

INPS

Istituto Nazionale Previdenza Sociale



Direzione Generale

Roma, 27/12/2018

Circolare n. 121

*Ai Dirigenti centrali e territoriali
Ai Responsabili delle Agenzie
Ai Coordinatori generali, centrali e
territoriali delle Aree dei professionisti
Al Coordinatore generale, ai coordinatori
centrali e ai responsabili territoriali
dell'Area medico legale*

E, per conoscenza,

*Al Presidente
Al Presidente e ai Componenti del Consiglio di
Indirizzo
di Vigilanza
Al Presidente e ai Componenti del Collegio dei
Sindaci
Al Magistrato della Corte dei Conti delegato
all'esercizio del controllo
Ai Presidenti dei Comitati amministratori
di fondi, gestioni e casse
Al Presidente della Commissione centrale
per l'accertamento e la riscossione
dei contributi agricoli unificati
Ai Presidenti dei Comitati regionali*

Allegati n.2

OGGETTO: Avvio del processo di programmazione e budget per l'anno 2019

INDICE

Premessa

- 1. Principali innovazioni per l'anno 2019*
- 2. Le linee guida gestionali per l'anno 2019*

3. *Il processo di programmazione e budget delle Strutture centrali*
 - 3.1. *Obiettivi attribuiti a specifiche Direzioni centrali*
 - 3.2. *I Programmi Operativi*
 - 3.3. *Le Attività Istituzionali*
 - 3.4. *Rilevazione dei fabbisogni di risorse umane ed economiche*
 - 3.5. *Obiettivi di efficienza nell'impiego delle risorse*
 - 3.5.1. *Le risorse umane: obiettivo di efficienza*
 - 3.5.2. *Le risorse economiche: obiettivo di efficienza*
 - 3.6. *Indicatore di Efficacia economico-finanziaria della produzione – I.E.E.P. (CRID) per le Strutture centrali*
 - 3.7. *Obiettivi di gestione della spesa e razionalizzazione logistica*
 - 3.7.1. *Gestione della spesa per le Strutture centrali*
 - 3.7.2. *Razionalizzazione logistica e archivi*
 - 3.8. *Piano di dismissione del patrimonio a reddito*
4. *Il processo di programmazione e budget delle Strutture territoriali*
 - 4.1. *Il fabbisogno di risorse umane e la programmazione delle leve gestionali*
 - 4.2. *Il Piano di produzione*
 - 4.3. *Gli obiettivi di smaltimento delle giacenze*
 - 4.4. *Gli obiettivi di qualità ed efficacia*
 - 4.5. *Gli obiettivi di efficienza*
 - 4.5.1. *Impiego delle risorse umane*
 - 4.5.2. *Produttività*
 - 4.5.3. *Valorizzazione dell'attività di informazione e consulenza delle Strutture provinciali*
 - 4.5.4. *Piani delle attività della sede regionale Piani delle attività della Direzione regionale/di coordinamento metropolitano*
 - 4.6. *I Progetti Nazionali e Regionali di Miglioramento*
 - 4.7. *Gestione della spesa per le Direzioni regionali*
 - 4.8. *Il Piano di razionalizzazione logistica*
 - 4.9. *Gestione degli archivi*
 - 4.10. *Il Conto Economico di CdR*
 - 4.10.1. *L'indicatore di redditività*
 - 4.10.2. *La struttura dei costi del Conto economico*
 - 4.10.3. *Gli indicatori economici della gestione*
 - 4.10.4. *Lo straordinario come componente dei costi totali di funzionamento*
 - 4.11. *L'indicatore dei costi standard*
 - 4.11.1. *Fabbisogno per straordinario*
 - 4.12. *Obiettivi relativi alla dismissione del patrimonio da reddito*
 - 4.13. *Indicatore di Efficacia economico-finanziaria della produzione – I.E.E.P. (CRID) per le Strutture territoriali*
5. *Il processo di programmazione e budget*
 - 5.1. *Il calendario e le fasi del processo di programmazione e budget*
 - 5.2. *Gli strumenti per la programmazione delle attività istituzionali e dei Programmi Operativi delle Strutture centrali*
 - 5.3. *Il calendario e le fasi del processo di programmazione e budget delle Strutture territoriali*
 - 5.4. *Gli strumenti di programmazione delle Direzioni regionali/di coordinamento metropolitano*

Premessa

Con la Relazione Programmatica il Consiglio di indirizzo e vigilanza ha determinato le linee strategiche e di indirizzo per le attività dell'Istituto per il triennio 2019-2021, sulla base dello scenario macroeconomico ed istituzionale, della legislazione di settore vigente e delle iniziative legislative *in itinere*.

Successivamente, nell'ambito delle direttive strategiche indicate dal Consiglio di indirizzo e vigilanza, con Determinazione n. 119 del 19 settembre 2018, il Presidente ha individuato le linee guida gestionali e ha altresì approvato le "modalità attuative delle altre linee strategiche CIV non collegate ad obiettivi specifici di Ente", di cui all'allegato n. 2 della stessa Determinazione.

Le sei linee guida individuate nell'allegato n. 1 della predetta Determinazione focalizzano le attività *core* dell'Istituto (***ampliamento della base imponibile contributiva, sostegno alle fasce più deboli, ricostruzione della carriera contributiva e miglioramento dei tempi di liquidazione delle pensioni dei dipendenti pubblici, tempestività nell'aiuto a chi perde il lavoro***) e le attività su cui maggiormente si concentra l'attenzione dell'utenza (***deflazione del contenzioso e dialogo diretto con i cittadini***).

Per ogni linea guida gestionale, sono stati individuati specifici indicatori, correlati a dati di produzione (abbattimento delle giacenze, percentuale di definito), dati contabili e indici di qualità delle prestazioni e valori obiettivo, che saranno ridefiniti in sede di approvazione del Piano della Performance 2019-2021.

In coerenza con i predetti atti di programmazione strategica, la presente circolare avvia il processo di programmazione e budget che vedrà coinvolti i centri di responsabilità centrali e territoriali per la definizione dei piani di attività e di impiego delle risorse e che si concluderà con l'adozione del Piano della Performance 2019-2021.

1. Principali innovazioni per l'anno 2019

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, nel 2019, sarà caratterizzato dalla continuità rispetto a quello utilizzato nel 2018. Le innovazioni introdotte nel corso del 2018 hanno consentito di orientare maggiormente il sistema verso l'utenza, attraverso la riduzione dei tempi di erogazione di alcune prestazioni (ad esempio, NASPI ed autorizzazioni CIGO) ed un maggior presidio dei canali telematici di dialogo con l'utenza, sia professionale sia ordinaria.

L'introduzione dei cluster di sede ha inoltre consentito di fissare gli obiettivi di efficacia in modo maggiormente aderente alla complessità ambientale delle varie Strutture. È stato altresì creato un collegamento più stretto fra gli obiettivi della dirigenza e del personale ed un aggancio più pregnante fra gli obiettivi della dirigenza che opera presso la Direzione generale e quella assegnata alle Strutture territoriali.

Infine, per i professionisti e medici, è stata garantita la separatezza della misurazione coerentemente con l'autonomia funzionale riconosciuta dall'articolo 27 del Regolamento di Organizzazione, come da ultimo modificato con Determinazione presidenziale n. 125/2017.

Le principali innovazioni riguarderanno, in particolare, i seguenti aspetti:

- a. **Sistema di misurazione per il personale inquadrato nelle aree funzionali A, B e C:** nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per il 2019 saranno inserite due clausole di salvaguardia per mitigare il criterio del miglioramento continuo, sia per gli indicatori per i quali saranno raggiunti livelli di eccellenza sia per attenuare il miglioramento richiesto nel caso in cui una Struttura, su un singolo indicatore, abbia un risultato a consuntivo molto lontano dalla media di cluster.
Sarà inoltre introdotto un ulteriore bonus collegato al Controllo Processo Produttivo;
- b. **Sistema di Misurazione della Dirigenza:** sarà rafforzato il collegamento fra gli obiettivi della dirigenza con incarico presso la Direzione generale e quelli dei dirigenti che operano sul territorio. Inoltre il bonus citato al precedente punto a) contribuirà a rafforzare il collegamento fra struttura degli obiettivi della dirigenza e gli obiettivi del personale inquadrato nelle aree funzionali A, B e C;
- c. **Obiettivi di impiego delle Risorse:** tali obiettivi saranno attualizzati, sia per conseguire maggiore efficienza produttiva sia per adeguarli a diversi contesti produttivi;

- d. **Indice di giacenza:** vengono individuati dei valori ritenuti ottimali in tutte le aree, estendendo un criterio già presente nell'Area Prestazioni e Servizi;
- e. **Indicatore di Efficacia economico-finanziaria della Produzione – I.E.E.P. (CRID):** tale indicatore, per il 2019, mirerà al consolidamento del sistema di misurazione mettendo a confronto i volumi di produzione con i valori di natura economico-finanziaria, dando particolare rilievo a tutte le attività connesse al settore Entrate. L'indicatore avrà altresì una nuova composizione;
- f. **Coordinamenti professionali e medici:** gli obiettivi verranno aggiornati, proseguendo il percorso iniziato nel 2018 e rafforzando l'autonomia di misurazione e valutazione.

2. Le linee guida gestionali per l'anno 2019

Come accennato in premessa, si riporta di seguito l'elenco delle sei linee guida gestionali di cui alla Determinazione presidenziale n. 119/2018, con gli indicatori collegati ad ognuno degli obiettivi specifici nei quali le sei linee guida trovano espressione.

I relativi valori obiettivo saranno individuati nel Piano della Performance 2019-2021.

A. Ampliamento della base imponibile contributiva

Obiettivo Specifico: Incremento accertamento Entrate	
Indicatore 2019	Valore della Produzione Contributi (Maggiori Entrate DCERC) in Euro

B. Deflazione del contenzioso

Obiettivo Specifico: Miglioramento della Gestione Contenzioso Amministrativo	
Indicatore 2019	Indice sintetico di qualità Ricorsi amministrativi del Cruscotto direzionale
Indicatore 2019	Indice sintetico qualità sezione pareri e attività peritali prestazioni assistenziali

C. Sostegno alle fasce più deboli

Obiettivo Specifico: Protezione sociale: ottimizzazione dei flussi relativi alle domande di REI, di prestazioni a sostegno della famiglia e di Invalidità civile	
Indicatore 2019	Percentuale definito domande REI
Indicatore 2019	Percentuale definito domande per sostegno alle famiglie
Indicatore 2019	Indice sintetico di qualità Invalidità civile

D. Dipendenti pubblici: ricostruzione della carriera contributiva e miglioramento dei tempi di liquidazione delle pensioni

Obiettivo Specifico 1: Riduzione del numero di posizioni assicurative incomplete	
Indicatore 2019	Indice sintetico di qualità Conti Individuali del Cruscotto direzionale
Indicatore 2019	Progetto Implementazione Posizione individuale dei dipendenti pubblici (Circolare n. 81/2017)

Indicatore 2019	Progetto Gestione Scarti riscatti e ricongiunzioni gestione pubblica (Circolare n. 81/2017)
Indicatore 2019	Progetto ECO: Contrazione Giacenze determinazioni direttoriali n.3/2018 e n.77/2018

Obiettivo Specifico 2: Contrazione dei tempi di liquidazione pensioni pubbliche	
Indicatore 2019	Indice di giacenza PDAP in GG
Indicatore 2019	Indice sintetico di qualità pensioni gestione pubblica Cruscotto direzionale

E. Tempestività nell'aiuto a chi perde il lavoro

Obiettivo Specifico: Incremento qualità delle prestazioni collegate alla cessazione/ sospensione rapporto di lavoro	
Indicatore 2019	Indice sintetico di qualità cessazione/sospensione rapporto di lavoro del Cruscotto direzionale

F. Dialogo diretto con i cittadini

Obiettivo Specifico: Miglioramento della qualità percepita dall'utente	
Indicatore 2019	Indice sintetico di qualità Area <i>Customer Care</i>

Ad ogni linea guida gestionale sono associate le attività progettuali collegate alla realizzazione della stessa, secondo quanto riportato nell'allegato n. 1 della Determinazione presidenziale n. 119/2018. Le predette attività progettuali, dal 2019, assumono carattere strumentale rispetto al raggiungimento degli obiettivi specifici declinati per ogni linea guida. Tali attività, pertanto, non saranno valorizzate ai fini della performance delle Strutture di Direzione generale.

Nella Tabella 1 dell'allegato n. 1 alla presente circolare sono riportati i Progetti collegati alla singola linea guida gestionale e le linee strategiche CIV di cui costituiscono attuazione.

In tale ambito, sono stati riportati prevalentemente Progetti già in corso di attuazione ed avviati nel 2017 e nel 2018, in una logica di continuità e coerenza rispetto alla programmazione pluriennale.

A tali Progetti si aggiungono quelli riportati nell'allegato n. 2 della citata Determinazione n. 119/2018 (cfr. tabella 2 dell'allegato n. 1) e le attività strategiche (cfr. tabella 4 dell'allegato n. 1), individuate quali modalità attuative delle altre linee strategiche CIV. Come per i Progetti collegati agli obiettivi specifici di cui sopra, le attività, progettuali e non, strumentali all'attuazione delle altre linee CIV, non troveranno valorizzazione ai fini della performance.

In particolare, per le attività strategiche, denominate AI nell'allegato n. 2 alla Determinazione presidenziale n. 119/2018, lo stato di avanzamento sarà rilevato tramite apposite schede, che saranno inserite in SAP BPC ai soli fini di consuntivazione ed allo scopo di rendicontare agli Organi di indirizzo l'andamento delle attività.

Per quanto riguarda i Progetti sopra citati (tabelle 1 e 2 dell'allegato n. 1), in sede della consueta consuntivazione trimestrale, particolare attenzione dovrà essere posta al collegamento tra attività realizzate e linea CIV.

In ogni caso, proseguiranno il loro iter tutti i Programmi/Progetti collegati alle linee strategiche emanate per il 2017 e per il 2018 e ancora in corso di attuazione. Per l'anagrafica completa si rinvia alla tabella 3 dell'allegato n. 1.

3. Il processo di programmazione e budget delle Strutture centrali

Il Piano 2019 per le Strutture centrali sarà articolato secondo i seguenti obiettivi, che si andranno ad aggiungere agli obiettivi specifici di Ente, già previsti dal Piano della Performance 2018-2020:

- obiettivi di efficienza nell'impiego delle risorse umane, secondo i parametri già in uso;
- obiettivi di efficienza nell'impiego delle risorse economiche con riferimento alla gestione del budget delle voci di costo discrezionali (straordinari e turni, missioni);
- ulteriori obiettivi di efficienza nell'impiego delle risorse economiche e patrimoniali (gestione della spesa per le Direzioni centrali titolari dei capitoli, gestione del patrimonio da reddito, archivi e razionalizzazione logistica);
- indicatore sintetico di produttività e di qualità delle aree di produzione livello nazionale;
- indice di giacenza (valore nazionale);
- obiettivi collegati all'Indicatore di Efficacia Economico-finanziaria della Produzione (CRID).

3.1. Obiettivi attribuiti a specifiche Direzioni centrali

Agli obiettivi sopra esplicitati se ne affiancheranno altri che riflettono attività proprie di alcune Strutture centrali.

3.2. I Programmi Operativi

Per l'anno 2019, la Programmazione sarà effettuata, come per il 2018, utilizzando il modulo di SAP BPC (*Business Planning and Consolidation*), nel quale saranno precaricati i Programmi Operativi ed i Progetti in cui si articolano.

Ciascun CdR titolare di Progetto avvierà il processo di programmazione con l'individuazione delle Strutture centrali da coinvolgere nella realizzazione dello stesso, proponendo una possibile articolazione degli Interventi da attuare.

Completate tutte le proposte progettuali collegate al singolo Programma operativo, il sistema attiverà la fase successiva, nella quale alle Strutture centrali perverranno le proposte di Intervento formulate dai vari CdR.

Successivamente, ciascuna Struttura centrale, assegnataria dell'Intervento, provvederà ad indicare l'area dirigenziale responsabile, le date di inizio e di fine dell'intervento e l'output collegato all'intervento, quantificando le risorse umane ed economiche da impiegare nello stesso. Per tutte le Strutture centrali non coinvolte nella realizzazione dei Programmi Operativi, la programmazione riguarderà esclusivamente le Attività Istituzionali di competenza.

3.3. Le Attività Istituzionali

Per ogni Struttura della Direzione generale, in funzione sia dell'ordinamento dei servizi che degli specifici ordini di servizio, sono state individuate le Attività Istituzionali (AI) proprie di ogni CdR. Nel caso in cui tale corrispondenza non sia più attuale, le Strutture di Direzione generale provvederanno a darne opportuna comunicazione alla Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione.

Tale modifica dovrà intervenire necessariamente ad inizio anno al fine di assicurare in corso d'anno la coerenza tra programmazione e consuntivazione.

3.4. Rilevazione dei fabbisogni di risorse umane ed economiche

Ciascuna Struttura centrale dovrà programmare per ogni Attività Istituzionale, e in una fase successiva per ogni Intervento collegato a Progetto/Programma Operativo, l'impiego di risorse umane ed economiche necessarie per la realizzazione della specifica attività.

Per le risorse umane il fabbisogno dovrà essere espresso in termini di unità ABC medie annuali equivalenti (FTE).

Per le risorse economiche il fabbisogno dovrà essere espresso in termini di:

- straordinario (numero di ore su base annua);
- turni (in euro);
- missioni (numero di giorni missione);
- timesheet (numero di ore su base annua).

Il fabbisogno di risorse umane ed economiche per la realizzazione degli Interventi collegati ai Programmi Operativi dovrà essere considerato come un "di cui" del fabbisogno totale rilevato per le Attività Istituzionali.

I fabbisogni saranno oggetto di valutazione di congruità economica rispetto agli indicatori di impiego delle risorse da parte della Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione e di compatibilità finanziaria da parte della Direzione centrale Risorse umane.

3.5. Obiettivi di efficienza nell'impiego delle risorse

Gli obiettivi di efficienza si articoleranno come di seguito riportato:

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

3.5.1. Le risorse umane: obiettivo di efficienza

Per quanto riguarda l'impiego delle risorse umane, per l'anno 2019 sarà confermato il seguente parametro di congruità:

Parametro della presenza: % presenza (unità disponibili al netto dello straordinario, del time sheet, della formazione e delle ore di maggiore presenza non retribuita e delle altre assenze non riconducibili all'azione manageriale)/**forza equivalente (FTE)** al netto delle assenze non retribuite e delle altre assenze non riconducibili all'azione manageriale:

valore obiettivo: maggiore o uguale all'80% a livello di CdR.

3.5.2. Le risorse economiche: obiettivo di efficienza

Le voci di costo discrezionali considerate e collegate al budget delle Strutture centrali saranno:

- *compensi per il lavoro straordinario* del personale: sulla base del fabbisogno rappresentato dalle Strutture di Direzione generale in ore, la Direzione centrale Risorse umane assegnerà il budget di spesa, espresso in euro di spesa annua;
- *compensi per i turni del personale*: sulla base del fabbisogno rappresentato dalle Strutture di Direzione generale in euro, la Direzione centrale Risorse umane assegnerà il budget di

- spesa, espresso in euro di spesa annua;
- *missioni (Italia ed Estero)*: sulla base del fabbisogno rappresentato dalle Strutture di Direzione generale in giorni di missione, la Direzione centrale Risorse umane assegnerà il budget di spesa, espresso in euro di spesa annua;
- *impiego di personale di altre Strutture/aree dirigenziali dell'Istituto (timesheet)*: il timesheet rappresenta le ore che il personale presta temporaneamente presso altre Strutture dell'Istituto, differenti da quelle ordinarie, registrate nella Struttura di competenza.

I valori di budget economico, programmati con l'avvio della circolare e riferiti allo straordinario, turni e missioni, saranno presi a riferimento per l'assegnazione degli obiettivi 2019. Eventuali richieste integrative in corso d'anno non incideranno sulla modifica degli obiettivi assegnati.

Alle Strutture centrali è attribuito un ulteriore specifico obiettivo attinente alla gestione della spesa dello straordinario e turni ed all'ottimale programmazione ed utilizzo delle risorse economiche. In particolare il fabbisogno per lo straordinario e turni approvato (obiettivo assegnato) ammetterà, a fine anno, uno scostamento massimo del -5% tra questo e le risorse utilizzate (costi effettivi da SAP CO).

3.6. Indicatore di Efficacia economico-finanziaria della produzione – I.E.E.P. (CRID) per le Strutture centrali

L'indicatore di Efficacia economico-finanziaria della produzione – I.E.E.P. (CRID) è collegato ad alcuni valori che hanno riflessi in termini di Bilancio, generati direttamente dalle attività delle Strutture di produzione. L'esecuzione di tali attività è direttamente collegata alle iniziative gestionali che l'Istituto intraprende per l'accertamento dei contributi e il controllo della sussistenza e permanenza del diritto alle prestazioni sia di carattere previdenziale che assistenziale. La mancata o parziale attivazione di tali iniziative può comportare per l'Istituto maggiori uscite, relativamente a prestazioni indebitamente percepite dai beneficiari, o minori entrate, per effetto della evasione o elusione contributiva da parte dei soggetti contribuenti.

Ciò premesso, gli elementi per il 2019 che comporranno il valore finanziario in materia sia di contributi che di prestazioni, in termini di maggiori entrate o di minori uscite, saranno composti come di seguito esposto:

- per i **contributi**, le attività produttive direttamente collegabili al valore finanziario generato saranno 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 e documentale;
 - l'attività connessa agli **ECA**, cioè alla verifica della correttezza e correttezza degli adempimenti contributivi di tutti i datori di lavoro iscritti alla Gestione dipendenti pubblici, che si sostanzia nei seguenti adempimenti:
 - 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;
 - l'accertamento di **benefici in sede di pensione**;
 - l'attività di **gestione dei riscatti e delle ricongiunzioni**;
- per le **prestazioni**, le grandezze prese in esame faranno 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 e ha valore negativo;
- l'attività di **accertamento delle prestazioni indebitamente** erogate ed il recupero delle relative somme;
- **minori prestazioni da vigilanza**;
- l'**azione surrogatoria** nei confronti di terzi per le prestazioni di invalidità e malattia.

I valori obiettivo che dovranno essere raggiunti sono articolati nella tabella di seguito riportata.

Indicatore di Efficacia Economico-finanziaria della Produzione (I.E.E.P.)	OBIETTIVI 2019
COMPONENTI POSITIVE DELLA GESTIONE	
Valore della Produzione Contributi (MAGGIORI ENTRATE)	9.038.614.225
Accertamento Contributi in fase di Gestione Flussi	7.489.134.935
Accertamento Contributi	1.094.077.559
<i>di cui Accertamenti da vigilanza ispettiva</i>	468.538.102
<i>di cui Accertamenti da vigilanza documentale</i>	225.787.358
<i>di cui Accertamenti da DMV</i>	399.752.098
Accertamento ECA/DD.PP	94.060.361
<i>di cui Accertamento ECA</i>	94.060.361
Accertamento benefici in sede di pensione/TFS	13.769.482
Riscatti e ricongiunzioni	347.571.888
COMPONENTI NEGATIVE DELLA GESTIONE	
Valore della Produzione Prestazioni (MINORI USCITE)	2.129.048.354
Interessi legali (-)	14.815.227
<i>di cui Interessi legali da prestazioni previdenziali</i>	9.373.049
<i>di cui Interessi legali da prestazioni per ammortizzatori sociali</i>	1.459.171
<i>di cui Interessi legali da prestazioni per non autosufficienza, invalidità civile e altre</i>	3.983.007
Accertamento prestazioni indebite	1.739.660.978
<i>di cui Accertamento da prestazioni previdenziali indebite</i>	760.818.644
<i>di cui Accertamento da prestazioni indebite per non autosufficienza e invalidità civile</i>	232.895.118
<i>di cui Accertamento da prestazioni previdenziali indebite PDAP</i>	9.700.965
<i>di cui Accertamento da prestazioni indebite per ammortizzatori sociali</i>	736.246.251
Minori prestazioni da vigilanza	368.884.313
<i>di cui minori prestazioni da vigilanza ispettiva</i>	220.271.585
<i>di cui minori prestazioni da vigilanza documentale</i>	148.612.728
Azioni surrogatorie	35.318.291
<i>di cui Azioni surrogatorie da prestazioni previdenziali</i>	6.710.457
<i>di cui Azioni surrogatorie da prestazioni per ammortizzatori sociali</i>	21.599.095

<i>di cui Azioni surrogatorie da prestazioni per non autosufficienza, invalidità civile e altre</i>	7.008.739
Indicatore di Efficacia Economico-Finanziaria della Produzione (I.E.E.P.)	11.167.662.580

L'obiettivo, in aderenza alle linee guida gestionali, prevede un incremento del 2,10% dei valori attinenti all'Area Entrate rispetto agli obiettivi 2018, confermando l'incremento nell'attività di accertamento contributi avviato negli anni precedenti. L'obiettivo nazionale conferma sostanzialmente i valori previsti nel 2018 (-0,4%).

A tutte le Strutture centrali sarà assegnato, quale obiettivo IEEP 2019, il totale del valore indicato in Tabella, obiettivo esteso anche alle singole aree dirigenziali, ad eccezione di quelle Strutture che assumeranno, quale valore dell'Indicatore, quello di riferimento di specifica competenza.

Per consentire una maggiore flessibilità gestionale, lo scostamento rispetto all'obiettivo sarà valutato, anziché sulle singole voci assegnate, sul saldo complessivo di tutte le voci di specifica competenza.

Nella tabella seguente si riportano le voci relative agli obiettivi IEEP che le singole Strutture centrali con competenze specifiche dovranno conseguire.

Struttura Centrale	Obiettivo 2019
	Indicatore Efficacia Economico-Finanziaria della produzione (I.E.E.P.)
Direzione Centrale Entrate e recupero crediti	<i>Accertamento contributi in fase gestione flussi</i>
	<i>Accertamento contributi da DMV, da vigilanza ispettiva e documentale</i>
	<i>Accertamento ECA</i>
	<i>Annullamento prestazioni da vigilanza ispettiva e documentale</i>
Direzione Centrale Pensioni	<i>Riscatti e ricongiunzioni</i>
	<i>Accertamento benefici in sede di pensione e TFS</i>
	<i>Interessi legali da prestazioni previdenziali</i>
	<i>Accertamento prestazioni pensionistiche indebite</i>
	<i>Azioni surrogatorie</i>
Direzione Centrale Ammortizzatori Sociali	<i>Interessi legali</i>
	<i>Recupero prestazioni indebite</i>
	<i>Azioni surrogatorie</i>
Direzione centrale Sostegno alla non autosufficienza, invalidità civile e altre prestazioni	<i>Interessi legali</i>
	<i>Accertamento prestazioni indebite</i>
	<i>Azioni surrogatorie</i>

Coordinamento Generale Medico Legale	<i>Azioni surrogatorie</i>
Coordinamento Generale Legale	<i>Azioni surrogatorie</i>

3.7. Obiettivi di gestione della spesa e razionalizzazione logistica

Per l'anno 2019 vengono definiti i seguenti obiettivi finalizzati al miglioramento della gestione della spesa ed al rispetto del piano di razionalizzazione logistica.

3.7.1. Gestione della spesa per le Strutture centrali

Alle Direzioni centrali responsabili di budget di spesa (Direzione centrale Risorse umane, Direzione centrale Sostegno alla non autosufficienza, invalidità civile ed altre prestazioni, Direzione centrale Ammortizzatori sociali, Direzione centrale Acquisti ed appalti, Direzione centrale Patrimonio e archivi) sarà attribuito il seguente specifico obiettivo inerente la gestione della spesa:

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 + 5% del fabbisogno di risorse economiche congruito dalla Direzione centrale responsabile di spesa per l'intera regione a livello di capitolo di spesa. Pertanto l'assegnazione delle risorse finanziarie dovrà essere in linea con i fabbisogni congruiti (programmazione e successivi forecast) e non potrà comunque superarli in misura superiore al +5%.

Nella rendicontazione finale di esercizio, nelle risorse economiche congruite saranno considerate, ai fini della verifica del parametro suddetto, le somme assegnate per ripianare le risorse già utilizzate dalle Strutture territoriali comprese quelle contabilizzate sui conti di transito e quelle afferenti al pagamento di importi relativi agli anni precedenti.

3.7.2. Razionalizzazione logistica e archivi

Alla Direzione centrale Patrimonio e archivi sarà attribuito lo specifico obiettivo inerente il completamento dei piani di razionalizzazione logistica previsti per il 2019.

Gli effetti del completamento dei piani saranno valutati, anche in termini di minori costi, nell'ambito degli indicatori di gestione e degli indicatori dei fabbisogni standard.

Per l'obiettivo di gestione degli archivi si rimanda al paragrafo 4.9.

3.8. Piano di dismissione del patrimonio a reddito

L'articolo 38 del decreto-legge 24 aprile 2017, n. 50, convertito dalla legge 21 giugno 2017, n. 96, ha previsto che l'INPS provveda "alla completa dismissione del proprio patrimonio immobiliare da reddito [...] anche attraverso il conferimento di parte del patrimonio a fondi di investimento immobiliare costituiti dalla società di gestione del risparmio di cui all'articolo 33 del decreto-legge 6 luglio 2011, n. 98, convertito, con modificazioni, dalla legge 15 luglio 2011, n. 111, con l'obiettivo di perseguire una maggiore efficacia operativa ed una maggiore efficienza economica".

Sulla base della norma in questione, sono stati predisposti ed approvati (Determinazione presidenziale n. 97 del 7 giugno 2017, come integrata con Determinazione presidenziale n. 120 del 18 luglio 2017, e Deliberazione del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza n. 23 del 18 luglio 2017) i

criteri generali del piano di investimento e disinvestimento del patrimonio immobiliare non strumentale e del patrimonio mobiliare ed il piano pluriennale per il triennio 2017-2019, prevedendo:

- la completa dismissione del patrimonio immobiliare da reddito dell'Istituto;
- l'applicazione delle disposizioni di legge contenute nel decreto-legge 25 settembre 2001, n. 351, convertito, con modificazioni, dalla legge 23 novembre 2001, n. 410, direttamente applicabili alle unità immobiliari cartolarizzate residue, retrocesse agli enti originariamente proprietari per effetto dell'articolo 43-*bis* del decreto-legge 30 dicembre 2008, n. 207, convertito dalla legge 27 febbraio 2009, n. 14;
- il conferimento parziale del proprio patrimonio a fondi immobiliari chiusi, con specifico riferimento a quelli costituiti dalla società di gestione del risparmio di cui all'articolo 33 del decreto-legge 6 luglio 2011, n. 98, convertito, con modificazioni, dalla legge 15 luglio 2011, n. 111 (INVIMIT SGR SpA).

In occasione della predisposizione ed approvazione dei successivi piani pluriennali ed aggiornamenti (da ultimo, piano pluriennale per il triennio 2019-2021, predisposto con Determinazione presidenziale n. 131 del 24 ottobre 2018 ed approvato con Deliberazione del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza n. 18 del 26 novembre 2018) le previsioni sopra riportate sono state costantemente confermate.

Premesso quanto sopra, al fine del perseguimento dell'obiettivo della completa dismissione del patrimonio immobiliare da reddito, con specifico riferimento a quello affidato in gestione diretta, sarà focalizzata l'attenzione sulle regioni ove risulta maggiormente concentrato il patrimonio immobiliare da reddito.

L'assegnazione degli obiettivi alle Direzioni regionali avverrà garantendo la piena autonomia nell'individuazione delle unità immobiliari sulle quali orientare la propria azione manageriale.

4. Il processo di programmazione e budget delle Strutture territoriali

La programmazione delle Strutture territoriali per l'anno 2019 sarà incentrata su:

- 1) smaltimento delle giacenze e raggiungimento di flussi produttivi che garantiscano la correntezza;
- 2) obiettivi connessi al Controllo Processo Produttivo;
- 3) miglioramento della qualità del servizio;
- 4) indicatore di "*Efficacia economico-finanziaria della Produzione*" (I.E.E.P);
- 5) obiettivi di Razionalizzazione logistica e dismissione del patrimonio da reddito;
- 6) attività connessa al censimento degli archivi (G.A.C.);
- 7) indicatori di gestione e indicatori dei fabbisogni standard.

4.1. Il fabbisogno di risorse umane e la programmazione delle leve gestionali

Una delle finalità principali del processo di programmazione e budget è quella di definire il fabbisogno di risorse umane collegato al piano di produzione. Il processo che condurrà alla definizione del fabbisogno dovrà essere articolato nelle seguenti fasi:

- **dimensionamento del carico di lavoro**, attraverso l'applicazione degli obiettivi di qualità e di indice di giacenza sui volumi complessivi determinati dalla stima del pervenuto (domande di servizio e gestione flussi) e dalla ricognizione delle giacenze (relative sia alle pratiche già inserite nelle procedure di gestione che a quelle ancora da inserire);
- **determinazione del fabbisogno di risorse umane**: la copertura del carico di lavoro per linea di servizio/area di attività deve essere tale da garantire la congruità a livello di Direzione provinciale, attraverso l'applicazione degli appositi parametri di impiego delle risorse umane;

- **programmazione delle leve gestionali:** dalla comparazione del fabbisogno di risorse umane con la previsione di consistenza media annua del personale per linea di servizio/area di attività, deve scaturire la programmazione delle leve gestionali, in particolare:

- mobilità interna alla Direzione provinciale, anche attraverso la programmazione di appositi percorsi formativi per l'allineamento delle competenze;
- sussidiarietà interna, attraverso il ricorso alla potenzialità produttiva delle Agenzie territoriali e/o alle altre Strutture di Direzione provinciale;
- sussidiarietà interprovinciale, da programmare nell'ambito della Direzione regionale;
- progetti regionali di miglioramento, da programmare per il recupero della correntezza nelle aree critiche, applicando i criteri previsti dalla circolare n. 89/2014;
- sussidiarietà interregionale;
- poli specialistici regionali, dove concentrare alcune lavorazioni in sussidiarietà che richiedono specifiche competenze;
- impiego di lavoro straordinario, con particolare riferimento alle aree di produzione.

4.2. Il Piano di produzione

Il piano dovrà garantire il raggiungimento della piena conformità dei processi di produzione, assicurando la correntezza delle lavorazioni delle domande pervenute ed una parallela azione di riduzione delle giacenze. Dovrà altresì tenere conto dell'apporto graduale dovuto all'ingresso delle nuove risorse assunte alla fine del corrente anno.

4.3. Gli obiettivi di smaltimento delle giacenze

Anche per il 2019, gli obiettivi vengono fissati in base alla clusterizzazione (se una Struttura consegue un indice inferiore a quello di cluster deve confermare il risultato; in caso contrario si attribuisce il valore medio di cluster come obiettivo). Viene tuttavia fissato un valore ottimale, anche per le Altre Aree, per l'Area Controllo flussi e per la nuova Area Gestione Conto Assicurativo Individuale, inserita in attuazione della circolare n. 76/2018. Pertanto, qualora una Struttura raggiungerà quel livello ottimale, alla stessa non sarà imposto un obiettivo di indice di giacenza inferiore. Qualora comunque conseguisse un indice inferiore allora beneficerebbe di uno scostamento positivo.

I valori individuati quali ottimali sono:

- Area prestazioni e Servizi: 30 giorni;
- Altre Aree: 70 giorni;
- Area Flussi: 65 giorni;
- Area Gestione Conto Assicurativo Individuale: 75 giorni.

Per l'indice di deflusso, il valore obiettivo è confermato uguale o superiore a 1 per tutte le aree.

4.4. Gli obiettivi di qualità ed efficacia

Il sistema di rilevazione della qualità inciderà sia sull'incentivo ordinario sia sull'incentivo speciale. Lo scostamento di riferimento, così come calcolato nell'ambito del Cruscotto direzionale, sarà rappresentato dallo scostamento dell'**Indicatore sintetico di qualità delle aree di produzione**, per l'incentivo ordinario, rispetto al budget e, per l'incentivo speciale, rispetto

all'anno precedente. Tale modalità sarà applicata a tutte le Strutture organizzative ed alle Agenzie di produzione (prestazioni, flussi, complesse, territoriali).

La qualità del servizio sarà misurata attraverso indicatori sintetici di qualità ottenuti attraverso la ponderazione degli indicatori elementari. I valori obiettivo per l'anno 2019 saranno determinati su ciascun indicatore elementare e su ciascuna Struttura organizzativa sulla base dei seguenti criteri:

- se il valore consuntivato nell'anno 2018 è migliore rispetto alla media del cluster di appartenenza, tale valore viene confermato come valore obiettivo 2019;
- se il valore consuntivato nell'anno 2018 è peggiore rispetto alla media del cluster di appartenenza, il valore obiettivo dovrà essere almeno pari al valore medio conseguito nel cluster di appartenenza riferito al 2018.

Lo stesso criterio sopra illustrato sarà utilizzato per la determinazione degli obiettivi dei professionisti (legali e medici) presenti sul territorio, facendo riferimento ai cluster regionali già in uso, come di seguito indicato:

- per l'incentivazione speciale, si farà riferimento allo scostamento rispetto all'anno precedente dell'indicatore sintetico di efficacia di area professionale (legale o medico legale);
- per la retribuzione di risultato, rientrerà nella struttura degli obiettivi anche lo scostamento rispetto all'anno precedente degli indicatori sintetici di efficacia ed efficienza di area professionale.

A livello di indicatori elementari, saranno inserite nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance due clausole di graduazione del principio di miglioramento continuo, sia per le ipotesi in cui sia stato raggiunto – sul singolo indicatore – un **“Livello ottimale”** sia per l'opposta ipotesi in cui il dato consuntivo dell'indicatore elementare per la struttura sia molto lontano dalla media di cluster o dall'obiettivo di budget predefinito (c.d. **“Miglioramento massimo”**).

4.5. Gli obiettivi di efficienza

Vengono fissati i seguenti indicatori ed obiettivi.

4.5.1. Impiego delle risorse umane

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

- **percentuale impiego nelle aree di produzione** (personale ABC presente nelle aree di produzione/totale personale ABC presente della direzione provinciale/Filiale Metropolitana). L'obiettivo, per consentire maggiore flessibilità gestionale, viene **regionalizzato**. Nel contempo esso viene differenziato fra le varie Direzioni regionali/di coordinamento metropolitano, valutati i dati storici, per tener conto dei differenti volumi di contenzioso giudiziario, come di seguito riportati:

Struttura produttiva	Obiettivo
DCM Roma e Napoli	82%
Campania, Calabria, Puglia e Sicilia	83%
Basilicata	84%
Lazio e Nazionale	86%

- **percentuale impiego nelle aree di supporto:** la percentuale di impiego è suddivisa rispetto ai seguenti quattro raggruppamenti:

1. Cluster **1B** impiego risorse = **6,2%**;
2. Cluster **2A - 2B** impiego risorse = **6,7%**;
3. Cluster impiego risorse **3A - 3B** = **7,6%**;
4. Cluster impiego risorse **4A - 4B** = **8,6%**.

CLUSTER	SEDI
Cluster 1B	Filiale di coordinamento area Flegrea Pozzuoli, Filiale di coordinamento area Nolana, Filiale di coordinamento area Nord Camaldoli Vomero, Filiale di coordinamento area Stabiese, Milano, Napoli, Roma, Filiale di coordinamento Nord Ovest Flaminio, Filiale di coordinamento Roma Montesacro, Filiale di coordinamento Roma Tuscolano, Filiale di coordinamento Sud Est Casilino, Filiale di coordinamento Sud Ovest Eur
Cluster 2A	Bari, Cagliari, Caserta, Catania, Cosenza, Lecce, Messina, Palermo, Reggio Calabria, Salerno, Taranto
Cluster 2B	Bergamo, Bologna, Brescia, Firenze, Genova, Perugia, Torino, Venezia, Verona
Cluster 3A	Agrigento, Bolzano, Brindisi, Catanzaro, Chieti, Cuneo, Foggia, Frosinone, Latina, Sassari, Teramo
Cluster 3B	Ancona, Forlì, Modena, Monza, Padova, Trento, Treviso, Udine, Varese, Vicenza
Cluster 4A	Aosta, Arezzo, Asti, Avellino, Barletta-Andria-Trani, Benevento, Caltanissetta, Campobasso, Crotone, Enna, Grosseto, Isernia, L'aquila, Matera, Nuoro, Oristano, Pescara, Potenza, Ragusa, Rieti, Siena, Siracusa, Terni, Trapani, Vibo Valentia, Viterbo
Cluster 4B	Alessandria, Ascoli Piceno, Belluno, Biella, Como, Cremona, Fermo, Ferrara, Gorizia, Imperia, La Spezia, Lecco, Livorno, Lodi, Lucca, Macerata, Mantova, Massa Carrara, Novara, Parma, Pavia, Pesaro, Piacenza, Pisa, Pistoia, Pordenone, Prato, Ravenna, Reggio Emilia, Rimini, Rovigo, Savona, Sondrio, Trieste, Verbano-Cusio-Ossola, Vercelli

- **Percentuale di impiego di risorse umane nelle Direzioni regionali e di coordinamento metropolitano rispetto al totale delle risorse umane presenti nelle Strutture della Direzione regionale o di coordinamento metropolitano:** tenendo conto del trend storico e per conseguire maggiore efficienza, per il 2019, gli obiettivi, espressi sempre in termini di presenza del personale appartenente alle aree A, B e C sono rideterminati come segue, all'interno dei cluster regionali:

Cluster regionale 1: Valle d'Aosta, Umbria, Molise, Basilicata	9%
Cluster regionale 2: Liguria, Friuli Venezia Giulia, Marche, Abruzzo, Sardegna	7%
Cluster regionale 3: Campania, Puglia, Calabria, Sicilia; DCM Napoli, Piemonte, Lombardia, Veneto, Emilia Romagna, Toscana, DCM Milano.	5,5%
Lazio, Trentino Alto Adige	10%
DCM Roma	4,5%

Alla Direzione regionale Trentino Alto Adige viene attribuito un obiettivo del 10%, in considerazione delle competenze aggiuntive collegate al bilinguismo in provincia di Bolzano.

Analogamente, alla Direzione regionale Lazio viene attribuito lo stesso obiettivo del 10% per la notevole incidenza delle competenze in materia di Gestione Patrimonio da Reddito, Strutture Sociali, in materia di Gestione Risorse e Patrimonio Strumentale relativamente alla fase transitoria di cui al paragrafo 1.3 della circolare n. 63/2018. Per motivazioni inverse, all'obiettivo della DCM di Roma è attribuito un valore del 4,5%.

Il personale che sarà allocato presso i Coordinamenti Legali Regionali, di cui alla Determinazione presidenziale n. 186/2018, non sarà conteggiato ai fini dell'indicatore in discorso.

- **Parametro della presenza:** % presenza (unità disponibili al netto dello straordinario, del time sheet, della formazione e delle ore di maggiore presenza non retribuita e delle altre assenze non riconducibili all'azione manageriale)/forza equivalente -FTE- al netto delle assenze non retribuite e delle altre assenze non riconducibili all'azione manageriale;

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

4.5.2. Produttività

Al fine di garantire l'ottimizzazione dell'impiego delle risorse umane, attivando percorsi per l'omogenea distribuzione dei carichi di lavoro 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, per l'anno 2019, il parametro di congruità di impiego delle risorse umane rispetto ai carichi di lavoro è fissato in 124 punti omogeneizzati di produzione pro capite media mensile e l'analogo obiettivo di produttività sarà misurato esclusivamente a livello regionale/direzione di coordinamento metropolitano.

A livello provinciale, di agenzia e di linea di servizio, l'indicatore di produttività sarà mantenuto al fine di permettere una valutazione di congruità di impiego delle risorse umane.

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:

Produttività =

*Totale produzione omogeneizzata della direzione regionale/direzione coordinamento metropolitano,
al netto della vigilanza*

*Totale risorse umane (ABC) presenti nelle aree di produzione al netto dell'attività di informazione
e consulenza e di vigilanza*

Saranno fissati obiettivi intermedi trimestrali rilevanti al solo fine della determinazione della performance per gli acconti trimestrali di competenza.

La valutazione del raggiungimento dell'obiettivo finale sarà comunque correlata al solo risultato consuntivo annuale in rapporto allo standard 124, come meglio precisato nella sottostante tabella:

PRODUTTIVITA' AREE DI PRODUZIONE	OBIETTIVO	PESO %
GENNAIO-MARZO	100	100% (*)
GENNAIO-GIUGNO	108	100% (*)
GENNAIO-SETTEMBRE	116	100% (*)
GENNAIO-DICEMBRE	124	100%

(*) Solo al fine della valutazione di performance riferita al periodo di riferimento (acconto)

4.5.3. Valorizzazione dell'attività di informazione e consulenza delle Strutture provinciali

Per l'anno 2019 saranno previsti specifici parametri di assorbimento risorse per le attività di informazione e consulenza residuali rispetto ai prodotti consulenziali. I parametri saranno differenziati per i seguenti cluster:

CLUSTER SEDI SPORTELLO	% RISORSE DISPONIBILI PER ATTIVITA' DI SPORTELLO SU TOTALE RISORSE DISPONIBILI NELLE AREE DI PRODUZIONE
1A	8,8%
1B	7,7%
2A	4,7%
2B	4,1%
3A	4,9%
3B	4,7%
4A	6,4%
4B	6,2%
5A	5,3%
5B	5,1%
6A	4,1%
6B	4,0%
7A	6,0%
7B	5,7%
8A	6,9%
8B	6,4%

Di seguito la tabella dei Cluster

CLUSTER	SEDI
Cluster 1A	Milano, Milano Nord, Milano Centro, Milano Sud, Milano Est, Roma Eur, Roma Monteverde, Roma Casilino Prenestino, Roma Tiburtino, Roma Flaminio, Roma Aurelio, Roma Tuscolano, Roma Montesacro, Napoli, Castellammare Di Stabia, Nola, Camaldoli, Pozzuoli
Cluster 1B	Napoli Soccavo
Cluster 2A	Caserta, Salerno, Bari, Lecce, Taranto, Cosenza, Reggio Calabria, Catania, Messina, Palermo, Cagliari
Cluster 2B	Torino, Bergamo, Brescia, Genova, Venezia, Verona, Bologna, Firenze, Perugia
Cluster 3A	Cuneo, Bolzano, Frosinone, Latina, Chieti, Teramo, Brindisi, Foggia, Catanzaro, Agrigento, Sassari
Cluster 3B	Monza, Varese, Trento, Padova, Treviso, Vicenza, Udine, Forli, Modena, Ancona

Cluster 4A	Asti, Aosta, Arezzo, Grosseto, Siena, Terni, Rieti, Viterbo, Roma, L'aquila, Pescara, Campobasso, Isernia, Avellino, Benevento, Matera, Potenza, Vibo Valentia, Crotone, Caltanissetta, Enna, Ragusa, Siracusa, Trapani, Nuoro, Oristano
Cluster 4B	Alessandria, Novara, Verbania, Vercelli, Biella, Como, Lecco, Cremona, Mantova, Lodi, Pavia, Sondrio, Imperia, La Spezia, Savona, Belluno, Rovigo, Gorizia, Trieste, Pordenone, Ferrara, Rimini, Parma, Piacenza, Ravenna, Reggio Emilia, Prato, Livorno, Lucca, Massa Carrara, Pisa, Pistoia, Ascoli Piceno, Macerata, Pesaro, Fermo, Andria
Cluster 5A	Torino Nord, Collegno, Sesto S. Giovanni, Legnano, Ostia, Civitavecchia, Pomezia, Aversa, Nocera Inferiore, Palermo Sud
Cluster 5B	Moncalieri, Ivrea, Pinerolo, Sestri Levante, Sestri Ponente, Mestre, San Donà di Piave, Imola, Cesena, Empoli, Piombino, Città di Castello, Cassino, Tivoli, Sulmona, Avezzano, Battipaglia, Casarano, Lamezia Terme, Rossano Calabro, Sciacca, Noto, Iglesias, Olbia
Cluster 6A	Alba, S. Paolo, Lingotto, Chiari, Crema, Seregno, Conegliano, Dolo, Legnago, Schio, Pontedera, Terracina, Vasto, Napoli Centro, Costiero Vesuviana, Torre del Greco, Pomigliano D'arco, Afragola Napoli-Nord, Giugliano, Molfetta, Ostuni, Cerignola, San Severo, Nardò, Tricase, Manduria, Castellaneta, Martina Franca, Melfi, Lagonegro, Castrovillari, Palmi, Locri, Caltagirone, S. Agata Di Militello, Quartu S. Elena
Cluster 6B	Sampierdarena, Merano, Portogruaro
Cluster 7A	Saluzzo, Mondovì, Orbassano, Treviglio, Desenzano, Manerbio, Vigevano, Voghera, Busto Arsizio, Gorgonzola, Bollate, Rho, Baggio Lorenteggio, Melzo, Magenta, Parabiago, Camposampiero, Piove di Sacco, Cittadella, Badia Polesine, Caprino Veronese, Villafranca Veronese, Bassano del Grappa, Monfalcone, Cervignano Friuli, Codigoro, Carpi, Fidenza, Lugo, Montevarchi, Sesto Fiorentino, Firenze Sud-Est
	Cecina, Viareggio, Montecatini Terme, Foligno, Spoleto, S. Benedetto Tronto, Civitanova Marche, Fano, Formia, Grottaferrata, Albano Laziale, Monterotondo, Lanciano, Giulianova, Nereto, Termoli, Ariano L., S. Giuseppe Vesuviano, S. Paolo, Putignano, Gioia del Colle, Altamura, Barletta, Francavilla Fontana, Manfredonia, Maglie, Campi Salentina, Gallipoli, Grottaglie, Policoro, Soverato, Paola, Scalea, Canicattì, Gela, Paternò, Adrano, Giarre, Mascalucia, S. Teresa Riva, Barcellona, Milazzo, Termini Imerese, Bagheria, Modica, Vittoria, Marsala, Castelvetro, Sanluri
Cluster 7B	Novi Ligure, Chieri, Ciriè, Terno D'isola, Villanuova Sul Clisi, Cantù, Vimercate, Desio, Cesano Maderno, Gallarate, Brunico, Rovereto, Este, Adria, Montebelluna, Oderzo, S. Bonifacio, S. Giovanni in P., S. Lazzaro S., Casalecchio Di Reno, Savignano Rubicone
	Sassuolo, Faenza, Guastalla, Jesi, Senigallia, Colferro, Palestrina, Agropoli, Ischia, Carbonara, Trani
Cluster 8A	Casale Monferrato, Sarezzo, Montichiari, Iseo, Paderno Dugnano, Chiavari, Ventimiglia, Sanremo, Sarzana, Morciano Di Romagna, Novafeltria, Pontassieve, Orbetello, Gubbio, Orvieto, Narni, Fabriano, Tolentino, Poggio Mirteto, Civitacastellana, Agenzia Roma Centro, Montesilvano, Atri, Agnone, Telese, Sessa Aurunca, Scampia, Lucara, Galatina, Villa d'Angri, Tropea, Cirò Marina, Caulonia, Melito Porto Salvo, Polistena, Villa San Giovanni, Licata, Acireale, Nicosia, Patti, Partinico, Augusta, Alcamo, Mazzara del Vallo, Lanusei, Macomer, Sorgono, Siniscola, Ozieri, Tempio Pausania, Alghero
	Ghilarza
Cluster 8B	Acqui Terme, Nizza Monferrato, Carmagnola, Rivarolo, Bussoleno, Borgosesia, Verres, Clusone, Zogno, Grumello del Monte, Romano di Lombardia, Breno, Erba, Merate, Casalmaggiore, Ostiglia, Castiglione delle Stiviere, Suzzara, S. Angelo Lodigiano, Codogno, Stradella, Luino, Tradate, Nervi, Albenga, Finale Ligure,

Bressanone, Cles, Borgo Valsugana, Cavalese, Riva Del Garda, Agordo, Feltre, Pieve di Cadore, Castelfranco Veneto, Chioggia, Lonigo, Tolmezzo, S. Daniele, Spilimbergo, Budrio, Vergato, S. Giorgio di Piano, Pavullo nel Frignano, Mirandola
Vignola, Castel S. Giovanni, Fiorenzuola D'arda, Castel.Vo Ne' Monti, Borgo S. Lorenzo, Scandicci, Castel.Vo Garfagnana, Aulla, Colle di Val D'elsa, Montepulciano, Todi, Castiglione del Lago, Amelia, Camerino, Fossombrone, Urbino, Sora, Anagni, Bracciano, Velletri, Penne, S. Angelo Lombardi, Piedimonte Matese, Sapri, Vallo della Lucania, Minori, Sala Consilina, Monopoli, Conversano, Murat, Canosa, Trebisacce, Petralia Soprana, Corleone, Misilmeri, Lentini, Assemini, Senorbì, Cagliari Mulinu, Carbonia

4.5.4. Piani delle attività della sede regionale Piani delle attività della Direzione regionale/di coordinamento metropolitano

Oltre ai piani di produzione, le Direzioni regionali/di coordinamento metropolitano predispongono appositi piani relativi alla programmazione delle attività in coerenza con le funzioni assegnate dall'Ordinamento dei servizi, attraverso le quali sono individuate responsabilità, valori obiettivo e risorse impiegate.

I piani di attività devono indicare l'area dirigenziale responsabile, l'obiettivo assegnato all'area dirigenziale espresso attraverso un apposito indicatore ed un valore obiettivo, nonché le risorse umane ed economiche previste per il raggiungimento dell'obiettivo.

I valori obiettivo riferiti alle attività specifiche (gestione patrimonio a reddito, strutture sociali, welfare, gestione beni strumentali, approvvigionamento beni e servizi ed esecuzione lavori) devono avere effetti sulle seguenti macro-grandezze:

- Qualità del servizio;
- Risparmi costi di gestione;
- Ottimizzazione delle risorse.

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.

4.6. I Progetti Nazionali e Regionali di Miglioramento

L'anno 2019 sarà caratterizzato dalla continuità delle attività oggetto dei Progetti di Miglioramento a rilevanza nazionale di cui alla circolare n. 81/2017, di seguito riportati:

- Progetto per le Lavorazioni afferenti l'implementazione volontaria della posizione assicurativa individuale dei dipendenti pubblici (P2);
- Progetto per la lavorazione degli scarti relativi a riscatti e ricongiunzioni Gestione Dipendenti Pubblici (P3).

Oltre ai Progetti Nazionali, le Strutture territoriali potranno avviare ulteriori Progetti di Miglioramento, che costituiscono la più efficace leva gestionale per la rimozione di fattori critici conclamati, che impediscono ad alcuni segmenti di produzione di essere ricondotti a regimi di correntezza ed entro le soglie di giacenza fissate dal Piano della Performance.

Nel Piano della Performance 2019-2021 potranno essere attivati ulteriori Progetti Nazionali, ove

opportuni, in relazione alle criticità residue rilevate con i dati produttivi consolidati nel 2018.

4.7. Gestione della spesa per le Direzioni regionali

Alle Direzioni regionali e di coordinamento metropolitano sono attribuiti specifici obiettivi attinenti alla gestione della spesa ed all'efficienza nella regolare tenuta contabile. In particolare:

- a. **Fabbisogni economici (I, II e III Forecast):** scostamento massimo del +5% tra budget economico (forecast) e utilizzato (costi effettivi da SAP CO) da parte delle Direzioni regionali/di coordinamento metropolitano a livello di capitolo di spesa. La corretta gestione della spesa impone, in corso d'anno, il necessario riallineamento del forecast alle reali esigenze, in considerazione degli effettivi utilizzi delle risorse. Pertanto un utilizzato che superi il +5% della previsione (forecast) comporterà una valutazione negativa in termini di performance.
- b. **Fabbisogni economici (IV Forecast):** scostamento massimo del +/-5% tra budget economico (forecast) e l'utilizzato (costi effettivi da SAP CO) da parte delle Direzioni regionali/di coordinamento metropolitano a livello di capitolo di spesa. Quindi uno scostamento del 5% (in più o in meno) implica un'erronea previsione (forecast) con effetti negativi sui risultati di performance.

Nella tabella di seguito riportata sono individuati i capitoli per i quali sarà effettuata (in occasione del I, II, III e IV Forecast) la valutazione della corretta riprogrammazione dei fabbisogni.

Gruppo VDC	Capitoli	Descrizione
INPS_PR_D	4U1102002	* COMPENSI PER LAVORO STRAORDINARIO E TURNI
INPS_PR_D	4U1102005	*INDENNITÀ E RIMBORSO SPESE PER MISSIONI ALL'INTERNO
INPS_PR_D	4U1102028	SPESE PER L'EROGAZIONE DI BUONI PASTO AL PERSONALE DIPENDENTE
INPS_BS_D	5U1104001	*ACQUISTO LIBRI, PUBBLICAZIONI TECNICHE, QUOTIDIANI
INPS_BS_D	5U1104005	*STAMPA MODELLI, ACQUISTO CARTA, CANCELLERIA E ALTRO MATE
INPS_BS_D	5U1104012	*SPESE PER ILLUMINAZIONE E FORZA MOTRICE UFFICI
INPS_BS_D	5U1104013	*SPESE PER RISCALDAMENTO E CONDIZIONAMENTO ARIA DEGLI UFFICI
INPS_BS_D	5U1104014	*SPESE DI CONDUZIONE, PULIZIA E IGIENE, SERVIZIO DI VIGILANZA
INPS_BS_D	5U1104040	*STAMPATI, NASTRI MAGNETICI, PELLICOLE ED ALTRO MATERIALE
INPS_BS_D	5U1104072	*SPESE PER I SERVIZI DI IMPIANTISTICA DEGLI STABILI STRUMENTALI
INPS_BS_D	5U1210001	SPESE LEGALI CONNESSE AL RECUPERO DEI CREDITI CONTRIBUTIVI
INPS_BS_D	5U1104015	*FITTO DI LOCALI ADIBITI A UFFICI
INPS_BS_D	8F1104015	FITTO FIGURATIVO DI LOCALI USO UFFICIO
INPS_BS_D	5U1104016	*SPESE DI MANUTENZIONE ORDINARIA DEGLI STABILI STRUMENTALI
INPS_BS_D	5U1104057	FITTO STABILI ADIBITI A UFFICI DI PROPRIETA' TRASFERITI

c) **Corretta gestione del conto transitorio di direzione regionale 1005:** entro le scadenze previste dal calendario sulla rendicontazione, si dovrà procedere alla corretta

attribuzione delle risorse economiche utilizzate e giacenti sul conto transitorio 1005 sulle Strutture territoriali di competenza. Sarà quindi oggetto di valutazione l'incidenza del 1005 sul totale delle spese di funzionamento. In occasione del I, II e III Forecast è tollerabile un valore giacente sul CIC 1005 non superiore al 5% del totale delle spese di funzionamento. Si rammenta che al IV Forecast il saldo sul 1005 deve essere pari a zero.

4.8. Il Piano di razionalizzazione logistica

Il processo di razionalizzazione degli immobili strumentali è stato avviato con la Determinazione presidenziale n. 221/2009 che ha, fra l'altro, fissato le linee guida operative per la razionalizzazione logistica delle Strutture operative ed il parametro unico di 25 mq netti per unità lavorativa, da valutarsi a seconda della singola Struttura. Il piano è stato successivamente aggiornato dalle Determinazioni n. 99/2012, n. 205/2012, n. 105/2014 e n. 120/2016, che hanno esteso il piano alle Agenzie, n. 170/2017, n. 9/2018 e, da ultimo, con la Determinazione Presidenziale n. 175 del 19 dicembre 2019.

Gli effetti del completamento dei piani saranno valutati, anche in termini di minori costi, nell'ambito degli indicatori di gestione e degli indicatori dei fabbisogni standard.

In attuazione dei Piani elaborati dalle Direzioni regionali ed approvati, sono stati definiti gli obiettivi per il 2019.

Gli obiettivi collegati al piano di razionalizzazione logistica saranno misurati esclusivamente a livello regionale per tutte le Strutture organizzative coinvolte.

4.9. Gestione degli archivi

Alla Direzione centrale Patrimonio e archivi ed alle Strutture territoriali è attribuito inoltre un obiettivo collegato all'attività di censimento quantitativo e qualitativo degli archivi cartacei di deposito presenti presso le Strutture, come previsto nella circolare n. 3/2017.

Tale attività mira ad ottenere una completa conoscenza «qualitativa», oltre che «quantitativa», del patrimonio documentale gestito dall'Istituto ai seguenti fini:

- corretta gestione archivistica;
- corretta ed efficiente attività di scarto;
- corretto e controllato trasferimento della documentazione ai siti del PAN;
- corretta ed efficace consultazione dei fascicoli da parte del territorio.

La misurazione dell'obiettivo sarà effettuata attraverso l'Indicatore di qualità "Gestione Archivi" del Cruscotto direzionale (risultato nazionale) che considera i seguenti due elementi:

a) **Fattore di completezza del censimento:** viene fissato un valore obiettivo di 7,2 punti calcolato secondo la scala indicata nel messaggio n. 3173/2017 e di seguito riportata

Informazioni più significative presenti sulle maschere di GAC	Punteggio	
Se è stato censito il dato "Attività"	Punti: 1	
Se è stato censito il dato "Documento" e/o il dato "Raggruppamento (Valore)"	Punti: 3	
Se è stato censito il dato "Ordinamento (Parametro)"	Punti: 2	

Se è stato censito il dato "Anno/Anni per il calcolo del tempo di conservazione"	Punti: 1	
Se è stato censito il dato "Localizzazione Specifica"	Punti: 1	

Il Fattore di completezza massimo sarà "8"

b) **Stato di avanzamento del censimento:** sulla base delle consistenze dichiarate da ogni Struttura al 31 dicembre 2017 (Fonte "Piano Budget") ed individuate nel messaggio n. 2558/2018 (incluse le eventuali ulteriori modifiche comunicate entro la fine del 2018) e considerando l'attività effettuata fino al 31 dicembre 2018, viene fissato un obiettivo di definizione totale della consistenza degli archivi di deposito. Resta inteso che la definizione dell'attività di censimento dovrà essere attestata con la "*validazione del completamento del censimento*" in GAG di tutti gli archivi presenti negli immobili riferiti alla Struttura (DR, DCM, DP, Filiale). Conseguentemente, rientrano anche nell'attività di censimento e negli obiettivi 2019 i ML che, seppur non indicati nella consistenza 2017, sono comunque presenti nell'immobile. Si precisa altresì che ciascuna Struttura dovrà completare il censimento della documentazione di competenza anche quando quest'ultima risulti ospitata in immobili non direttamente collegati alle Strutture nella banca dati GEMPI. Per "*archivio di deposito*" deve intendersi l'archivio composto da fascicoli "chiusi". La rilevazione dovrà altresì riguardare anche gli archivi composti, in maniera inscindibile, da fascicoli chiusi e fascicoli aperti (ad esempio, l'archivio "Aziende"). Il censimento, pertanto, deve riguardare tutti gli archivi presenti nelle Strutture ad esclusione degli "*archivi correnti*" (costituiti integralmente da fascicoli aperti) e degli "*archivi storici*".

Sulla valorizzazione dell'attività si rinvia al citato messaggio n. 2558/2018.

4.10. II Conto Economico di CdR

Nel Conto economico di CdR confluiscono tutte le entrate/uscite correlate alle finalità istituzionali e i relativi rendimenti di gestione, nonché i costi e i ricavi.

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

4.10.1. L'indicatore di redditività

La struttura del Conto economico è articolata in due sezioni, in cui confluiscono tutte le entrate/uscite correlate alle finalità istituzionali e i relativi rendimenti di gestione (I.E.E.P. - CRiD), nonché i costi e i ricavi.

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

$$\text{Indicatore di redditività} = \frac{\text{I.E.E.P. (CRiD)}}{\text{Costi di gestione totali}}$$

Tale indicatore permette di osservare la capacità dell'Istituto di generare risorse all'interno di un ciclo di gestione. Rappresenta il "valore aggiunto" generato per ogni euro speso. Tanto maggiore è il valore-indicatore quanto migliore è la redditività.

4.10.2. La struttura dei costi del Conto economico

La struttura dei costi del Conto economico riflette le componenti collegate alla responsabilità gestionale della dirigenza. 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/di coordinamento metropolitano (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 per invii agli assicurati) e, infine, costi vincolati, cioè quei costi che non sono direttamente connessi alle 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.

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

2.4	Costi della produzione
2.4.1	Acquisto di Beni e Servizi altro
2.4.1.1	Costi vincolanti
2.4.1.2	Costi parametrici
2.4.1.3	Costi discrezionali
2.4.1.3.1	di cui: Costi discrezionali per immobili
2.4.1.3.1.1	Fitti
2.4.1.3.1.2	Utenze e Conduzione
2.4.1.3.1.3	Manutenzione
2.4.2	Personale
2.4.2.1	Costi vincolanti
2.4.2.2	Costi discrezionali

4.10.3. 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, che si affiancano a quello della redditività.

Nella tabella seguente sono riportati gli indicatori economici che saranno utilizzati per la misurazione e valutazione della performance a livello di Direzione regionale/di coordinamento metropolitano.

INDICATORI ECONOMICI DELLA GESTIONE	
1	I.E.E.P. (CRiD) per punto omogeneizzato
2	Costi diretti /Costi totali
3	Costo diretto della produzione/Costi totali
4	Costo del personale diretto di produzione/Costo del personale totale
5	Costi totali per punto omogeneizzato

Il primo indicatore (calcolato come rapporto tra **I.E.E.P. (C.R.I.D)** e **Produzione omogeneizzata lorda**) rappresenta la quota di produzione (produzione lorda comprese le funzioni professionali) che genera valore. Con tale indicatore si evidenzia il valore generato dal punto omogeneizzato di produzione lavorata da un determinato CdR.

Il secondo indicatore (**Costi diretti di CdR/Costi totali di CdR**) è un indicatore di efficienza economica della Regione/Coordinamento metropolitano nel complesso. Tanto maggiore è il valore dell'indicatore tanto più è efficiente l'impiego delle risorse economiche nella sede Direzione regionale/coordinamento metropolitano e quindi minore l'impiego delle stesse rispetto al totale delle risorse della Regione/coordinamento metropolitano.

I *costi diretti* sono tutti i costi totali delle Direzioni provinciali e Filiali Metropolitane (in essi sono compresi anche quelli sostenuti dalla Direzione regionale/DCM a favore delle sedi provinciali/Filiali Metropolitane).

Il terzo indicatore (**Costo diretto della produzione/Costi totali di CdR**) rappresenta l'efficienza di impiego delle risorse economiche nei processi di supporto. Tanto maggiore è l'indicatore, tanto maggiore è l'impiego delle risorse economiche nei processi di produzione e quindi minore l'impiego delle risorse economiche nelle aree di supporto delle Direzioni provinciali/Filiali metropolitane e della Direzione regionale/di coordinamento metropolitano.

I *costi diretti della produzione* sono tutti i costi totali della Direzione provinciale/Filiale metropolitana e della Direzione regionale/di coordinamento metropolitano imputabili alle aree di produzione.

Il quarto indicatore (**Costo del personale diretto di produzione /Costo del personale totale**) è analogo all'indicatore 3 (del quale ne rappresenta una parte), ma fa esclusivo riferimento all'efficiente impiego delle risorse umane. Di seguito gli obiettivi assegnati alle Direzioni territoriali. Tanto maggiore è l'indicatore tanto maggiore è l'efficienza di impiego del personale nelle aree di produzione.

Il quinto indicatore (**Costi totali di CdR per punto omogeneizzato**, calcolato come rapporto Costi totali/Produzione netta omogeneizzata, con esclusione delle funzioni professionali) rappresenta il costo elementare della produzione. Minore è il suo valore, maggiore è l'efficienza della produzione (ossia si produce ad un costo minore).

4.10.4. Lo straordinario come componente dei costi totali di funzionamento

L'ammontare di straordinario programmato ad inizio di anno entra a far parte degli indicatori di gestione (è una componente del totale dei costi di funzionamento).

Lo straordinario diventa elemento essenziale come leva gestionale al fine di facilitare l'abbattimento delle giacenze da parte delle Strutture territoriali. Proprio con tale finalità, nel 2019, ai fini degli indicatori di gestione, il fabbisogno espresso per straordinario all'inizio dell'anno sarà considerato come limite massimo di incidenza del fabbisogno sul totale dei costi di funzionamento. Nel caso che l'utilizzato in corso d'anno superi quello programmato, sarà neutralizzato, solo ai fini degli indicatori, l'eventuale eccedenza di importi rispetto al valore programmato. In tal modo le Strutture potranno, nei limiti del capitolo di spesa e senza riflessi ai fini della performance, utilizzare importi di straordinario maggiori di quelli programmati per aggredire situazioni critiche di giacenza.

4.11. L'indicatore dei costi standard

Il sistema di definizione dei fabbisogni secondo la tipologia dei costi standard, per l'esercizio 2019, si articola in 3 livelli sulla base di 21 indicatori economici elementari, ottenuti mediante specifici algoritmi tra i valori economici e i valori quantitativi risultanti dalle singole Strutture in

esito alla fase di programmazione, unitamente anche ai valori obiettivo assegnati alle singole Strutture.

I LIVELLO	II LIVELLO	III LIVELLO
Indice Costi Standard	Indice Sintetico Costo di Prodotto	Indicatori economici...
	Indice Sintetico Costo per Immobili	Indicatori economici...
	Indice Sintetico Costo per Beni e Servizi	Indicatori economici...
	Indice Sintetico Costo per Personale	Indicatori economici...

L'aggregazione degli indicatori economici elementari avviene secondo specifiche modalità di "risalita" concorrendo alla determinazione degli indici di livello superiore, fino alla definizione dell'Indice Costo Standard (I Livello), che rappresenta la valutazione sintetica di ogni singola Struttura.

Il numero indice del Costo Standard è calcolato come rapporto derivante dall'indicatore risultante dalla programmazione dei fabbisogni della singola Struttura territoriale e l'indicatore medio del cluster di riferimento.

4.11.1. Fabbisogno per straordinario

Al fine di incentivare l'eliminazione delle giacenze, con effetti anche sul miglioramento della qualità percepita dall'utenza, per il 2019, l'indicatore del fabbisogno di straordinario sarà modificato ponendolo in rapporto alla produzione (P.O. netta) prevista in fase di programmazione. Pertanto la Struttura, per raggiungere gli obiettivi di produzione, compreso quello di abbattimento della giacenza, potrà programmare utilizzando, se ritenuto necessario, lo straordinario. In tal caso l'indicatore sarà in rapporto alla produttività programmata. Maggiore sarà la produttività maggiore potrà essere l'impiego di straordinario (in tal caso l'indicatore sarà sempre positivo anche se superiore al fabbisogno richiesto in fase di programmazione). Di contro, se la produttività fosse inferiore a quella programmata, l'indicatore, per essere positivo, dovrà avere un impiego di straordinario proporzionale alla produttività raggiunta.

4.12. Obiettivi relativi alla dismissione del patrimonio da reddito

Sugli obiettivi della dismissione del patrimonio a reddito, si rimanda al precedente paragrafo 3.8.

4.13. Indicatore di Efficacia economico-finanziaria della produzione – I.E.E.P. (CRID) per le Strutture territoriali

L'indicatore di Efficacia economico-finanziaria della produzione (CRID), come rappresentato a livello nazionale nel paragrafo 3.6, è articolato tra le singole Strutture territoriali.

Anche per il 2019, in sede di definizione degli obiettivi dirigenziali, i Direttori regionali e di coordinamento metropolitano, anziché ripartire gli obiettivi di CRID/I.E.E.P. di competenza fra i direttori e i dirigenti delle singole Direzioni provinciali, possono assegnare, in base alle competenze collegate all'incarico, il complessivo obiettivo di Direzione regionale o di coordinamento metropolitano a tutti i dirigenti della regione o di coordinamento metropolitano,

che in questo modo concorrono, solidalmente, al suo raggiungimento. Per consentire una maggiore flessibilità gestionale, lo scostamento rispetto all'obiettivo sarà valutato, anziché sulle singole voci assegnate, sul saldo complessivo delle voci assegnate.

5. Il processo di programmazione e budget

5.1. Il calendario e le fasi del processo di programmazione e budget

Il processo di programmazione e budget per il 2019 prenderà avvio dalla data di pubblicazione della presente circolare, con l'apertura dei seguenti sistemi di programmazione:

- Nuovo Piano Budget (per le Strutture territoriali);
- SAP BPC (per le Strutture centrali);
- SAS Workforce (per le Strutture territoriali);
- SAP BW (autofunzionamento).

Successivamente all'approvazione del Bilancio di previsione per l'anno 2019, il Direttore generale, con propri provvedimenti, procederà ad assegnare il budget ai centri di responsabilità.

5.2. Gli strumenti per la programmazione delle attività istituzionali e dei Programmi Operativi delle Strutture centrali

Per la programmazione sia delle attività istituzionali sia delle proposte progettuali da collegare ai Programmi operativi, le Strutture centrali responsabili di Programma operativo dovranno accedere all'applicativo SAP BPC, avviato già per la programmazione 2018.

Le modalità di programmazione sono descritte nell'allegato n. 2 alla presente circolare (Istruzioni per il processo di programmazione e budget 2019).

La programmazione si svolgerà secondo le seguenti fasi successive:

1. formulazione fabbisogni risorse umane ed economiche per singola Attività Istituzionale nell'apposita scheda del modulo BPC;
2. definizione dell'anagrafica degli Interventi, attraverso il work-flow previsto dal nuovo modulo (SAP BPC), e formulazione fabbisogni risorse umane ed economiche per singolo Intervento.

Tali fasi dovranno susseguirsi nel rispetto del seguente calendario:

- a. formulazione fabbisogni risorse umane ed economiche su attività istituzionali, **fino al 4 gennaio 2019**;
- b. definizione dell'anagrafica degli Interventi e formulazione fabbisogni risorse umane ed economiche, **dal 21 gennaio al 18 febbraio 2019**.

5.3. Il calendario e le fasi del processo di programmazione e budget delle Strutture territoriali

Il processo di programmazione e budget per il 2019 per le Strutture territoriali si svolgerà con la seguente tempistica:

- l'elaborazione del piano di produzione e impiego delle risorse umane **fino al 4 gennaio 2019**;
- l'elaborazione dei piani di sussidiarietà dal **21 gennaio 2019 al 25 gennaio 2019**;
- la rilevazione del fabbisogno di risorse economiche **fino al 4 gennaio 2019**;
- l'elaborazione dei Piani delle attività della Direzione regionale/di coordinamento metropolitano (auto funzionamento) **fino al 4 gennaio 2019**;
- verifiche di congruità economica e compatibilità finanziaria **dal 14 gennaio 2019 al 23 gennaio 2019**.

Successivamente all'approvazione del Bilancio di previsione per l'anno 2019, il Direttore generale, con propri provvedimenti, procederà ad assegnare il budget ai centri di responsabilità.

5.4. Gli strumenti di programmazione delle Direzioni regionali/di coordinamento metropolitano

- Programmazione dell'impiego delle risorse umane nel piano di produzione (**Piano Budget**).

Al nuovo applicativo Piano Budget si accede dalla pagina Intranet della Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione, attraverso il seguente percorso: "Servizi" > "Piano Budget".

"**Piano Budget**" è la procedura gestionale che, al pari di quella sino ad oggi gestita in Excel su un server locale, risponde alle esigenze dell'Istituto, in termini di programmazione e rilevazione dei dati di produzione e impiego delle risorse umane, di dotarsi di un nuovo sistema in grado di consentire le seguenti principali attività:

- programmazione dei dati di produzione e di impiego di risorse umane in modalità Bottom-Up (Agenzie, Direzioni provinciali, Filiali metropolitane, Direzioni regionali/di coordinamento metropolitano);
- consolidamento dei dati di programmazione della produzione e dell'impiego di risorse umane in modalità Bottom-Up (Agenzie, Direzioni provinciali, Filiali metropolitane, Direzioni regionali/di coordinamento metropolitano);
- gestione della sussidiarietà ai vari livelli: inter-agenzie (tra Agenzie appartenenti alla medesima Direzione provinciale), inter-provinciale e inter-regionale attraverso la ottimale allocazione della produzione eccedente le capacità delle Strutture territoriali;
- consuntivazione dei dati di produzione e impiego risorse umane in modalità Bottom-Up (Agenzie, Direzioni provinciali, Filiali metropolitane, Direzioni regionali/di coordinamento metropolitano).

Nell'ambito della gestione delle fasi di programmazione si riportano, di seguito, le principali funzioni messe a disposizione:

- **Produzione:** per visualizzare ed inserire i dati di programmazione della produzione per le Strutture di specifica competenza dell'utente e secondo diversi livelli di aggregazione (livello Sede/Agenzia, Provinciale/Filiale, Regionale/coordinamento metropolitano e Nazionale) a seconda delle profilazioni;
- **Risorse Umane:** per visualizzare ed inserire i dati di programmazione relativi alle risorse umane per le Strutture di specifica competenza dell'utente e secondo diversi livelli di aggregazione (livello Sede/Agenzia, Provinciale/Filiale, Regionale/ coordinamento metropolitano e Nazionale) a seconda delle profilazioni;
- **Sussidiarietà:** per la visualizzazione e l'inserimento dei dati di programmazione relativi alla domanda e all'offerta di sussidiarietà per le Strutture di specifica competenza dell'utente e

- secondo diversi livelli di aggregazione (livello Sede/Agenzia, Provinciale/Filiale, Regionale/coordinamento metropolitano e Nazionale) a seconda delle profilazioni;
- Validazione Piano Budget: la funzionalità permette la validazione del piano budget chiuso e l'inoltro dello stesso alla Struttura sovraordinata di riferimento per la sua relativa validazione. La validazione avviene secondo i diversi livelli di aggregazione (livello Sede/Agenzia, Provinciale/Filiale, Regionale/coordinamento metropolitano e Nazionale) a seconda delle profilazioni.

All'interno della sezione Intranet "Piano Budget" è possibile consultare tutta la Manualistica di supporto per l'utilizzo dell'applicativo, nonché una breve guida di introduzione alla programmazione.

Per le richieste di supporto tecnico è stata inoltre attivata la seguente casella di posta elettronica: supporto.pianobudget@inps.it.

- Programmazione dell'impiego delle risorse economiche (**Rilevazione dei fabbisogni - Budget economico - SAS Workforce**)

Con riferimento alla rilevazione dei fabbisogni economici, le Direzioni regionali/di coordinamento metropolitano dovranno programmare, nell'appositi *form* di SAS Workforce, l'impiego delle risorse economiche necessarie alla realizzazione delle attività 2019.

- Programmazione delle attività della Direzione regionale/di coordinamento metropolitano (**BW SEM scheda Piani di attività delle Direzioni regionali e/o di coordinamento metropolitano**)

Il Direttore Generale
Gabriella Di Michele

Sono presenti i seguenti allegati:

Allegato N.1

Allegato N.2

Cliccare sull'icona "ALLEGATI"



per visualizzarli.