

INPS

Istituto Nazionale Previdenza Sociale



**Piano della performance
2018-2020**

Sommario

Presentazione del piano

1.	L'Istituto: la missione	4
1.1.	Il portale internet dell'Istituto	8
1.2.	Organizzazione	11
1.2.1.	Gli Organi istituzionali.....	12
1.2.2.	Le articolazioni dell'Istituto.....	13
1.3.	I dipendenti.....	13
2.	Dati di produzione 2017.....	15
2.1.	Produzione	15
2.2.	Produttività e indici di giacenza.....	16
2.3.	Qualità	18
2.4.	I risultati finanziari	19
3.	Pianificazione triennale 2018 - 2020.....	23

Obiettivi specifici di Ente

3.1.	Quadro strategico di riferimento e indicazioni programmatiche	23
3.2.	Il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione	24
4.	Obiettivi specifici triennali	26
4.1.	Incremento Accertamento Entrate.....	26
4.2.	Riduzione del numero di posizioni assicurative incomplete.....	28
4.3.	Riduzione dei tempi di definizione dei prodotti gestionali delle Pensioni Pubbliche	29
4.4.	Miglioramento della qualità percepita dall'utente	29
4.5.	Miglioramento della gestione del Contenzioso Amministrativo	30
5.	La Programmazione annuale.....	31
5.1.	Obiettivi nella disponibilità dei dirigenti delle strutture territoriali	31
5.2.	Obiettivi nella disponibilità dei dirigenti delle direzioni centrali	32
5.3.	Declinazione annuale degli obiettivi specifici triennali.....	32
5.3.1.	Incremento Accertamento Entrate.....	33
5.3.2.	Riduzione del numero di posizioni assicurative incomplete.....	34
5.3.3.	Riduzione dei tempi di definizione dei prodotti gestionali delle Pensioni Pubbliche	35
5.3.4.	Miglioramento della qualità percepita dall'utente	35
5.3.5.	Miglioramento della Gestione Contenzioso Amministrativo.....	36

ALLEGATO:

Allegato Tecnico e relative tabelle integrative

Presentazione del Piano

Il Piano della Performance si inserisce nel ciclo della *performance*, avviato, per quanto riguarda l'anno 2018, con la circolare n.183/2017 di avvio al processo di programmazione e budget per la definizione del Piano degli obiettivi 2018. A partire dal quadro strategico di riferimento, evidenzia il contributo dell'Istituto, delle sue singole strutture e dei dirigenti, in termini di obiettivi specifici, indicatori e target da raggiungere secondo una pianificazione triennale e, a livello operativo, secondo una programmazione annuale.

Pertanto il Piano della Performance è finalizzato a:

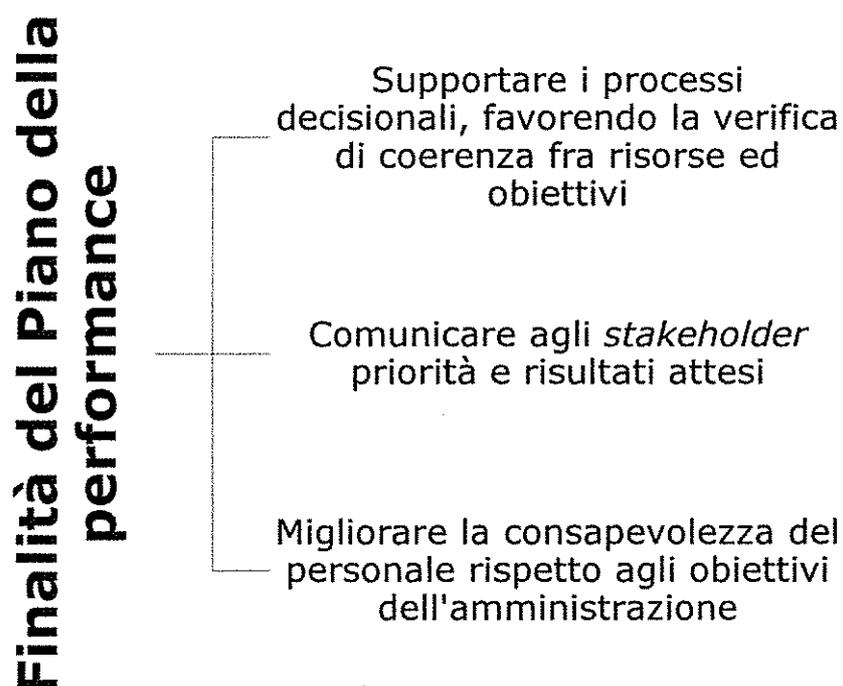


FIG. 1 – FINALITÀ DEL PIANO DELLA PERFORMANCE

Il presente Piano dello Performance ha il seguente sviluppo:



FIG. 2 – I CONTENUTI DEL PIANO DELLA PERFORMANCE

1. L'Istituto: la missione

L'INPS ha un essenziale ruolo di protezione sociale e si presenta quale ente nazionale preposto alla gestione dell'intero sistema pensionistico pubblico e privato 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.

La missione fondamentale dell'Istituto è legata saldamente ai principi costituzionali contenuti nell'art. 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".

In attuazione di tali principi, nel tempo è stata consolidata e progressivamente estesa - con specifiche norme di dettaglio - la complessa architettura che presiede al sistema di Welfare che gravita intorno all'Istituto. Emerge in proposito la centralità della legge n. 88 del 1989 in cui la missione istituzionale dell'Inps viene delineata organicamente. Si rinvia in particolare all'art. 1 della legge n. 88/1989, laddove esplicitamente si dichiara che *"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."*

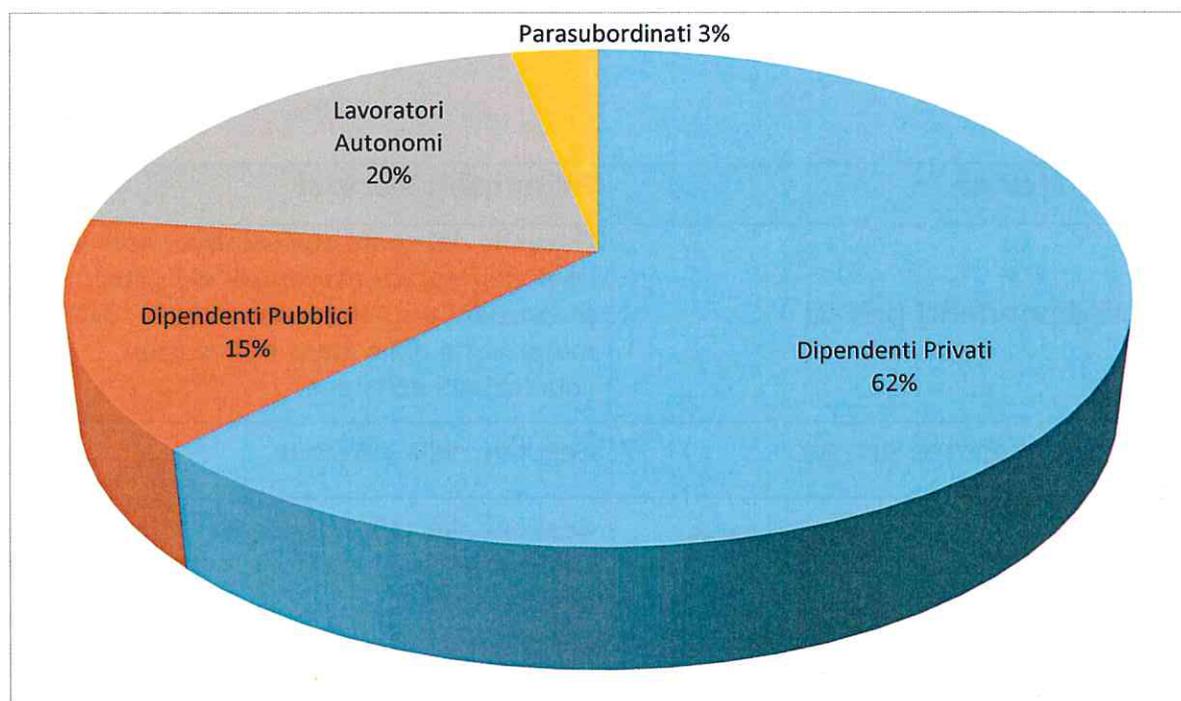
Fornire protezione sociale è dunque la missione dell'Istituto. Una missione sempre più difficile, che richiede grande capacità innovativa, perché ci sono nuovi bisogni non coperti da alcuna assicurazione sociale e la domanda di protezione sociale ha sempre meno natura ciclica e sempre più natura strutturale. Il dipendente dell'Istituto è consapevole di questa responsabilità e se ne fa carico. Di seguito sono riassunti, per le varie categorie di utenti, i principali servizi.

Categoria Utente	Principali servizi
Lavoratori dipendenti privati	Gestione del conto assicurativo; liquidazione degli ammortizzatori sociali e di altre prestazioni a sostegno del reddito, della maternità e dello stato di malattia; liquidazione pensione
Pensionati del settore privato	Gestione della pensione
Lavoratori/pensionati della pubblica amministrazione	Gestione del conto assicurativo; previdenza complementare; credito e welfare; gestione della pensione
Lavoratori autonomi ed iscritti alla gestione separata di cui all'art. 2 comma legge 335/1995	Gestione del conto assicurativo; erogazione ammortizzatori sociali ed altre prestazioni a sostegno del reddito, della maternità e dello stato di malattia; liquidazione pensione
Imprese	Servizi di gestione del conto e dello stato aziendale
Datori di lavoro domestici	Servizi di gestione del rapporto

Categoria Utente	Principali servizi
Soggetti privi di reddito o in stato di bisogno	Sussidi economici (assegno sociale, reddito d'inclusione)
Soggetti disabili	Prestazioni di invalidità civile, Permessi per assistenza
Altre amministrazioni	Rilascio ISEE (Indicatore della situazione economica equivalente), pagamento per conto dei comuni dell'assegno di maternità e dell'assegno per il terzo figlio; visite mediche di controllo; fase sanitaria (prima visita) del procedimento di invalidità civile previa convenzione con le Regioni

Sono assicurati all'Inps la maggior parte dei lavoratori dipendenti del settore pubblico e privato, così come la maggior parte dei lavoratori autonomi.

Distribuzione degli assicurati per macro categoria



Fonte: Inps – XVI Rapporto Annuale

Il bilancio dell'Istituto, per entità, è il secondo dopo quello dello Stato.

Impatto dell'Inps sul sistema socio-economico nazionale

POPOLAZIONE INTERESSATA	Utenti Inps ¹ su totale residenti	70,3%
	Utenti Inps ¹ su totale residenti in età da lavoro e anziani	81,5%
ASSICURATI	Assicurati Inps sul totale degli occupati	97,7%
	Assicurati Inps su forze lavoro ²	86,3%
PENSIONI e PENSIONATI	Pensioni Inps su totale pensioni ³	91,2%
	Pensionati Inps su totale pensionati ³	96,8%

Fonte: Inps – XVI Rapporto Annuale

- 1- Sono compresi i pensionati, i lavoratori assicurati e i beneficiari delle prestazioni a sostegno del reddito.
2- Forze lavoro: secondo la definizione Istat, comprendono le persone occupate e quelle disoccupate in cerca di lavoro.
3- Dati provvisori, aggiornamento archivi a maggio 2017.

L'Istituto inoltre garantisce attività di consulenza ed orientamento a tutte le categorie di utenti elencati su tutte le attività di propria competenza ed ha quindi una continua ed amplissima interazione con l'utenza direttamente o tramite gli intermediari che svolgono un ruolo essenziale nel presidio del complesso sistema di prestazioni garantite dall'Istituto ed operano nei confronti di tutti gli utenti dell'Istituto:

Consulenti del lavoro, Dottori commercialisti ed esperti contabili	Servizi ad aziende con dipendenti, a lavoratori autonomi, ad iscritti alla Gestione sperata
Enti di patronato	Domande di liquidazione di pensione e di aggiornamento del conto assicurativo; Domande di invalidità civile; Domande di ammortizzatori sociali e di altre prestazioni a sostegno del nucleo familiare e della maternità
Associazioni di Categoria	Invalidità Civile
CAF	ISEE ed altri servizi
Banche ed Assicurazioni	APE volontaria, Cessione del quinto, Surroghe in mutuo ipotecario
Studi legali	Domande di intervento del Fondo di Garanzia, Contenzioso Amministrativo e Giudiziario

L'Istituto opera, inoltre, in una dimensione internazionale, che assume una sempre maggiore importanza per le ragguardevoli dimensioni raggiunte dai flussi migratori sia dei cittadini comunitari sia dei cittadini non comunitari. Oltre a relazionarsi stabilmente con tutte le altre Istituzioni comunitarie che applicano

i regolamenti comunitari in campo previdenziale¹, l'Istituto ha concluso numerose convenzioni bilaterali con i seguenti paesi:

Continente	Paese Convenzionato
America	Argentina, Brasile, Canada e Quebec, USA, Uruguay, Venezuela
Europa	Jersey ed Isole del Canale, Bosnia Erzegovina, Macedonia, Montenegro, Serbia, Principato di Monaco, San Marino, Città del Vaticano, Turchia
Africa	Isole di Capo Verde, Tunisia
Asia	Israele, Corea del Sud (solo per distacco lavoratori all'estero)
Oceania	Australia

L'accresciuta rilevanza dei flussi migratori ha spinto l'Istituto a partecipare al progetto europeo per creare un **Single European Identification Code (ESSIN)** che consenta di identificare ogni cittadino che si muova in Europa con un unico codice identificativo valido per tutta l'Unione Europea. Il suddetto codice, a regime, consentirà un più efficace scambio di dati fra i paesi e ridurrà i rischi di frodi o di doppia identità, permettendo anche di monitorare le prestazioni erogate e la contribuzione versata in ogni paese.

Per realizzare le finalità istituzionali in un quadro normativo in costante evoluzione, che impone l'aggiornamento continuo delle procedure e dei servizi, l'Inps adotta modelli organizzativi supportati da soluzioni tecnologiche avanzate, con l'obiettivo di fornire agli utenti risposte soddisfacenti sotto il profilo della qualità e della tempestività, attuando un nuovo modo di fare servizio, attraverso l'integrazione della logica operativa del "lavorare per l'utente" con quella del "lavorare con l'utente".

1.1. Il portale internet dell'Istituto

Il sito web www.inps.it è stato recentemente riorganizzato secondo la logica di centralità dell'utente. I servizi sono proposti per macro tipologia di utenti,

¹ La normativa comunitaria è applicata anche nei confronti di Islanda, Liechtenstein, Norvegia e Svizzera, in virtù di specifici accordi.

appositamente profilati, e non più secondo la logica organizzativa interna dell'Istituto.

La navigazione del portale è libera: ogni utente può scegliere, spesso in modo intuitivo, il proprio percorso. È possibile esplorare i contenuti per "categoria di utenza" e per "tema", raffinare la navigazione per tipologia di pagina, oppure effettuare ricerche specifiche. Il portale propone automaticamente nuovi contenuti di possibile interesse coerenti con la navigazione.

Inoltre, la nuova struttura di navigazione consente di accedere direttamente al servizio *on line* dalla pagina informativa.

Dal sito web www.inps.it, alla voce "Trova la prestazione", si accede alla pagina con i servizi suddivisi per tipologia di utenza.

Come noto, per l'accesso ai servizi *on-line* è necessario identificarsi con il codice di accesso personale (PIN) che, su richiesta, viene inviato gratuitamente all'utente.

Nella tabella seguente sono riportati alcuni dati relativi all'utilizzo del portale internet.

L'utilizzo del portale internet

Accessi al Portale internet Inps. Anni 2016 - 2017 numero		
Descrizione	2016	2017
N. visitatori nell'anno	546.387.653	401.357.439
Media n. visitatori giornalieri	1.496.952	1.099.609
Picco n. visitatori giornalieri	3.155.790	2.951.354
N. pagine web visitate nell'anno	5.510.355.824	3.698.349.987
Media n. pagine visitate al giorno	15.096.865	10.132.466
Picco n. pagine visitate al giorno	28.375.182	28.394.883
N. totale pagine web sul sito	86.390	66.366
N. moduli on-line	720	737

Fonte: Direzione Centrale Organizzazione e Sistemi Informativi

Dal confronto dei dati esposti emerge che, nel 2017, i valori sono più bassi rispetto al 2016. Il suddetto *trend* deve essere valutato positivamente ed è una conseguenza del rilascio, ad aprile 2017, del nuovo portale, in precedenza descritto, che ha permesso una più rapida individuazione del servizio richiesto. Infatti i dati esposti in tabella sono relativi al numero dei visitatori ed al numero di pagine visitate, ma non presuppongono una riduzione del numero dei singoli utenti.

Analogamente la riduzione del numero di pagine di cui si compone il sito è dovuta alla razionalizzazione dei contenuti del nuovo portale. Alla riduzione del numero delle pagine è strettamente correlato il corrispondente calo della media di pagine visitate. Il picco di pagine visitate in un giorno resta invece in linea con il *trend* precedente.

Accanto agli accessi tramite internet, hanno acquisito grande rilevanza gli accessi tramite i nuovi canali che permettono di interagire con alcuni servizi *on line* presenti sul sito web per mezzo di dispositivi mobili (cellulari, smartphone e tablet).

Accessi tramite altri canali

DESCRIZIONE	2016	2017
Accessi ai servizi Mobile	6.977.011	23.179.819
Quesiti aperti su Linea Inps	949.313	1.153.581
Download applicazioni INPS per Smartphone	981.698	557.533
Download applicazioni INPS per Tablet	62.371	48.863

Fonte: Direzione Centrale Organizzazione e Sistemi Informativi

Il notevole incremento dei servizi mobili deriva dalla diretta accessibilità del portale da questi *device*. Anche i corrispondenti servizi sono invocati molto più frequentemente di quanto avvenisse in precedenza, quando occorreva operare da un sito effettivamente differente e dedicato a tali piattaforme. La riduzione nel numero di *download* delle applicazioni indica che l'utenza riesce a soddisfare più direttamente le proprie esigenze attraverso il nuovo portale, anche con i dispositivi mobili.

Complessivamente sono in aumento gli utenti titolari di PIN che utilizzano i servizi on line dell'Istituto. Gli utenti titolari di PIN, al 31 dicembre 2017, sono invece 21.989.363.

Utilizzo servizi on line con PIN

Anno	
2015	9.987.009
2016	10.454.090
2017	10.625.942

Fonte: Direzione Centrale Organizzazione e Sistemi Informativi

1.2. Organizzazione

Nei paragrafi seguenti è rappresentata, in sintesi, l'organizzazione dell'Istituto.

Maggiori dettagli sono presenti sul sito internet www.inps.it alla voce "L'Istituto" per quanto riguarda gli Organi Istituzionali, mentre alla voce "Amministrazione trasparente" sono disponibili informazioni sull'organizzazione.

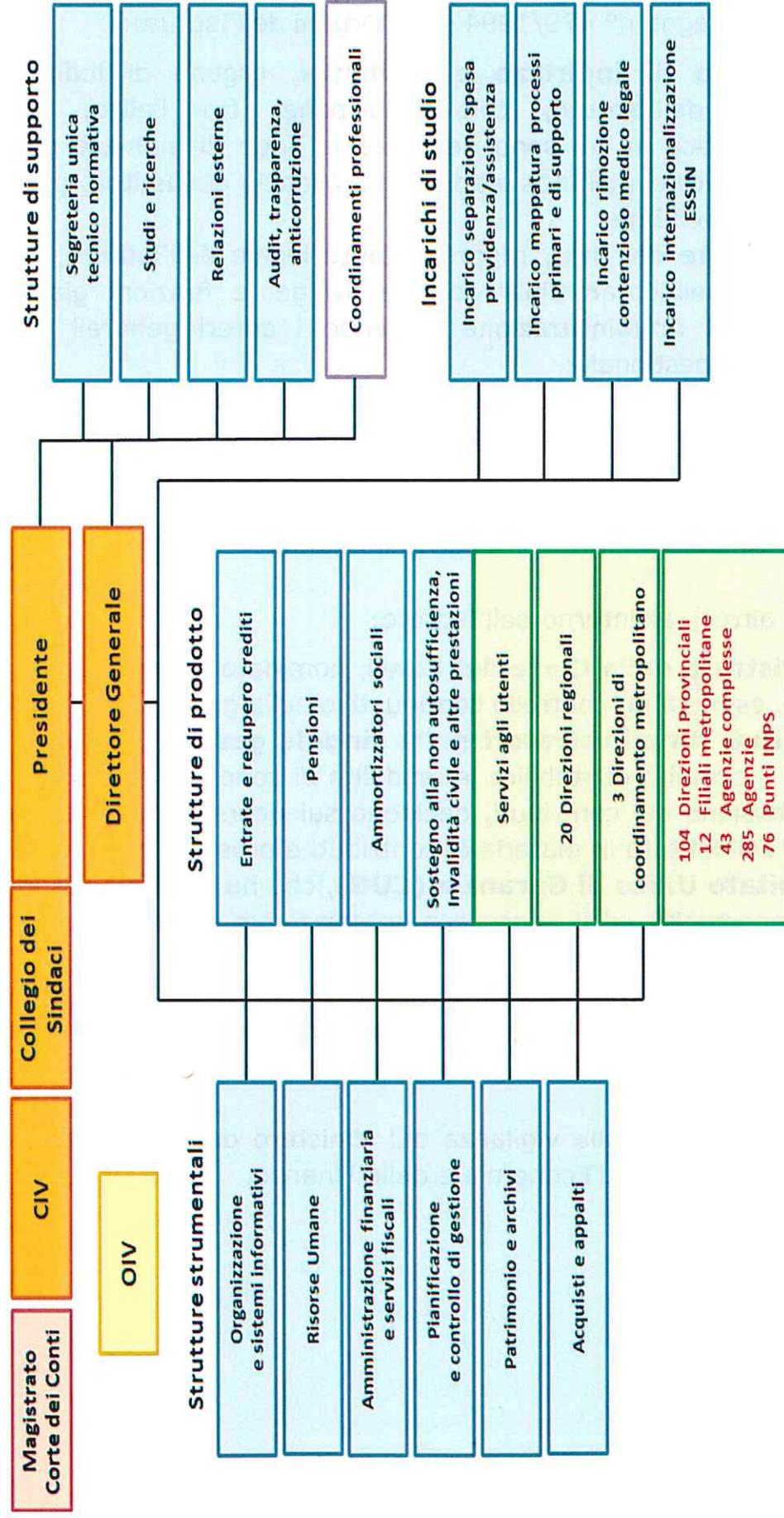


FIG. 3 SCHEMA ORGANIZZAZIONE INPS

Gli Organi istituzionali

L'architettura di governo e di gestione dell'Istituto è di seguito sintetizzata.

Ai sensi della Legge n° 479/1994 sono Organi dell'Istituto:

- il **Consiglio di indirizzo e vigilanza**, organo di indirizzo politico-strategico dell'Istituto, che predispone, tra l'altro, la Relazione Programmatica in cui sono delineate le linee di indirizzo generale e gli obiettivi specifici dell'Inps e approva il bilancio dell'Istituto predisposto dal Presidente dell'Inps;
- il **Presidente** dell'Inps, rappresentante legale dell'Istituto, che definisce l'indirizzo politico-amministrativo e svolge le funzioni già attribuite al Consiglio di Amministrazione fornendo i criteri generali e gli indirizzi dell'attività gestionale;
- il **Direttore Generale** che 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;
- il **Collegio dei sindaci**, organo di controllo, vigila sull'osservanza della legge e sulla regolarità contabile dell'Istituto.

Operano, altresì, all'interno dell'Istituto:

- il **Magistrato della Corte dei Conti**, nominato dal Presidente della Corte stessa, esercita un controllo continuativo sulla gestione dell'Istituto;
- 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 e formulano proposte ai vertici dell'Istituto in materia di contributi e prestazioni;
- il **Comitato Unico di Garanzia (CUG)**, che ha il compito di valorizzare le pari opportunità ed il benessere organizzativo e di vigilare su eventuali situazioni di discriminazione del personale;
- 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.

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

1.2.1. Le articolazioni dell'Istituto

La struttura dell'Istituto è così articolata:

- Direzione Generale, che, attraverso le Direzioni Centrali, svolge le funzioni di impulso delle strategie aziendali, di innovazione dei servizi e di coordinamento delle strutture sul territorio, assicurando il governo dell'intero sistema di gestione dell'Ente;
- Strutture territoriali: Direzioni regionali, Direzioni di coordinamento metropolitano, Direzioni provinciali, Filiali Metropolitane e provinciali, Strutture sociali, Agenzie, Punti Inps, i Presidi Inps presso i Consolati. Tali strutture qualificano, per i diversi livelli di competenza, la presenza dell'Istituto sul territorio nazionale e internazionale; a supporto del territorio opera la Direzione Servizi per l'Utenza, fisicamente incardinata presso la direzione Generale;
- Coordinamenti Generali Professionali, articolati in coordinamenti centrali a livello di Direzione Generale, che svolgono funzioni professionali in materia legale, statistico-attuariale, medico-legale e tecnico-edilizia;
- Uffici di Supporto agli Organi, che svolgono attività di supporto agli Organi;
- Incarichi di consulenza, studio e ricerca inerenti progetti su tematiche specifiche.

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 in ottica di 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.

La consistenza del personale in servizio al 31 dicembre 2017 era di 28.029 unità con una diminuzione rispetto al 2016 di 337 unità (al 31 dicembre 2016 erano in forza 28.366 unità).

Per quanto riguarda la distribuzione del personale sulle diverse strutture organizzative (Direzione Generale, Direzioni Regionali e Strutture Sociali, Direzioni di coordinamento metropolitano, Direzioni Provinciali e Agenzie), se ne

evidenzia il prevalente impiego nelle "strutture di produzione". Più del 90% lavora nelle strutture territoriali.

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

PERSONALE PER STRUTTURA AL 31/12/2017		
STRUTTURA	N. DIPENDENTI	% SU TOTALE
SEDE CENTRALE	2.666	9,5
SEDI TERRITORIALI	25.363	90,5
TOTALI	28.029	100

Fonte: Direzione Centrale Risorse Umane

PERSONALE PER QUALIFICA FUNZIONALE E GENERE AL 31/12/2017					
AREA/QUALIFICA	MASCHI	FEMMINE	TOTALE	% MASCHI	%FEMMINE
DIRIGENZA	279	206	485	58	42
AREE PROFESSIONALI					
AREA MEDICO LEGALE	305	190	495	62	38
AREA TECNICO EDILIZIA	74	17	91	81	19
AREA STATISTICO ATTUARIALE	17	23	40	43	58
AREA PROFESSIONALE LEGALE	147	166	313	47	53
CONSULENTE INFORMATICO	1	0	1	100	0
TOTALE AREE PROFESSIONALI	544	396	940		
AREE A-B-C					
AREA A	601	326	927	65	35
AREA B	2.078	3.157	5.235	40	60
AREA C	8.449	11.972	20.421	41	59
TOTALE AREE	11.128	15.455	26.583		
INSEGNANTI	3	18	21	14	86
TOTALE COMPLESSIVO	11.954	16.075	28.029		

Fonte: Direzione Centrale Risorse Umane

2. Dati di produzione 2017

I dati riportati nelle tabelle che seguono sono dati di sintesi della produzione rilevati per il periodo 01/01/2017 – 31/12/2017.

2.1. Produzione

La produzione viene calcolata attribuendo ad ogni prodotto gestito un coefficiente di omogeneizzazione, derivante dalla misurazione del tempo mediamente necessario a concludere il procedimento.

Il volume di produzione omogeneizzata si è attestato, a quasi 21 milioni di punti, con una percentuale complessiva di realizzazione del budget pari al 101,90%. Nell'Area Prestazioni e Servizi individuali persistono difficoltà per la gestione delle pensioni degli iscritti del settore pubblico dovute, in parte, anche ai ritardi nell'aggiornamento delle posizioni individuali per le quali spesso è necessario relazionarsi con l'ente di ultima assicurazione.

produzione lorda omogeneizzata dati nazionali per area di attività	BUDGET 2017	Consuntivo 2017	% realizzaz. Budget 2017
AREA PRESTAZ. E SERV. INDIVIDUALI	8.959.651	9.159.201	102,23%
ASSICURATO / PENSIONATO	2.454.818	2.475.526	100,84%
PRESTAZIONI A SOSTEGNO DEL REDDITO	4.863.172	5.168.063	106,27%
SERVIZI COLLEGATI A REQUISITI SOCIO-SANITARI	615.718	560.790	91,08%
PRODOTTI AD ELEVATA SPECIALIZZAZIONE	328.187	309.629	94,35%
PDAP - PENSIONI	220.498	165.309	74,97%
PDAP - PRESTAZ.FINE RAPP. E PREVID.COMPL.	314.066	319.030	101,58%
PDAP - CREDITO E WELFARE	157.519	156.092	99,09%
CONTROLLO DEL PROCESSO PRODUTIVO	5.647	4.762	84,33%
AREA FLUSSI CONTRIBUTIVI	9.043.765	9.491.569	104,95%
ANAGRAFICHE E FLUSSI	5.617.723	5.465.846	97,30%
ACCERTAMENTO E GESTIONE DEL CREDITO	3.083.226	3.641.951	118,12%
VERIFICA AMMINISTRATIVA	342.817	383.772	111,95%
ALTRE AREE DI PROD. (esclusa vigilanza)	2.461.658	2.203.760	89,52%
VIGILANZA ISPETTIVA	119.201	92.513	77,61%
CONTROLLO PRESTAZIONI	1.848.665	1.650.783	89,30%
GESTIONE RICORSI AMM.VI	221.791	215.113	96,99%
ARCHIVI DEP-CORR / DIREZIONE ALTRE AREE	391.202	337.864	86,37%
totale aree produz. (netto vigilanza)	20.465.074	20.854.530	101,90%

Fonte piano budget 2017 Versione 7.4 - piano budget 2018 Versione 2.0

2.2. Produttività e indici di giacenza

L'indice di produttività è il rapporto fra produzione omogeneizzata delle aree di produzione al netto dell'attività ispettiva e le risorse umane presenti nelle aree di produzione al netto del personale ispettivo e del personale amministrativo utilizzato per i servizi allo sportello e l'attività di consulenza. I risultati rilevati a consuntivo hanno evidenziato una significativa crescita. A fronte di un obiettivo di 124 punti di omogeneizzato, corrispondenti alla produzione che deve essere garantita mensilmente da ogni risorsa, a livello nazionale si è registrato un valore di 133,52 punti, con un incremento di oltre 7 punti rispetto al valore consuntivo del 2016 (126,49). L'incremento di produttività è riconducibile, oltre che al costante impegno del personale, all'attualizzazione di alcuni coefficienti di omogeneizzazione in coerenza con la maggiore complessità procedimentale (derivante, ad es, da modifiche normative), all'introduzione di progetti nazionali di miglioramento (circolare INPS n° 81/2017) e di nuovi indicatori di qualità, rilevanti per l'erogazione della retribuzione accessoria, il cui presidio ha avuto riflessi anche sulla produttività.

Migliorano gli indici di giacenza², rispetto al 2016, nei settori Flussi Contributivi ed Altre Aree, mentre per l'Area prestazioni e servizi individuali si registra un arretramento ed un ritardo rispetto al raggiungimento dell'obiettivo fissato pari a 30 giorni. La difficoltà a raggiungere gli obiettivi di indice di giacenza programmati deriva sia dalla contrazione di risorse disponibili sia dai nuovi prodotti attribuiti alla competenza dell'Istituto³.

² L'indice di giacenza su base annua è calcolato utilizzando la seguente formula: (giacenza annua omogeneizzata/ pervenuto annuo omogeneizzato) *365. Misura, in giorni, il tempo necessario a definire la produzione omogeneizzata giacente.

³ Si rinvia al paragrafo 3.1

andamento dell'indice di giacenza in giorni	Consunt. 2016	Consuntivo 2017	Obiettivo Piano Performance 2017 2019
AREA PRESTAZ. E SERV. INDIVIDUALI	43	52	30
ASSICURATO / PENSIONATO	51	59	
PRESTAZIONI A SOSTEGNO DEL REDDITO	29	34	
SERVIZI COLLEGATI A REQUISITI SOCIO-SANITARI	38	49	
PRODOTTI AD ELEVATA SPECIALIZZAZIONE	121	128	
PDAP - PENSIONI	198	264	
PDAP - PRESTAZ.FINE RAPP. E PREVID.COMPL.	45	419	
PDAP - CREDITO E WELFARE	58	57	
PALS - PREVIDENZA	197	173	
AREA FLUSSI CONTRIBUTIVI	151	103	89
ANAGRAFICHE E FLUSSI	178	80	
ACCERTAMENTO E GESTIONE DEL CREDITO	100	123	
VERIFICA AMMINISTRATIVA	122	110	
ALTRE AREE DI PROD. (esclusa vigil.)	139	126	95
CONTROLLO PRESTAZIONI	142	125	
GESTIONE RICORSI AMM.VI	110	128	
totale aree produz. (netto vigil., supp.e consul.)	104	80	

Fonte piano budget 2017 Versione 7.4 - piano budget 2018 Versione 2.0

Si rammenta che il consuntivo dell'indice di giacenza dell'anno precedente può essere soggetto a variazioni, per garantire la confrontabilità con l'anno corrente e tener conto, tra l'altro, di possibili rimodulazioni degli aggregati di produzione e/o rideterminazione dei coefficienti d'omogeneizzazione. Si evidenzia in particolare che, nel corso del 2017, è stata modificata la modalità di rilevazione delle domande di TFR e TFS degli iscritti alle casse del settore pubblico, dividendo tra attività istruttoria e di liquidazione per cui i relativi indici di giacenza (consuntivo 2016 e 2017) non sono confrontabili.

Si riduce anche la massa complessiva di prodotti da lavorare, in valore assoluto, nonostante la già segnalata riduzione del numero di risorse umane verificatesi nel 2017. Il report riassume l'indice di deflusso in termini di singole lavorazioni, calcolato come rapporto tra le lavorazioni definite e quelle pervenute nell'anno.

AREA	Indice di deflusso al 31/12/2017
PRESTAZIONI E SERVIZI INDIVIDUALI	0,97
FLUSSI CONTRIBUTIVI	1,03
ALTRE AREE (esclusa vigilanza)	1,01
TOTALI	1,02

Fonte procedura VerificaWeb

Nell'Area Prestazioni e Servizi Individuali si evidenzia un aumento della giacenza dovuto soprattutto alle già evidenziate difficoltà nel settore degli iscritti alla Gestione Pubblica, sul quale – in questo piano – sono previsti interventi specifici per risolvere la criticità (paragrafo 5.3); nelle rimanenti due Aree, invece, la giacenza diminuisce rispetto all'anno precedente.

2.3. Qualità

La valutazione della performance organizzativa delle strutture di produzione, in Istituto, si fonda – oltre che su obiettivi di produttività - sulla misurazione del miglioramento della qualità dei servizi erogati, valutata attraverso un complesso sistema di indicatori esposti all'interno del cosiddetto 'Cruscotto direzionale'.

Nel Cruscotto direzionale viene inserito, per ognuno dei principali prodotti (ad es. Pensioni anticipate e di vecchiaia, NASPI, Dilazioni di Pagamento di Avvisi di addebito, Ricorsi amministrativi) un indicatore coerente con il bisogno sociale sotteso al prodotto ed un obiettivo migliorativo sia rispetto ai risultati consuntivi di gruppi di strutture omogenee (c.d. obiettivo di Budget) sia rispetto al risultato consuntivo dell'anno precedente della stessa struttura di produzione.

I singoli obiettivi vengono trasformati in numeri indice sintetici, dapprima a livello di singola Area Produttiva e, infine, a livello dell'intera Area di Produzione. Vengono misurate le variazioni (positive o negative) rispetto ai singoli obiettivi e, in modo aggregato, rispetto ai valori Indice-obiettivo. Una variazione positiva esprime quindi un miglioramento della qualità dei servizi offerti; una variazione negativa, un peggioramento.

Nel corso del 2017 è stata profondamente revisionata la composizione del Cruscotto direzionale, ampliando complessivamente la *baseline*, eliminando indicatori afferenti a bisogni sociali non più attuali ed inserendone altri, orientati alla creazione di valore per l'utente e per l'Istituto e tesi ad evidenziare l'effettiva qualità percepita dagli utenti.

Dalla tabella riportata di seguito⁴, emerge una variazione positiva dell'Indicatore sintetico di qualità delle aree di produzione sia rispetto agli obiettivi di piano budget, sia relativamente all'anno precedente e quindi un miglioramento dei servizi offerti.

⁴ I dati dell'anno 2017 sono aggiornati a novembre

QUALITA'	Anno 2016	Anno 2017
Variazione Indicatore sintetico Aree di Produzione rispetto a:		
Anno precedente	4,68 %	13,73 %
Budget	2,94 %	11,18 %

2.4. I risultati finanziari

Il processo di pianificazione e programmazione viene elaborato in coerenza con i contenuti ed il ciclo di programmazione economico-finanziaria e del Bilancio Preventivo.

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

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*", 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 delle attività di accertamento contributivo, gestione dei riscatti e delle ricongiunzioni, difesa dell'Istituto per il contenzioso in materia contributiva, variazione delle riserve gestionale sui crediti (relative ai crediti da attivare).

Per le Uscite, risulta oggetto di attenzione la riduzione di spesa ottenuta per effetto di una più efficiente ed efficace gestione delle attività produttive riconducibili alla liquidazione delle prestazioni senza erogazione di interessi legali, all'accertamento delle prestazioni indebitamente erogate, alle azioni surrogatorie nei confronti di terzi, all'attività di controllo sanitario della malattia e invalidità, all'azione di difesa dell'Istituto in materia previdenziale e assistenziale.

Nel momento della redazione del presente piano, i risultati finanziari conseguiti, esposti nella tabella seguente, non sono ancora definitivi poiché la chiusura dell'esercizio finanziario è posticipata rispetto ai tempi di approvazione del piano della performance. I valori sono aggiornati a dicembre, ma non tengono conto dei flussi che sono pervenuti nel c.d "mese suppletivo".

Tuttavia i valori obiettivo appaiono già conseguiti e potranno quindi essere consolidati con la chiusura dell'esercizio finanziario. E' opportuno segnalare i notevoli risultati conseguiti, in termini di accertamento, verso gli enti datori di lavoro del settore pubblico.

Contributo Riduzione Debito (CRiD) Esercizio 2017	RIEPILOGO NAZIONALE		
	Obiettivo 2017	Consuntivo Dicembre 2017 (ZC4)	Var % Consuntivo / Ob. 2017
COMPONENTI POSITIVE DELLA GESTIONE			
Valore della Produzione Contributi (MAGGIORI ENTRATE)	9.397.196.828	9.950.387.268	5,9%
Accertamento Contributi in fase di Gestione Flussi	7.423.097.449	7.803.164.664	
Accertamento Contributi da DMV	1.017.444.877	1.109.479.863	
<i>di cui Accertamenti da vigilanza ispettiva</i>	719.541.807	813.968.368	
<i>di cui Accertamenti da vigilanza documentale</i>	297.903.070	295.511.496	
Accertamento ECA/DD.PP	199.925.904	557.184.615	
<i>di cui Accertamento ECA</i>	87.505.324	147.632.688	
<i>di cui Accertamento DD. PP.</i>	112.420.580	409.551.927	
Accertamento benefici in sede di pensione/TFS	20.692.020	20.224.684	
Riscatti e ricongiunzioni	330.564.917	434.809.120	
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Contributi	118.464.975	112.470.454	
Variatione riserve gestionali sui crediti contributivi in fase amministrativa - Aziende con dipendenti	47.686.690	24.804.943	
Variatione riserve gestionali su crediti sospesi in cartella esattoriale - Tutte le gestioni	239.319.996	162.799.718	
COMPONENTI NEGATIVE DELLA GESTIONE			
Valore della Produzione Prestazioni (MINORI USCITE)	4.025.454.530	4.588.316.616	14,0%
Interessi legali (-)	11.427.640	6.621.663	
<i>di cui Interessi legali da prestazioni previdenziali</i>	5.852.539	4.090.474	
<i>di cui Interessi legali da prestazioni per ammortizzatori sociali</i>	980.265	1.938.836	
<i>di cui Interessi legali da prestazioni per non autosufficienza, invalidità civile e altre</i>	4.594.836	592.354	
Accertamento prestazioni indebite	2.117.090.703	2.321.780.059	
<i>di cui Accertamento da prestazioni previdenziali indebite</i>	1.045.016.032	1.080.326.020	
<i>di cui Accertamento da prestazioni indebite per non autosufficienza e invalidità civile</i>	316.096.785	393.678.791	
<i>di cui Accertamento da prestazioni previdenziali indebite PDAP</i>	40.474.343	11.479.375	
<i>di cui Accertamento da prestazioni indebite per ammortizzatori sociali</i>	715.503.543	836.295.873	
Minori prestazioni da vigilanza	494.794.887	476.440.665	
<i>di cui minori prestazioni da vigilanza ispettiva</i>	178.529.353	190.551.000	
<i>di cui minori prestazioni da vigilanza documentale</i>	316.265.534	285.889.665	
Azioni surrogatorie	39.549.968	42.577.323	
<i>di cui Azioni surrogatorie da prestazioni previdenziali</i>	6.496.751	7.414.061	
<i>di cui Azioni surrogatorie da prestazioni per ammortizzatori sociali</i>	23.596.436	26.172.357	
<i>di cui Azioni surrogatorie da prestazioni per non autosufficienza, invalidità civile e altre</i>	9.456.781	8.990.905	
VMC – Annullamento prestazioni dirette malattia	24.252.525	21.685.230	
Revoche prestazioni Invalidità civile	48.736.422	68.845.012	
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Prestazioni	1.312.457.665	1.663.609.990	
Totale CRiD	13.422.651.358	14.538.703.884	8,3%

Obiettivi specifici di Ente

3. Pianificazione triennale 2018 - 2020

3.1. Quadro strategico di riferimento e indicazioni programmatiche

La congiuntura economica negativa degli ultimi anni e l'evoluzione del mercato del lavoro, caratterizzato da una più ampia flessibilità rispetto al passato, ha generato nuove e quotidiane sfide per i sistemi di welfare, ponendoli di fronte all'esigenza di fronteggiare nuovi rischi sociali.

Tali processi hanno determinato l'evoluzione rapida degli scenari legislativi, che hanno posto l'Istituto ancora più al centro del sistema di welfare ed assegnato ulteriori compiti di alto valore sociale e creato una maggiore richiesta di protezione sociale. In tale contesto, ad esempio, rientrano le recenti disposizioni legislative, che hanno evidenti ricadute sull'operatività dell'Istituto, in merito agli incentivi alle assunzioni, al premio di natalità, alle deroghe sui requisiti pensionistici per i c.d. lavori gravosi, che si aggiungono a quelle disciplinate con la c.d. APE (sociale e volontaria), alla prima misura nazionale per la lotta alla povertà (REI).

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

Il nuovo modello organizzativo, approvato con determinazione presidenziale n. 89/2016, è stato attuato nel corso del 2017 e dovrà essere consolidato nel triennio al fine di assicurare, nel breve/medio termine, la capacità dell'Istituto di erogare un servizio di eccellenza ed innovativo.

Contestualmente, andrà definito un nuovo modello di servizio che dovrà porre l'utente al centro del sistema. Si tratta di un processo di sviluppo e di innovazione finalizzato ad accrescere la tempestività e la qualità delle risposte e la trasparenza nei confronti dei cittadini, aumentando l'efficienza e mantenendo un controllo costante su costi e qualità della spesa.

Particolare attenzione sarà rivolta altresì al servizio di *front-end* con specifico riferimento ai prodotti/servizi di gestione pubblica.

Il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza con deliberazione n. 17 del 9 maggio 2017, ha approvato la relazione programmatica per il triennio 2018/2020, nella quale ha definito gli indirizzi da seguire nel suddetto periodo. L'articolato provvedimento è disponibile sul sito dell'Istituto (www.inps.it). Fra i numerosi indirizzi occorre segnalarne alcuni ai quali sono collegate attività produttive generatrici di valore per l'utenza e l'Istituto stesso:

Attività produttive generatrici di valore

Potenziamento delle attività strumentali per l'accertamento ed il recupero della contribuzione previdenziale

Miglioramento della qualità del servizio in tutte le aree produttive con particolare riferimento alla gestione pubblica

Miglioramento del grado di soddisfazione dell'utenza (*customer satisfaction*)

Attento presidio e riduzione del contenzioso amministrativo e giudiziario

Le linee di indirizzo del CIV sono state recepite nella determinazione Presidenziale n. 139 del 29 agosto 2017 che ha dettato le linee guida gestionali per il 2018 sulle quali si ritornerà successivamente.

3.2. Il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione

L'attività di pianificazione triennale assume **la promozione di maggiori livelli di trasparenza** quale obiettivo specifico in coerenza con quanto previsto nell'art. 10, comma 3, del D.Lgs. n. 33/2013. Il valore della trasparenza si traduce nella fissazione di obiettivi - organizzativi ed individuali - oggettivi, misurabili e attribuiti in modo chiaro ai dirigenti ed alle strutture, in coerenza con le responsabilità connesse all'incarico funzionale.

Il Piano triennale di prevenzione della corruzione 2018 - 2020 è stato adottato dall'Istituto con determinazione del Presidente n. 5 del 31 gennaio 2018 e trasmesso al Consiglio di Indirizzo e Vigilanza per l'approvazione definitiva.

Il Piano ha delineato la strategia anticorruzione dell'Istituto, aggiornando gli obiettivi definiti nei precedenti⁵, tenendo conto anche delle delibere ANAC nn° 1309 e 1310 del 28.12.2016 e della circolare n. 2/2017 del DFP in tema di accesso civico generalizzato. In particolare sono stati definiti:

- gli obiettivi dell'Istituto in tema di prevenzione della corruzione e trasparenza in termini di misure, monitoraggi, sistema di gestione del

⁵ Il Piano Triennale precedente era stato adottato con determinazione Presidenziale n° 11 del 24 gennaio 2017, aggiornato con determinazione presidenziale n° 155 dell'11 ottobre 2017 e definitivamente approvato con deliberazione del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza n° 31 del 24 ottobre 2017.

rischio, trasparenza. Per ognuno degli ambiti sono state programmate specifiche attività da realizzarsi nel 2018 ovvero nel triennio di riferimento del Piano;

- l'analisi dei contesti, interno ed esterno, dell'Istituto, con inserimento, tra gli altri, dei dati aggiornati sulla consistenza e distribuzione del personale.

Il Piano reca una sezione dedicata alla Trasparenza che illustra le misure e le iniziative assunte al fine 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 e dei dati da pubblicare, che a norma dell'art. 43, comma 3, del medesimo decreto, devono essere garantiti dai dirigenti responsabili degli uffici dell'amministrazione.

Il Piano è pubblicato sul sito istituzionale, nella sezione "Amministrazione Trasparente", sotto sezione "Altri contenuti", "Corruzione".

4. Obiettivi specifici triennali

Partendo dalle suddette indicazioni programmatiche, vengono fissati i seguenti obiettivi specifici ai sensi dell'art. 5 D.Lgs n. 150/2009, come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017 (attuativo della c.d. riforma Madia):



Si tratta di obiettivi, definiti su base triennale, coerenti con le linee guida gestionali e che rivestono carattere strategico per l'amministrazione.

Gli obiettivi individuati impegnano indistintamente tutte le strutture di produzione ed inoltre, come emergerà dalla connessa programmazione annuale, numerose Direzioni Centrali coinvolte attraverso Programmi Operativi, dal contenuto innovativo, la cui realizzazione può favorire il conseguimento degli obiettivi specifici.

4.1. Incremento Accertamento Entrate

L'attività di accertamento dei crediti nei confronti delle aziende con dipendenti e dei lavoratori autonomi è essenziale per assicurare un adeguato gettito delle entrate contributive al fine di garantire gli equilibri di bilancio

dell'Istituto oltrechè incidere anche sulle grandezze macroeconomiche del Paese.

L'Istituto, oltre all'ordinaria attività di recupero, effettuata attraverso l'attività amministrativa e all'attività di vigilanza ispettiva, ha sviluppato una proficua attività di "Vigilanza Documentale", che, attraverso l'incrocio delle banche dati di cui dispone, consente di individuare e meglio indirizzare l'attività per il recupero e la lotta all'evasione e elusione contributiva.

Il processo di incorporazione dell'INPDAP, ha favorito - in analogia alla contribuzione versata nella gestione privata - l'avvio di una nuova fase nella gestione dei contributi versati dalle Amministrazioni pubbliche, meglio strutturata al fine di garantire una più efficace gestione dei flussi informativi inerenti il versamento dei contributi previdenziali dei pubblici dipendenti, e favorire l'accertamento ed il recupero dei crediti contributivi, generando un sistema più omogeneo e efficace per la gestione dell'intero sistema delle entrate provenienti dalla contribuzione da lavoro.

L'andamento delle attività collegate all'accertamento delle entrate è misurato attraverso uno specifico indicatore denominato **"Valore della Produzione Contributi (Maggiori Entrate Direzione Centrale Entrate e Recupero Crediti)"** i cui valori-obiettivo, fissati nel triennio 2018-2020, vengono esposti nella tabella che segue.

Indicatore 1: Incremento Accertamento Entrate

Indicatore	Baseline (consuntivo 2017)	Obiettivo 2018	Obiettivo 2019	Obiettivo 2020
Valore della Produzione Contributi (Maggiori Entrate DCERC) in Euro	9.469.829.142	8.818.109.653	+2,0% obiettivo 2018	+2,0% obiettivo 2019

FONTE: Procedura SAP

L'obiettivo fissato per il 2018, anche se inferiore al risultato consuntivo 2017, è comunque "sfidante" poiché l'accertato del 2017 ha beneficiato di entrate straordinarie non ripetibili né nel corrente anno né in quelli successivi.

In particolare si fa riferimento:

- al completamento della contabilizzazione massiva, iniziata nel 2016, delle denunce aziendali insolute collegate al nuovo regime contributivo della Cassa Integrazione Guadagni introdotto col D.Lgs n. 148/2015, di riordino degli ammortizzatori sociali;
- alle inadempienze derivanti da verifica della regolarità contributiva ai fini della fruizione dei benefici normativi e contributivi ex art. 1, commi 1175 e 1176, Legge n. 296/2006 (c.d. note di rettifica ex art. 1); nel 2017 è stata avviata l'interrogazione nella procedura DURC *ON LINE* che ha confermato

- un numero molto elevato di inadempienze, attivando le notifiche per periodi a partire da maggio 2015;
- alla contabilizzazione massiva delle inadempienze per disconoscimento degli esoneri contributivi previsti dalle leggi di stabilità nn. 190/2014 e 208/2015.

4.2. Riduzione del numero di posizioni assicurative incomplete

Il corretto e tempestivo aggiornamento della posizione contributiva individuale è il presupposto necessario per poter liquidare tempestivamente le prestazioni, sia pensionistiche che a sostegno del reddito, oltre che per consentire un migliore orientamento all'utenza soprattutto nella scelta delle opzioni che il complesso sistema pensionistico offre a chi dovrà cessare di lavorare attraverso sistemi di facile accesso, come "La mia pensione", che consente a tutti i lavoratori, privati e pubblici, di disporre di strumenti di simulazione che siano in grado di orientarli verso scelte che hanno importanti ricadute nella propria vita.

Le attività collegate al raggiungimento di questo obiettivo nel triennio 2018-2020 saranno misurate attraverso uno specifico panel di indicatori così come riportati nella tabella che segue.

Indicatore 2: Riduzione del numero di posizioni assicurative incomplete

Indicatore	Baseline	Obiettivo 2018	Obiettivo 2019	Obiettivo 2020
Indice Conti Individuali del Cruscotto direzionale	100 (indice qualitativo)	+ 5% di miglioramento dell'indice	+ 2% di miglioramento dell'indice	+ 2% di miglioramento dell'indice
Progetto Implementazione Posizione individuale dei dipendenti pubblici (Circolare 81/2017)	338.374 istanze (consuntivo 2017)	30% di abbattimento giacenza iniziale	30% di abbattimento giacenza iniziale	40% di abbattimento giacenza iniziale
Progetto Gestione Scarti riscatti e ricongiunzioni gestione pubblica (Circolare 81/2017)	15.689.336 scarti (consuntivo 2017)	50% di abbattimento giacenza iniziale	50% di abbattimento giacenza iniziale	

FONTI: Cruscotto direzionale e procedura Verifica WEB (per i progetti)

L'Indice Conti Individuali fa riferimento alla sezione del Cruscotto Direzionale in cui sono compresi gli indicatori relativi alle attività di aggiornamento dei conti assicurativi: il miglioramento dell'indice, in base al criterio descritto nel precedente paragrafo 2.3, assevera un miglior aggiornamento dei conti individuali.

Il Progetto Implementazione Posizione Individuale dei dipendenti pubblici attiene alla definizione dei riscatti e delle ricongiunzioni degli iscritti alle Casse degli assicurati del settore pubblico entro il 31 dicembre 2012, mentre il

progetto Scarti Riscatti e Ricongiunzioni Gestione Pubblica comporta la sistemazione contabile dei pagamenti delle singole rate di riscatto e ricongiunzione non confluite sulla posizione assicurativa con contestuale aggiornamento del conto individuale.

4.3. Riduzione dei tempi di definizione dei prodotti gestionali delle Pensioni Pubbliche

Il settore delle pensioni relative ai pubblici dipendenti, a distanza di alcuni anni dall'incorporazione dell'INPDAP nell'Istituto, non è ancora perfettamente allineato a quello dei lavoratori del settore privato, sia a livello procedurale sia rispetto ai tempi di erogazione delle pensioni. I ritardi maggiori si riscontrano nella definizione dei prodotti gestionali (ad es. riliquidazioni e ratei) mentre sulle pensioni di vecchiaia ed anticipata vi è una sostanziale correttezza.

E' obiettivo prioritario la riduzione del complessivo indice di giacenza del settore (PDAP – SETTORE PUBBLICO) al fine di conseguire una significativa riduzione degli effettivi tempi di erogazione di tutte le prestazioni.

L'obiettivo è articolato come di seguito descritto:

Indicatore 3: Riduzione dei tempi di definizione dei prodotti delle Pensioni Pubbliche

Indicatore	Baseline (consuntivo 2017)	Obiettivo 2018	Obiettivo 2019	Obiettivo 2020
Indice di giacenza (in giorni)	264	188	100	30

FONTE : Verifica WEB

4.4. Miglioramento della qualità percepita dall'utente

Il bisogno di assistenza individuale e consulenza specializzata necessarie per orientare le scelte nell'ambito del complesso sistema normativo, la necessità di un dialogo continuo fra l'Istituto, gli utenti e/o loro intermediari, sono elementi fondamentali che incidono - con significativa rilevanza - sul livello di gradimento percepito dell'utente in relazione all'esito dei servizi che ha richiesto e che l'INPS gli ha erogato. Non solo tempestività e precisione dunque, ma anche cura del dialogo ed assistenza durante tutto il ciclo di lavorazione dell'istanza, sino alla sua definizione.

La misurazione della performance organizzativa è stata quindi estesa anche alla cura dell'utente rispetto:

- alla tempestività delle risposte ai quesiti pervenuti attraverso i vari canali telematici ed ai tempi di attesa per le richieste di consulenza ed orientamento;
- all'esaustività del presidio dei suddetti canali.

A tal fine è stata introdotta, nel Cruscotto Direzionale, una specifica sezione "Customer Care" il cui Indice sintetico racchiude un complesso panel di indicatori per la misura oggettiva di quanto e come l'Istituto curi il dialogo con l'utente. Il miglioramento dell'indice, in base al criterio descritto nel precedente paragrafo 2.3, assevera un miglioramento della qualità del presidio dei canali telematici misurati e, di conseguenza, del servizio offerto.

L'area sarà ulteriormente ampliata, a partire dal corrente anno, con l'inserimento di indicatori che consentano di misurare la qualità, pertinenza e correttezza delle risposte e della consulenza fornita e la qualità della complessiva "esperienza" dell'utente che accede alle sedi fisiche.

L'obiettivo per il triennio 2018-2020 è quindi di migliorare progressivamente l'indice sintetico di qualità della descritta Area del Cruscotto direzionale, come di seguito descritto:

Indicatore 4: Miglioramento della qualità percepita dall'utente

Indicatore	Baseline	Obiettivo 2018	Obiettivo 2019	Obiettivo 2020
Indice sintetico di qualità Area <i>Customer Care</i>	100 (<i>indice qualitativo</i>)	+ 5% di miglioramento dell'indice	+ 2% di miglioramento dell'indice	+ 2% di miglioramento dell'indice

Fonte Cruscotto Direzionale

4.5. Miglioramento della gestione del Contenzioso Amministrativo

L'ampiezza delle attività dell'Istituto, che attraversa sostanzialmente tutto il tessuto sociale del Paese, unitamente alla normativa, spesso sovrapposta e non sempre lineare, ha fatto progressivamente aumentare – nel corso degli anni – il livello del contenzioso giudiziario. E' obiettivo primario dell'Istituto, quindi, ridurre i volumi complessivi e diminuirne gli esiti sfavorevoli.

In tale ottica risulta fondamentale la gestione tempestiva e corretta delle istanze di servizio e l'eliminazione degli errori amministrativi che dovessero emergere, per verifiche interne o a seguito di ricorso amministrativo, attraverso l'adozione di provvedimenti correttivi in autotutela. L'indicatore di riferimento è l'"Indice sintetico di qualità dei ricorsi amministrativi" del Cruscotto Direzionale, che comprende indicatori collegati alla corretta gestione dei ricorsi

amministrativi. Un miglioramento dell'indice, in base al criterio descritto nel precedente paragrafo 2.3, attesterà un miglioramento della qualità della gestione dei ricorsi amministrativi.

I miglioramenti auspicati, oltre a consentire un più tempestivo e corretto riscontro al ricorrente, avranno riflessi positivi anche nel rapporto sentenze sfavorevoli/favorevoli all'Istituto, riducendo il numero di giudizi sfavorevoli dovuti alla mancata eliminazione degli errori in fase amministrativa.

L'obiettivo nel triennio 2018-2020 è riportato nella tabella che segue.

Indicatore 1: Miglioramento della Gestione del Contenzioso Amministrativo

Indicatore	Baseline	Obiettivo 2018	Obiettivo 2019	Obiettivo 2020
Indice Ricorsi amministrativi del Cruscotto direzionale	100 (indice qualitativo)	+ 5% di miglioramento dell'indice	+ 2 % di miglioramento dell'indice	+ 2% di miglioramento dell'indice

FONTE: Cruscotto direzionale (per Indice Ricorsi amministrativi)

5. La Programmazione annuale

La programmazione annuale è strettamente collegata a quella triennale e rappresenta il traguardo intermedio da raggiungere al fine di assicurare il conseguimento dell'obiettivo triennale al quale è riferita. Nel Presente documento vengono pertanto definiti obiettivi (ed indicatori) funzionalmente collegati a quelli triennali. Tali obiettivi confluiranno nell'allegato tecnico al presente Piano, nel quale sarà declinato l'insieme complessivo degli obiettivi gestionali per il 2018.

L'insieme degli "**obiettivi specifici annuali**" confluirà pertanto – con lo stesso peso percentuale - nella "struttura degli obiettivi" di tutti i dirigenti dell'Istituto in quanto collegato ad obiettivi triennali "di ente". Il grado di raggiungimento sarà determinato dalla media dei risultati raggiunti – a livello nazionale - sui singoli obiettivi specifici annuali.

Gli obiettivi specifici annuali si dividono in due gruppi:

- A) **Obiettivi nella disponibilità dei dirigenti delle strutture territoriali** (regionali, di coordinamento metropolitano, provinciali e filiali di coordinamento);
- B) **Obiettivi nella disponibilità dei dirigenti delle direzioni centrali.**

5.1. Obiettivi nella disponibilità dei dirigenti delle strutture territoriali

Il sistema di misurazione utilizzato nell'Istituto è caratterizzato da un elevato grado di oggettività, affidabilità ed automazione. Tali caratteristiche hanno

consentito di definire, rispetto agli obiettivi specifici triennali, indicatori aventi analoghe prerogative. Per tutti i dirigenti a presidio del territorio gli obiettivi specifici annuali vengono, di conseguenza, a coincidere con l'obiettivo fissato per il 2018 rispetto a quelli triennali.

5.2. Obiettivi nella disponibilità dei dirigenti delle direzioni centrali

Il Presidente, sulla base delle indicazioni date dal Consiglio di Indirizzo e Vigilanza nella Relazione Programmatica 2018-2020, ha individuato, con la determinazione presidenziale n. 139/2017, relativamente al 2018, le Linee Guida Gestionali e gli Obiettivi nei quali si declinano. Tale articolazione ha permesso la definizione di specifici Programmi Operativi, di carattere innovativo, declinati in uno o più Progetti attuativi, assegnati alla responsabilità delle Direzioni Centrali con le quali l'architettura progettuale è stata condivisa. Nel Piano Performance sono compresi sia i nuovi Programmi Operativi, sia i programmi di durata pluriennale che hanno avuto inizio nel corso del 2017.

Nel presente Piano vengono riportati soltanto i Progetti strumentali al raggiungimento degli obiettivi specifici annuali. Per ogni Progetto è stato, inoltre, evidenziato il beneficio atteso e l'*output*. L'elenco completo dei Programmi operativi e connessi Progetti operativi è inserito nelle tabelle integrative dell'allegato tecnico.

5.3. Declinazione annuale degli obiettivi specifici triennali

Di seguito, vengono definiti gli obiettivi specifici annuali collegati agli obiettivi triennali di ente. Per ogni obiettivo, nella tabella associata, sono stati inseriti gli indicatori di riferimento sia di area produttiva, nella disponibilità dei dirigenti assegnatari di funzioni sul territorio sia connessi alla realizzazione dei Progetti di competenza delle Direzioni Centrali. Per ogni progetto viene individuata la Direzione Centrale Competente.

5.3.1. Incremento Accertamento Entrate

Oltre indicatore di produzione correlato agli importi accertati, all'obiettivo sono collegati alcuni Progetti che tendono a migliorare la capacità di accertamento di fenomeni elusivi ed evasivi.

Indicatore di area produttiva	Baseline (consuntivo 2017)	Obiettivo 2018
Valore della Produzione Contributi (Maggiori Entrate DCERC) (FONTE SAP) in Euro	9.469.829.142	8.818.109.653
Progetti Direzioni Centrali	Beneficio atteso	Output 2018
Direzione centrale Entrate e recupero crediti "Realizzazione di un sistema di monitoraggio delle riscossioni da accertamento di vigilanza documentale e vigilanza ispettiva".	Monitoraggio tempestivo e costante della congruenza tra accertato e riscosso.	Documento di analisi amministrativa.
Direzione centrale Entrate e recupero crediti "Strutturazione banca dati dei contratti collettivi nazionali finalizzata a favorire il controllo del rispetto degli obblighi contributivi attraverso lo sviluppo di procedure automatizzate di controllo delle dichiarazioni contributive".	Miglioramento delle capacità di accertamento dei fenomeni di omissione di contribuzione previdenziale e di fruizione indebita di agevolazioni contributive.	Sviluppo dell'analisi amministrativa per la corretta classificazione dei CCNL, anche attraverso il raccordo con il CNEL.
Direzione centrale Entrate e recupero crediti "Due diligence dei soggetti contribuenti "Enti pubblici" diversi da Regioni e autonomie locali inquadrati con il codice statistico contributivo (CSC) 20101 e 20102".	Miglioramento delle metodologie di controllo del corretto assolvimento degli obblighi contributivi attraverso le necessarie iniziative di revisione dell'inquadramento previdenziale dei soggetti contribuenti.	Predisposizione linee guida e circolari per favorire l'omogenea applicazione degli obblighi contributivi in relazione alle diverse tipologie di enti pubblici, anche alla luce delle innovazioni normative e dei mutamenti degli orientamenti giurisprudenziali.
Direzione centrale Entrate e recupero crediti "Integrazione del nuovo Recupero Crediti aziende con le procedure del contenzioso".	Corretta gestione delle procedure di infasamento e monitoraggio delle partite sospese in fase amministrativa e immediata ripresa delle attività di recupero crediti in caso di esito vittorioso del contenzioso.	Documento di analisi amministrativa volto alla realizzazione di un sistema di controllo biunivoco finalizzato alla più efficace gestione dei crediti oggetto di contenzioso legale.

5.3.2. Riduzione del numero di posizioni assicurative incomplete

All'indicatore di produzione, espressione del Cruscotto Direzionale, si aggiungono due specifici Progetti orientati alla produzione, l'uno rivolto all'aggiornamento delle posizioni assicurative degli iscritti Cassa Stato, l'altro finalizzato all'estensione del servizio di Estratto Conto integrato agli iscritti con contribuzione mista gestioni private-gestione pubblica e con gli enti previdenziali privatizzati. Infine sono stati approvati due progetti di competenza delle direzioni centrali che impattano sull'obiettivo specifico.

Indicatori di area produttiva	Baseline	Obiettivo 2018
Indice Conti Individuali (FONTE CRUSCOTTO DIREZIONALE)	100 (indice qualitativo)	+ 5% di miglioramento dell'indice
Progetto Implementazione Posizione Individuale dei dipendenti pubblici (Circolare 81/2017) (VERIFICA WEB)	338.374 istanze (consuntivo 2017)	30% di abbattimento giacenza iniziale
Progetto Gestione Scarti riscatti e ricongiunzioni gestione pubblica (Circolare 81/2017) (VERIFICA WEB)	15.689.336 (consuntivo 2017)	50% di abbattimento giacenza iniziale
Progetti Direzioni Centrali	Beneficio atteso	Output
Direzione centrale Entrate e recupero crediti "Predisposizione delle posizioni assicurative degli iscritti Cassa Stato per l'erogazione delle prestazioni e la consultazione dell'estratto conto".	Gestione di tutte le posizioni assicurative dei dipendenti pubblici appartenenti al comparto Difesa e sicurezza su un'unica piattaforma. Semplificazione organizzativa e delle procedure gestionali.	Redazione documento di analisi amministrativa e tecnica delle informazioni necessarie per la compilazione corretta e congruente dei flussi di alimentazione massiva da parte delle Amministrazioni comprese nel comparto Difesa e sicurezza.
Direzione centrale Entrate e recupero crediti "Estensione del servizio Estratto Conto Integrato alla platea degli iscritti non ancora abilitati con contribuzione mista gestioni private-gestione pubblica e con gli enti previdenziali privatizzati".	Miglioramento della conoscenza, cultura e consapevolezza previdenziale attraverso l'ampliamento del servizio Estratto Conto Integrato. Disponibilità estratto conto integrato per la platea dei soggetti con contribuzione plurima e realizzazione in ambiente Data Warehouse delle tabelle di sintesi per l'utilizzo in forma aggregata e segmentazione statistica dei dati di archivio.	Redazione documento di analisi amministrativa per l'apertura dell'ECI ad Enti e Casse, e per la definizione di modelli descrittivi di rappresentazione dei dati e ipotesi di utilizzo degli stessi a fini predittivi.

5.3.3. Riduzione dei tempi di definizione dei prodotti gestionali delle Pensioni Pubbliche

L'indicatore di produzione è collegato all'indice di giacenza tratto dalla procedura di gestione. Inoltre, verrà sviluppato un progetto centrale che inciderà soprattutto sugli aspetti procedurali, snellendoli.

Indicatore di area produttiva	Baseline (consuntivo 2017)	Obiettivo 2018
Indice giacenza PDAP (FONTE VERIFICA WEB)	264	188
Progetti Direzioni Centrali	Beneficio atteso	Output
Direzione centrale Pensioni "Omogeneizzazione del processo di certificazione, calcolo, liquidazione e ricostituzione delle prestazioni pensionistiche".	Contrazione dei tempi di liquidazione.	Analisi amministrativa e trasmissione alla Direzione Centrale Organizzazione e Sistemi Informativi.

5.3.4. Miglioramento della qualità percepita dall'utente

E' stato approvato un progetto, di competenza centrale, che dovrà misurare la qualità del servizio offerto agli utenti attraverso la costruzione di un indicatore che amplierà la specifica sezione "Customer Care" già attiva nel Cruscotto Direzionale, anch'essa rilevante per l'obiettivo specifico.

Indicatore di area produttiva	Baseline	Obiettivo 2018
Indice sintetico di qualità Area <i>Customer Care</i> (FONTE Cruscotto direzionale)	100 (indice qualitativo)	+ 5% di miglioramento dell'indice
Progetti Direzioni Centrali	Beneficio atteso	Output
Direzione Centrale Servizi agli Utenti "Monitoraggio del livello di qualità dei servizi erogati e della soddisfazione dell'utenza, attraverso lo sviluppo del sistema di <i>customer experience management</i> ".	Sviluppo di un indicatore di qualità, nel Cruscotto direzionale, relativo alla misurazione della qualità del servizio percepita dall'utenza.	Pubblicazione messaggio Hermes relativo all'indicatore.

5.3.5. Miglioramento della Gestione Contenzioso Amministrativo

In questo specifico ambito, con l'obiettivo di incrementare l'efficacia gestionale del contenzioso amministrativo, verranno sviluppati nel corso del 2018 due progetti di competenza centrale, che si affiancheranno all'indicatore di area produttiva.

Indicatore di area produttiva	Baseline	Obiettivo 2018
Indice Ricorsi amministrativi del Cruscotto direzionale	100 (indice qualitativo)	+ 5% di miglioramento dell'indice
Progetti Direzioni Centrali	Beneficio atteso	Output
<p>Direzione Centrale Organizzazione e Sistemi informativi</p> <p>"Stipula di un Accordo tecnico con gli intermediari per il miglioramento della gestione del contenzioso amministrativo e giudiziario.</p> <p>Sessione di formazione per gli intermediari sulla corretta gestione del contenzioso ai fini di un efficientamento dell'utilizzo degli strumenti di tutela amministrativa e giudiziaria, nell'ottica di miglioramento del servizio all'utenza"</p>	<p>Maggiore coinvolgimento dei principali interlocutori dell'Istituto in materia contributiva.</p> <p>Miglioramento delle prassi lavorative degli operatori interni ed esterni in un'ottica di deflazione del contenzioso.</p>	<p>Documento di analisi con individuazione dei filoni di contenzioso contributivo di maggiore impatto.</p> <p>Predisposizione bozza di accordo tecnico con soggetti intermediari.</p>
<p>Direzione centrale Ammortizzatori sociali</p> <p>"Piano coordinato di interventi sul contenzioso amministrativo in materia di CIGO al fine di conseguire una riduzione strutturale dello stesso, tramite l'adozione di misure volte alla prevenzione e alla deflazione".</p>	<p>Normalizzazione del contenzioso amministrativo in materia di CIGO attraverso la riduzione del numero di ricorsi al CGPT, eliminazione di criticità a livello territoriale, la riduzione dei tempi di lavorazione dei ricorsi da parte delle sedi, decremento del numero di ricorsi amministrativi e incremento indice di deflusso degli stessi.</p>	<p>Emanazione nuove linee guida e indicazioni operative alle sedi, formazione del personale impegnato nell'istruttoria delle domande di CIGO e nell'istruttoria dei ricorsi, valorizzazione dell'autotutela.</p>

Roma, 13. marzo 2018

Il Direttore Centrale
Pianificazione e Controllo di Gestione

Il Direttore Generale

INPS-UFF.OO.CC.-Pervenuto 14 MAR. 2018