed efficiente a cittadini, aziende e P.A. in logica utente – centrica.

La prospettiva dell'evoluzione del modello di erogazione del servizio a cittadini ed aziende poggia le fondamenta su due assi valoriali:

- a) la creazione di valore per l'utente, attraverso una gestione integrata dell'offerta di servizio, l'orientamento del nuovo modello di servizio ai bisogni e alle domande degli utenti, l'ottimizzazione dell'articolazione territoriale in relazione all'evoluzione delle caratteristiche della domanda delle modalità di fruizione dei servizi;
- b) l'ottimizzazione della macchina produttiva, perseguita mediante un'organizzazione interna snella in grado di assecondare le esigenze degli utenti.

Concorrono a delineare il nuovo modello di servizio alcuni tratti qualificanti:

- offerta integrata: con l'evoluzione dalla gestione di un Catalogo prodotti sulla base della domanda e da servizi informativi impersonali, generici e limitati a servizi già scelti dall'utente, alla gestione integrata del "Portafoglio prodotti" integrato in ottica di consulenza personalizzata e anticipazione dei bisogni (anche in sinergia con altre PP.AA.) in base alle esigenze dei diversi profili di utenza;
- modello di servizio 'utente centrico': con il passaggio dall'autoreferenzialità del layout fisico e virtuale, con conseguente accesso pluricanale ai servizi, all'articolazione del servizio in logica multicanale con strategie di canale

definite in base ai diversi profili di utenza e con la forte leva sull'offerta digitale;

- reingegnerizzazione dei sistemi e dei processi, mediante la trasformazione della piattaforma tecnologica, oggi organizzata in logica verticale per linea di produzione e con limitato livello di integrazione per la gestione unitaria degli utenti, verso la riprogettazione delle banche dati e dell'infrastruttura tecnologica in ottica di integrazione delle fonti informative, di garanzia della tracciabilità dei processi di erogazione di servizio, di creazione di un sistema aperto con le altre PP.AA.

Per altro verso, per quanto concerne l'evoluzione della macchina organizzativa dell'Istituto, le direzioni di sviluppo sono orientate verso una duplice finalizzazione:

- articolazione territoriale ottimizzata: con la ri-articolazione della struttura territoriale (circa 500 strutture territoriali: sedi, agenzie e agenzie complesse oltre a circa 1.700 Punti Inps e Punti cliente), operando la razionalizzazione delle strutture presenti sul territorio con ridisegno dei punti di contatto fisico in ottica di servizio.

A tale fine, il ridisegno dell'architettura organizzativa delle strutture territoriali prevede, per le Direzioni regionali, la focalizzazione sulle attività core dell'Inps e sul governo dei processi di erogazione dei servizi, con il rafforzamento del governo complessivo delle strutture territoriali di competenza, nell'ambito di una complessiva articolazione tra le attività di erogazione del servizio, attraverso centri specializzati di consulenza e produzione, e le attività di informazione, presa in carico e consulenza di base, realizzata mediante la rete dei canali diretti, punti cliente e intermediari;

- organizzazione interna snella: con il passaggio da una struttura organizzata per aree tematiche istituzionali e linee di produzione (con forte frammentazione delle responsabilità e conseguente alta numerosità di dirigenti e di riporti al Direttore generale, oltre che caratterizzata dal deciso orientamento al risultato in termini di efficienza procedurale) ad un'architettura organizzativa resa efficiente dalla riduzione del numero di riporti al DG e dalla ri-focalizzazione dell'orientamento al risultato in ottica di creazione di valore per l'utente.

Ciò comporta, in particolare, un ridisegno della Direzione generale fortemente orientato sia alla semplificazione complessiva dei processi decisionali, attraverso la riduzione della frammentazione delle responsabilità tra le funzioni centrali correlata alla riduzione del numero di riporti al DG, sia al

coordinamento delle attività di governo delle risorse finalizzate all'erogazione dei servizi e all'ottimizzazione dei canali di comunicazione con l'utenza.

3.2.2. Il sistema di pianificazione, programmazione e controllo della performance

A partire dal 1983 l'INPS ha introdotto un sistema di Pianificazione, Programmazione e Controllo di gestione che ha consentito progressivamente di monitorare tutte le attività svolte all'interno dell'Istituto, utilizzando tecniche di budgeting e prestando crescente attenzione al riscontro di qualità sul prodotto/servizio erogato. In anticipo sulla evoluzione normativa che ha infine condotto al d.lgs. 150/2009 è stato così predisposto un efficiente strumento di monitoraggio, neutrale, capillare e costante che si pone ora quale elemento essenziale per una corretta gestione del ciclo della performance. Il controllo di gestione dispone di un complesso sistema di rilevazione automatizzata dei dati di produzione, strettamente connessi ad indicatori di efficienza, efficacia, economicità e ad una articolata griglia di circa 300 indicatori di qualità. La gestione del sistema integrato degli indicatori trova la massima sintesi operativa nel "cruscotto direzionale" che consente di elaborare in tempo reale elementi di valutazione utili a verificare lo stato di avanzamento degli obiettivi programmati e predisporre, laddove necessario, gli opportuni interventi correttivi.

La produzione dell'Istituto si compone di servizi, prestazioni e risultati gestionali molto eterogenei, che si realizzano nell'ambito di attività differenziate nelle modalità operative, nel grado di difficoltà e nella capacità di assorbimento delle risorse. Al fine di misurare il complesso delle attività produttive in modo omogeneo è stato necessario individuare una unità di equivalenza della produzione, che consentisse di raffrontare oggettivamente output diversificati, materiali e immateriali, generati dai diversi processi di lavorazione. Tale unità di equivalenza della produzione è rappresentata dal punto omogeneizzato che corrisponde al volume di attività eseguibili nell'unità di tempo. Un punto omogeneizzato = 60 minuti di attività equivalente.

Si è proceduto, per ciascuna tipologia di lavorazione presente nel "catalogo prodotti" dell'Istituto, a misurare il tempo netto di esecuzione delle attività necessarie a generare il singolo output. Per ciascuna misurazione così ottenuta è stato quindi previsto, secondo criteri generali ed inderogabili, un incremento percentuale (cosiddetta tara) in grado di registrare quei tempi dell'attività lavorativa non direttamente misurabili nelle attività generatrici del singolo output, ma da ricomprendere necessariamente pro quota in quanto premessa essenziale per determinare le condizioni stesse di un'attività di lavoro produttiva (lettura circolari e messaggi, connessione ai sistemi informatici, interlocuzione con colleghi e stakeholder etc.).

Ciascuna misurazione così ottenuta viene quindi divisa per lo standard orario pari a 60 minuti, generando il relativo coefficiente di omogeneizzazione che consente di esprimere, per ogni singolo output, la quantità di produzione in forma di punti omogeneizzati.

Numero prodotti X coeff. di omogeneizzazione = punti omogeneizzati

ESEMPIO

Prodotto A = n. 100 X coeff. 0,5 = punti 50

Prodotto B = n. 30 X coeff. 1,5 = punti 45

Prodotto C = n. 250 X coeff. 0,3 = punti 75

Prodotto D = n. 120 X coeff. 0,25 = punti 30

TOT. PRODUZIONE OMOGENEIZZATA = punti 200

Il valore così determinato della produzione omogeneizzata costituisce il dato di partenza per ogni sviluppo di analisi della performance.

A partire da un'ampia base di indicatori di efficienza, di efficacia e di economicità, di output, attraverso diversi livelli di aggregazione si giunge ad un unico indicatore rappresentativo dell'andamento dell'intera struttura di produzione.

Dal primo gennaio 2012 è stato applicato lo standard unico di produttività delle aree di produzione, pari a 124 punti omogeneizzati, atteso che lo standard è calcolato attraverso il rapporto tra la produzione omogeneizzata e le risorse presenti nelle aree di produzione, al netto degli ispettori di vigilanza.

L'individuazione del parametro di 124 punti di produzione omogeneizzata è la risultante dell'interazione dei seguenti fattori:

- I giorni lavorativi medi per mese (22)
- Il numero di ore lavorative giornaliere (7)
- La media nazionale della presenza (81%), comprensiva di straordinario e formazione/addestramento

Tale parametro consente di stimare il potenziale di capacità produttiva per ogni singola articolazione territoriale dell'INPS e costituisce uno strumento decisivo per la valutazione della congruità di impiego delle risorse umane in relazione ai carichi di lavoro. I "pezzi" lavorati sono moltiplicati per i relativi coefficienti di omogeneizzazione, determinando il relativo volume di produzione omogeneizzata.

3.2.3. Le politiche formative

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

La formazione contribuisce con le proprie attività al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- affiancare i cambiamenti in atto, rafforzando il modello manageriale, per aumentare la capacità di gestire i processi di ammodernamento dell'ente e di implementazione delle linee di sviluppo strategico, condividendo ed uniformando le conoscenze e le competenze del personale maggiormente coinvolto nel processo di evoluzione in atto;
- valorizzare i ruoli specialistici - al fine di consolidare e rendere visibili, anche all'esterno, i centri di innovazione - nonché preservare e sviluppare eccellenze e talenti, minimizzando gli effetti negativi della perdita di professionalità causata dal turn over, investendo sui contributi all'innovazione e all'ottimizzazione di servizi e prodotti dell'Istituto e sui contributi al miglioramento dei livelli di performance dei processi, allo scopo finale di offrire servizi di eccellente qualità.

Le attività di formazione e qualificazione del personale devono essere programmate e realizzate in considerazione dei nuovi compiti attribuiti dalla progressiva ridefinizione dell'organizzazione centrale e periferica, nonché della necessità di mantenere e sviluppare nel tempo le professionalità dell'Istituto, per supportare in modo strutturato il processo di gestione del cambiamento e le evoluzioni normative.

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

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

Con determinazione del Presidente n. 13 del 19 gennaio 2016, e deliberazione del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza n. 3 dell'8 marzo 2016, l'Istituto ha adottato, ai sensi dell'art. 1, comma 5, della legge n. 190/2012, il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC) relativo al triennio 2016 – 2018.

Il Piano aggiorna ed integra la strategia anticorruzione dell'Istituto già delineata nel PTPC precedenti, sulla base delle iniziative assunte nel corso del 2015 e di quelle pianificate per il triennio di riferimento, esplicitando le misure di prevenzione della corruzione e le relative disposizioni applicative interne. Illustra in particolare lo stato di attuazione del sistema di "gestione del rischio" adottato dall'Istituto, recando in allegato il "Registro dei rischi corruzione", completo degli esiti delle attività di mappatura e valutazione dei rischi espletate nel 2015.

Tra gli elementi di novità del PTPC appena adottato, si segnalano le risultanze dei primi monitoraggi effettuati con la collaborazione dei Referenti centrali e territoriali, in merito:

- ai casi di conflitto di interessi, anche potenziali, rilevati in capo ai dipendenti dell'Istituto, ed alle modalità di definizione degli stessi da parte della competente dirigenza;
- all'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione di carattere generale.

Il Piano reca in allegato anche il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità (PTTI) 2016 – 2018 - che illustra le iniziative volte a garantire *"un adeguato livello di trasparenza"* e *"la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità"*.

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