



Segreteria del Direttore Generale

Roma, 09/11/2011

*Ai Dirigenti centrali e periferici
Ai Responsabili delle Agenzie
Ai Coordinatori generali, centrali e
periferici dei Rami professionali
Al Coordinatore generale Medico legale e
Dirigenti Medici*

Circolare n. 145

e, per conoscenza,

*Al Presidente
Al Presidente e ai Componenti del Consiglio di
Indirizzo e 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
Ai Presidenti dei Comitati provinciali*

Allegati n.2

OGGETTO: Avvio del processo di programmazione e budget per l'anno 2012

SOMMARIO:

Premessa

1. Il Piano per l'anno 2012

1.1 Gli obiettivi

1.2 L'articolazione dei budget

2. Il processo di programmazione

*2.1 Trimestralizzazione del budget, verifiche periodiche e attività di
riprogrammazione*

3. La formulazione del Budget economico

4. Il sistema degli indicatori

4.1. Indicatori di efficienza e innovazione

- 4.2. Indicatori di efficacia e qualità
- 4.3. Indicatori di output
- 4.4. Indicatori di economicità
- 4.5. Il sistema degli indicatori per la misurazione del budget

Con la delibera n. 15 del 28 luglio 2011, il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza ha definito le linee di indirizzo per gli anni 2012-2014, la Presidenza dell'Istituto ha individuato, con la determinazione n. 5799 del 31 agosto 2011, le linee guida gestionali per l'anno 2012 formalizzate nella Nota preliminare allegata al Bilancio di previsione 2012, approvato con determinazione n. 404 del 17/11/2011, così come integrata con determinazione presidenziale n. 426 del 27/10/2011. Per dare avvio al processo di programmazione e budget, viene emanata la presente circolare con la quale sono individuati i programmi obiettivo e le strutture responsabili della realizzazione ed è illustrato il processo di programmazione, con il relativo calendario e gli strumenti a supporto.

Premessa

Con l'approvazione della Nota preliminare allegata al Bilancio di previsione 2012, gli Organi dell'Istituto hanno delineato le linee guida gestionali ed i programmi obiettivo, individuati in coerenza con le linee di indirizzo definite dal Consiglio di Indirizzo e Vigilanza, nell'ambito della Relazione programmatica per gli anni 2012-2014, approvata con delibera CIV n. 15 del 28 luglio 2011.

Nell'ambito delle direttive strategiche indicate dall'Organo di indirizzo politico-amministrativo, la Presidenza dell'Istituto ha individuato, con la determinazione n. 5799 del 31 agosto 2011, le linee guida gestionali per l'anno 2012 recepite nella Nota preliminare, documento che rappresenta l'elemento di congiunzione tra la programmazione economico-finanziaria e di bilancio e il ciclo di gestione della performance, assicurando l'allineamento tra i due processi e la coerenza dei contenuti prevista all'art. 5 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

Con la presente circolare si dà avvio al processo di programmazione e budget per i Centri di responsabilità, di cui alla Determinazione commissariale n. 36 del 23/10/2008.

Il budget è articolato in piani operativi, con riferimento agli obiettivi di risultato, alle attività, all'impiego delle risorse umane ed al consumo di risorse economiche.

Sulla base dei criteri contenuti nella presente circolare, le strutture centrali e territoriali, attraverso il processo di programmazione e budget, formulano le proposte dei piani di attività e dei relativi piani di impiego delle risorse per il raggiungimento degli obiettivi di risultato.

1 . Il Piano per l'anno 2012

Con il Piano per l'anno 2012, vengono assegnati alle strutture centrali il perseguimento dei programmi obiettivo e le attività di autofunzionamento.

Per le strutture territoriali, il piano di produzione, è rappresentato in funzione delle risorse disponibili e del volume di produzione previsto. Ulteriori interventi a carattere sussidiario o di riprogrammazione potrebbero venire attivati nel corso dell'anno, sia a seguito di eventuali criticità che a seguito del consolidamento del processo di telematizzazione dei servizi.

I risultati raggiunti dal personale dirigenziale, in linea con le disposizioni del D.lgs 150/2009, formeranno oggetto di specifica valutazione della performance organizzativa, relativamente all'efficienza, all'efficacia ed alla economicità.

1.1 Gli obiettivi

La Notapreliminare2012, in allegato alla presente circolare, indica le linee guida ed i programmi obiettivo assegnati alle Direzioni centrali ed il piano di produzione lorda assegnato alle Direzioni regionali.

I piani di attività ed i relativi obiettivi operativi, nonché l'impiego delle risorse, da delineare in funzione dei programmi assegnati, saranno oggetto del processo di programmazione e budget, da parte delle strutture centrali e territoriali.

Strutture Centrali

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

Per tutte le altre Strutture Centrali non titolari di specifici programmi obiettivo, il Piano delle attività riguarderà esclusivamente l'autofunzionamento.

Nella Nota preliminare (capitolo 2) sono descritte le linee guida gestionali, con l'associazione al relativo centro di responsabilità, i conseguenti programmi obiettivo con l'indicazione della struttura responsabile e delle strutture coinvolte nella loro realizzazione. Nell'allegato della Nota preliminare viene riportato il dettaglio di tale ripartizione.

Ciascuna Direzione centrale, **responsabile di Linea guida gestionale**, attiverà il processo di programmazione coinvolgendo le strutture centrali interessate alla realizzazione dei singoli Programmi obiettivo, definendo gli indicatori ed i valori obiettivo da utilizzare per la valutazione dei risultati raggiunti. La Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione assicurerà la congruità e conformità degli indicatori e relativi valori obiettivo, che saranno formalizzati nelle apposite schede "Linee guida gestionali", predisposte in ambiente Sap Bw. Le strutture centrali **responsabili dei programmi obiettivo** attiveranno le altre strutture coinvolte nella realizzazione del programma obiettivo per l'elaborazione dei Piani di attività, individuazione degli obiettivi operativi e relativi indicatori e criteri di misurazione, nonché la definizione dell'impiego delle risorse umane ed economiche necessarie alla realizzazione dei risultati.

Il Piano di attività deve essere elaborato indicando i tempi di svolgimento (inizio e fine), l'area dirigenziale responsabile, l'indicatore ed il relativo valore obiettivo da utilizzare per la misurazione del risultato, le risorse umane ed economiche da impiegare.

Il processo di programmazione delle attività deve concludersi con una specifica fase di negoziazione e condivisione tra tutte le strutture coinvolte nella realizzazione della Linea guida gestionale. Tale fase sarà coordinata dal CdR responsabile di Linea guida gestionale.

Per quanto concerne i piani di autofunzionamento, ciascuna struttura centrale provvederà alla individuazione delle aree dirigenziali responsabili, dell'indicatore e del relativo valore obiettivo da utilizzare per la misurazione del risultato, delle risorse umane ed economiche da impiegare. Le risultanze del processo di pianificazione e budget delle strutture centrali saranno formalizzate nell'apposita procedura in ambiente Sap Bw, secondo le consuete modalità.

La Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione sovrintenderà all'intero processo di programmazione e budget, assicurando la congruità e conformità dei piani e degli obiettivi di risultato, anche con riferimento alla predisposizione del Piano della Performance 2012.

Direzioni Regionali

La Notapreliminare, nel capitolo 3, indica gli obiettivi assegnati alle Direzioni Regionali.

Il Piano di produzione 2012 sarà caratterizzato da un sostanziale consolidamento delle innovazioni introdotte dalla circolare 102/2009 e seguenti in materia di riorganizzazione delle strutture di produzione e dal completamento del piano di smaltimento arretrati.

L'anno 2012 vedrà l'applicazione di uno **standard unico di produttività** delle aree di produzione, che prescinde dal Cluster di appartenenza della struttura.

L'attuale grado di automazione e i progressi apportati in chiave di omologazione dei processi produttivi hanno determinato un sostanziale **livellamento delle condizioni operative e della qualità dei servizi** tra le diverse aree del Paese. Pertanto, lo **standard unico di produttività** è fissato nella misura media mensile di **124 punti omogeneizzati**, calcolati sulla base dei seguenti assunti:

giorni medi lavorativi per mese = 22 giorni

ore lavorabili procapite al giorno = 7 ore

$22 \text{ (giorni lavorativi al mese)} * 7 \text{ (ore giornaliera di lavoro)} = 154 \text{ ore mensili}$

Considerando che la presenza media (rapporto Presenza/Forza) è pari all'81% il **nuovo standard di produttività nazionale** è fissato sul valore di **124 ore** ($154 * 81\% = 124$), da calcolarsi prendendo a riferimento la produzione totale equivalente e la presenza del personale delle aree A, B e C impiegato nelle aree di produzione al netto degli ispettori di vigilanza.

Il piano della produzione 2012 dovrà prevedere adeguati interventi finalizzati a riequilibrare i carichi di lavoro, da individuare nell'ambito delle seguenti leve gestionali:

1. **riequilibrio delle linee di servizio**: l'azione di riequilibrio deve essere finalizzata a

perseguire e consolidare il rapporto tra risorse impiegate e carichi di lavoro sulla base del coefficiente standard di 124 punti omogeneizzati procapite (coefficiente di equilibrio pari a 1 su ogni struttura di produzione – linee di servizio delle agenzie interne e delle agenzie complesse, agenzie territoriali):

- Per le strutture con carichi di lavoro eccedenti nelle aree del front office: recupero di unità di personale dalle aree di supporto nei casi dove l'indicatore di "impiego delle risorse nelle aree di produzione" è inferiore agli obiettivi di budget ed eventuale ulteriore ricorso allo spostamento di unità di personale dalle aree di back office;
- Per le altre strutture: spostamento delle unità di personale eccedenti nelle aree di back office.

2. **delocalizzazione regionale del carico di back office:** a conclusione della fase di riequilibrio del front office si dovrà procedere alla verifica della copertura del carico di lavoro sulle aree di back office sempre sulla base del coefficiente standard di 124 punti omogeneizzati procapite:

- Per le strutture con carichi di lavoro eccedenti nelle aree di back office:
 - **x** Recupero di unità di personale dalle aree di supporto nei casi dove l'indicatore di "impiego delle risorse nelle aree di produzione", ricalcolato a conclusione della fase 1, è ancora inferiore agli obiettivi di budget;
 - **x** Spostamento del carico di lavoro ordinario eccedente verso:
 - # le altre Direzioni provinciali della regione con progetti di sussidiarietà;
 - **x** Spostamento del carico di lavoro straordinario (arretrati) verso:
 - # altre Direzioni regionali con progetti di sussidiarietà interregionale.
- Per le altre strutture: messa a disposizione di unità di personale per la partecipazione a progetti di sussidiarietà regionale o interregionale.

Volumi di produzione

L'obiettivo di produzione lorda è quello riportato nella Nota preliminare 2012. La formulazione dell'obiettivo di produzione lorda tiene conto della definizione delle domande di servizio che perverranno nel 2012, nonché della riduzione entro i limiti fisiologici degli arretrati di produzione.

I prodotti che formeranno il piano di produzione sono riportati nel Piano Budget 2012, articolato per processi ed area di attività, predisposto dalla Direzione Centrale Pianificazione e Controllo di Gestione, secondo le priorità stabilite dal Direttore Generale.

Ai prodotti è stato associato il nuovo coefficiente di omogeneizzazione calcolato a seguito dell'azione di revisione del catalogo prodotti sulla base del nuovo valore del punto omogeneizzato che supera il tradizionale criterio di riferimento a un prodotto *standard*, focalizzando l'interesse sul **volume di attività eseguibili in una unità di tempo**, secondo le prassi codificate dai flussi standardizzati.

Al riguardo, l'unità di tempo è stata fissata in 60 minuti di attività che pertanto corrispondono ad 1 punto di produzione omogeneizzata, in quanto la relazione diretta tra **punto** omogeneizzato, **tempo** di lavorazione e **consumo** di risorse costituisce uno strumento di valutazione funzionale alle attuali esigenze di *reporting*, che tendono sempre più ad integrare le tradizionali misurazioni di *performance* con elementi ed aspetti di tipo economico.

Impiego delle risorse e parametri di produttività

Le Direzioni regionali, nell'elaborazione dei piani di produzione terranno conto della distribuzione dei carichi di lavoro in base ai seguenti criteri:

- Aree di produzione (linea di servizio, area gestione flussi, controllo prestazioni, gestione ricorsi amministrativi): applicazione dello standard unico di produttività fissato in 124

punti omogeneizzati pro capite mensili alle unità (presenza FTE) impiegate nelle aree di produzione

- % di impiego delle risorse ABC nelle aree di produzione

Regione	% impiego nelle aree di produzione	
ABRUZZO	82	
BASILICATA	87,1	
CALABRIA	83,3	
CAMPANIA	81,4	
EMILIA ROMAGNA	87,3	
FRIULI VENEZIA GIULIA	85,4	
LAZIO	82,3	
LIGURIA	85,4	
LOMBARDIA	89,7	
MARCHE	83,5	
MOLISE	78,1	
PIEMONTE	85,8	
PUGLIA	84,1	
SARDEGNA	87,7	
SICILIA	85,1	
TOSCANA	88,6	
TRENTINO ALTO ADIGE	88	
UMBRIA	86,1	
VALLE D'AOSTA	97,1	
VENETO	89	
NAZIONALE	85,6	

- % di impiego delle risorse ABC nelle aree di supporto - viene differenziato in relazione alle seguenti quattro fasce dimensionali di tutto il personale:

I. fino a 116 unità in forza	impiego pari a 9,5%
II. da 117 a 168 unità in forza	impiego pari a 8,9%
III. da 169 a 247 unità in forza	impiego pari a 8%
IV. > 247 unità in forza	impiego pari a 7,8%

- Area Vigilanza: applicazione dei seguenti coefficienti

I. Coefficiente ispettivo netto	5
II. Coefficiente lavoro nero per ispezione	1
III. Coefficiente accertato per ispezione	€ 11.500
IV. Coefficiente accertato per ispettore	€ 600.000

- % presenza (al netto della formazione e comprensiva dello straordinario) su forza = 81%

1.2 L'articolazione dei budget

Il processo di programmazione e budget, oltre a definire i piani di attività e l'impiego delle risorse necessari per il raggiungimento degli obiettivi indicati nella Nota preliminare, dovrà individuare specifici indicatori (paragrafo 5 della Nota preliminare) utili alla misurazione delle performance e del grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Il processo di programmazione 2012 per le strutture centrali interessa le Direzioni centrali, i Coordinamenti generali professionali, i Progetti nazionali e gli Uffici di supporto agli Organi, ed è articolato in uno o più dei seguenti piani: (paragrafo 4.3 della Nota preliminare):

- **Piano delle attività** per ciascun programma obiettivo individuato con la Nota preliminare;
- **Piano delle attività di funzionamento** per le funzioni assegnate con l'Ordinamento dei servizi;
- **Piano di impiego delle risorse umane ed economiche** (con riferimento alle voci discrezionali dello straordinario, missioni e time sheet) collegato ai piani di attività ed autofunzionamento;
- **Piano settoriale** con riferimento agli investimenti che l'Istituto intende intraprendere (Informatica, Formazione, Comunicazione, ecc.).

Per le strutture regionali, la programmazione si articola nei seguenti piani (paragrafo 4.4 della Nota preliminare):

- **Piano delle attività di funzionamento**;
- **Piano di produzione** per gli obiettivi di produzione individuati;
- **Piano di impiego delle risorse umane** per gli obiettivi di impiego delle risorse;
- **Piano degli obiettivi di qualità** con riferimento agli obiettivi di qualità del servizio indicati nella Nota preliminare;
- **Piano di recupero delle criticità regionali** con l'indicazione dei programmi e dei progetti da attivare per il recupero delle criticità a livello regionale;
- **Budget economico** con riferimento ai costi discrezionali, ottenuto per aggregazione delle rilevazioni dei fabbisogni che le singole strutture operative effettueranno con il coordinamento della Direzione regionale.

I piani di produzione, di impiego delle risorse umane, degli obiettivi di qualità e di recupero delle criticità regionali vengono elaborati a livello di Direzione metropolitana, Direzione provinciale, Filiale di coordinamento e poi consolidati a livello regionale.

I Piani delle attività delle Strutture Centrali e delle Strutture Regionali contengono la definizione degli obiettivi e la loro assegnazione a livello di area dirigenziale, dei valori attesi e dei rispettivi indicatori per la misurazione dei risultati, e l'allocazione delle risorse umane ed economiche.

L'impiego delle risorse umane ed economiche, proposte nei singoli piani elaborati dalle Strutture Centrali e Regionali, saranno oggetto di specifiche analisi di congruità, rispetto agli obiettivi economici indicati nella Nota preliminare, da parte delle Direzioni Centrali responsabili

dei budget di spesa (D.C. Risorse umane e D.C. Risorse strumentali) e della Direzione Centrale Pianificazione e controllo di gestione.

2. Il processo di programmazione

Il processo di programmazione e budget per il 2012, illustrato nel paragrafo 4 della Nota preliminare, si articola nelle seguenti fasi:

Fase 1: Proposte di budget dal 2 novembre al 11 novembre 2011			
STRUTTURE	PIANI	OGGETTO PROGRAMMAZIONE	PROCEDURE
Strutture centrali con programmi obiettivo assegnati	Piano delle attività	Area dirigenziale responsabile obiettivo Risorse umane Risorse economiche Timesheet	SAP BWSEM
	Piano settoriale degli investimenti	Investimenti per programma obiettivo	
Strutture centrali non titolari di programmi obiettivo assegnati	Piano attività di funzionamento	Area dirigenziale responsabile obiettivo Risorse umane Risorse economiche Timesheet	SAP BWSEM
Direzioni Regionali	Piano attività di funzionamento	Area dirigenziale responsabile obiettivo Risorse umane Risorse economiche Timesheet	SAP BWSEM
	Piano di produzione	Volumi di produzione Produttività Impiego risorse Smaltimento carichi lavoro per Direzioni Metropolitane, Direzioni Provinciali, Filiali di coordinamento e consolidato a livello regionale	Piano budget 2012 (server Vnx0028a0)
	Piano di recupero criticità regionali	Programmi e progetti da attivare per recupero criticità a livello regionale (parte del piano di produzione)	Schede Piani di recupero criticità regionali (server Vnx0028a0)
	Budget economico	Rilevazione dei fabbisogni articolato per Direzioni Metropolitane, Direzioni Provinciali, Filiali di coordinamento e consolidato a livello regionale	SAP CO

Fase 2: Valutazione della congruità delle proposte dal 14 novembre al 18 novembre 2011			
STRUTTURE	PIANI	OGGETTO PROGRAMMAZIONE	PROCEDURE
Direzione centrale Pianificazione e	Tutti i piani	Valutazione di congruità rispetto agli obiettivi, all'impiego delle risorse umane ed al consumo	Piano budget 2012 (server

controllo di gestione Direzione centrale Risorse Umane Direzione centrale Risorse strumentali		di risorse economiche	Vnx0028a0) SAP BWSEM SAP CO
---	--	-----------------------	---

Fase 3: Negoziazione dal 21 novembre al 30 novembre 2011			
STRUTTURE	PIANI	OGGETTO PROGRAMMAZIONE	PROCEDURE
Tutte le strutture	Tutti i piani	Negoziazione sulla base delle valutazioni di congruità	-----

Fase 4: Consolidamento proposte di budget 30 novembre 2011			
STRUTTURE	PIANI	OGGETTO PROGRAMMAZIONE	PROCEDURE
Tutte le strutture	Tutti i piani		Tutte le procedure

Le **Direzioni Centrali** elaborano le proposte dei piani di attività relativi ai programmi obiettivo e dei piani di funzionamento, secondo le priorità definite dal Direttore Generale. Nell'ambito della proposta, possono inserire ulteriori programmi ad integrazione delle linee guida a loro assegnate (fase 1).

Nella fase 2, le Direzioni Centrale Risorse umane e Risorse strumentali, di concerto con la Direzione Centrale Pianificazione e controllo di gestione, effettuano le verifiche di congruità rispetto agli obiettivi programmati al fine di segnalare, a ciascuna Direzione Centrale, le necessarie variazioni.

Le Direzioni Centrali procedono, quindi, a rimodulare i piani sulla base delle indicazioni ricevute.

Previa opportuna negoziazione (fase 3) si perviene al consolidamento della proposta che il Direttore Centrale trasmette al Direttore Generale entro il 30 novembre (fase 4).

Le **Direzioni Regionali** individuano gli obiettivi di produzione, funzionamento e qualità da assegnare alle aree dirigenziali della sede regionale ed alle strutture di produzione (Direzioni Metropolitane, Direzione Provinciale, Filiali di Coordinamento) (fase 1).

Le aree dirigenziali della sede regionale sviluppano le proposte di piani di funzionamento; le strutture di produzione formulano proposte per il piano di produzione, il piano degli obiettivi di qualità, il piano di recupero delle criticità ed il budget economico .

Per quanto riguarda le aree metropolitane, il Direttore dell'area provvede a consolidare le proposte di budget formulate a livello metropolitano ed a sottoporlo al Direttore regionale.

I Direttori Regionali, in base alle proposte, avviano la fase di negoziazione (fase 3) per il consolidamento e formulano la proposta di budget al Direttore Generale entro il 30 novembre (fase 4).

Successivamente alle analisi di congruità, si procede alla validazione, all'aggregazione e alla formalizzazione finale della proposta di budget.

Il Direttore Generale approva la proposta di budget, stabilendo i programmi prioritari, inserendola nel Piano della Performance; successivamente all'adozione del Piano della Performance, il Direttore Generale, con propri provvedimenti, procederà ad assegnare il budget ai centri di responsabilità di livello centrale e regionale.

Di conseguenza, i Direttori centrali e regionali, con propri provvedimenti, procederanno all'assegnazione del budget ai dirigenti responsabili delle strutture ed aree di competenza.

2.1 Trimestralizzazione del budget, verifiche periodiche e attività di riprogrammazione

Al fine di favorire una corretta valutazione del flusso produttivo e dell'andamento delle attività,

anche con riferimento all'impiego delle risorse, viene introdotta una **articolazione trimestrale del budget** che tiene conto dei fenomeni di stagionalità. La valutazione dei risultati trimestralmente raggiunti formerà oggetto di apposite **verifiche trimestrali di budget** che rappresentano i momenti di analisi e controllo dei risultati della produzione e dell'andamento dei costi.

Tali verifiche saranno effettuate dalla DC Pianificazione e controllo di gestione, con la collaborazione delle Direzioni di prodotto.

La verifica trimestrale di budget sarà riferita all'intero piano operativo dell'Istituto al fine di consentire valutazioni sull'andamento complessivo, sia a livello centrale che territoriale per consentire, ove necessario, l'avvio di immediate azioni correttive.

Si sottolinea pertanto, la peculiarità di tali verifiche dal punto di vista dell'analisi economica dei costi e dei risultati, cioè della caratterizzazione in termini di verifica di budget.

Le scadenze per le verifiche di budget sono fissate al:

- 30 aprile relativamente al periodo di competenza gennaio-marzo;
- 31 luglio relativamente al periodo di competenza aprile-giugno;
- 31 ottobre relativamente al periodo di competenza luglio-settembre.

Contestualmente alle verifiche di budget, nel quadro del processo di implementazione e successiva gestione del ciclo di pianificazione, si inseriscono le **attività di riprogrammazione**, degli obiettivi e dei piani di impiego delle risorse, che si dovessero rendere necessarie al fine di recepire i cambiamenti intervenuti nel corso dell'esercizio, relativamente alle variabili esogene che possono incidere nel perseguimento delle finalità dell'Istituto.

Tali variazioni vengono attuate con modalità diversificate e la loro efficacia coincide con l'adozione dell'atto di accoglimento della proposta di variazione.

In particolare:

- per il caso delle **linee guida gestionali**, il Direttore Generale formulerà, su del responsabile della struttura interessata, una proposta di variazione della linea guida, integrata con i relativi programmi obiettivo e piani di attività e di impiego delle risorse umane ed economiche;
- per il caso dei **programmi-obiettivo**, la riprogrammazione avrà luogo previa determinazione del Direttore Generale su proposta del responsabile della struttura competente corredata dai relativi piani di attività e di impiego delle risorse umane ed economiche
- per le **azioni correttive della gestione**, che potrebbe essere opportuno attivare per correggere eventuali anomalie e gli scostamenti rilevati, essendo finalizzate alla rimodulazione delle attività e dell'impiego delle risorse, per l'attuazione degli obiettivi assegnati, la riprogrammazione dei piani, originariamente disposti, si svolgerà parallelamente alle operazioni di verifica trimestrale, previo accoglimento da parte del responsabile del CdR della proposta formulata dal dirigente/responsabile di area.

La finalità in questo caso è di fornire un meccanismo dinamico che consenta di ricalibrare comportamenti organizzativi ed individuali, assicurando il pieno raggiungimento degli obiettivi definiti.

3. La formulazione del Budget economico

Il budget economico si ottiene per aggregazione delle rilevazioni dei fabbisogni di lavoro, di beni e di servizi che le Direzioni provinciali effettueranno con il coordinamento della Direzione regionale, in riferimento ai macro obiettivi economici indicati nella Nota preliminare.

Il percorso di elaborazione e consolidamento del budget economico, ha origine dalla rilevazione dei fabbisogni delle Agenzie, passando per le Direzioni Provinciali e Regionali, fino ad arrivare alla Direzione Centrale Risorse Strumentali, responsabile del budget dell'Istituto per la parte relativa alle spese di funzionamento.

La rilevazione dei fabbisogni delle Agenzie avverrà mediante apposite schede presenti nella procedura p@perless, mentre la rilevazione dei fabbisogni delle Direzioni Provinciali e Regionali avverrà mediante apposite schede di pianificazione presenti in ambiente SAP CO.

A supporto delle attività di omogeneizzazione dei fabbisogni, ciascuna Direzione Regionale disporrà di schede di budget con l'indicazione dei Cdr e dei capitoli/voci di spesa.

Gli importi individuati in dette schede costituiscono, in via presuntiva, lo stanziamento individuabile per l'esercizio finanziario 2012, e non devono, pertanto, intendersi quale formale attribuzione di budget/risorse finanziarie alla Direzione Regionale interessata.

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

Le Direzioni Regionali sono chiamate a svolgere un ruolo di coordinamento, standardizzazione e omogeneizzazione dei fabbisogni rilevati presso le strutture di riferimento. A tal fine i Direttori Regionali mettono a disposizione delle Direzioni Provinciali tutte le informazioni necessarie per rilevare, in modo omogeneo, i fabbisogni di lavori, beni e servizi.

I Direttori Regionali predispongono, nelle suddette schede di pianificazione in ambiente SAP CO, le seguenti informazioni:

- per le categorie merceologiche oggetto di gare a livello nazionale (es. carta e cancelleria, materiale di consumo per attrezzature informatiche, servizio di vigilanza armata e reception, lavori di manutenzioni edili) la Direzione Centrale Risorse strumentali provvederà ad indicare, in relazione alle esigenze, i volumi assegnati alle singole Direzioni Regionali; successivamente, i Direttori Regionali procedono a suddividerli, per ciascuna Direzione Provinciale, sulla base di proprie stime e valutazioni, rilevate nell'ambito del processo di budget;
- per le rimanenti categorie merceologiche, che sono oggetto di procedure di acquisto a livello territoriale, le Direzioni Regionali sono chiamate a indicare, mediante le medesime schede di pianificazione di SAP CO, i prezzi unitari necessari a valorizzare in modo omogeneo i fabbisogni di tutta la Regione.

Il processo di rilevazione dei fabbisogni avverrà con le stesse modalità applicate per il budget economico 2011.

4. Il sistema degli indicatori

I piani che compongono il Budget delle Strutture Centrali e Regionali, indicati nei paragrafo 4.3 e 4.4 della Nota preliminare, devono essere collegati a specifici indicatori rappresentativi degli obiettivi individuati nella Nota preliminare.

Il processo di programmazione e budget, pertanto, oltre a definire i piani di attività e l'impiego delle risorse necessarie per il raggiungimento degli obiettivi, dovrà **individuare specifici indicatori** utili alla misurazione delle performance e del grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Di seguito si riportano le tipologie di indicatori che dovranno essere utilizzate dalle diverse strutture nella formulazione delle proposte di budget (capitolo 5 della Nota preliminare).

4.1 Indicatori di efficienza e innovazione

L'efficienza, generalmente definita come la capacità di un'organizzazione di raggiungere gli obiettivi predefiniti ottimizzando le risorse, è misurata, nel caso di specie, in termini di impiego delle risorse umane per il raggiungimento di un obiettivo predefinito. In sostanza questa tipologia di indicatori può essere ricondotta al rapporto tra *input* (risorse impiegate) e *output* (risultati).

Peraltro, rientrano in tale tipologia tutti gli indicatori di produttività, intesa sia come quantità di prodotto per unità di risorsa impiegata nella produzione che come assorbimento di risorse per unità di prodotto.

Inoltre, gli indicatori di efficienza vengono anche utilizzati per rappresentare le innovazioni introdotte nei processi organizzativi in termini di impiego dei fattori produttivi e, in particolare, in termini di impiego delle risorse umane, fattore produttivo di grande valenza strategica

nell'ambito dei processi produttivi che caratterizzano l'attività dell'Istituto.

L'ottimizzazione dell'impiego delle risorse, infatti, trova ampio spazio nel sistema degli indicatori, sia riguardo ai piani delle strutture centrali che a quelli delle strutture regionali. In questo ambito rientrano ad esempio gli indicatori di impiego delle risorse umane nei "programmi obiettivo", cioè nelle attività collegate agli obiettivi strategici dell'Istituto, rispetto all'impiego nelle aree del cosiddetto "autofunzionamento". Così, nei piani di produzione delle strutture regionali, assume rilievo l'indicatore di impiego delle risorse umane nei "processi primari" rispetto ai "processi di supporto".

Ulteriori indicatori inerenti le risorse umane, riguardano l'impiego di risorse straordinarie - intese in termini di lavoro straordinario, lavoratori interinali, ecc. - rispetto alle risorse ordinarie, e le risorse disponibili (presenza al netto della formazione) rispetto alla forza equivalente (FTE).

Accanto agli indicatori di impiego delle risorse umane, il sistema prevede anche indicatori di impiego delle risorse economiche messe a disposizione delle strutture. Rientrano in questo ambito gli indicatori che rappresentano la distribuzione delle risorse economiche - riferite ai costi discrezionali - tra i programmi obiettivo e le attività di autofunzionamento, per le Strutture Centrali. Per le Strutture Regionali vengono utilizzati anche indicatori di efficienza economica riferiti al costo per unità di prodotto equivalente e al costo procapite (riferita ai costi diretti di struttura rilevabili dal conto economico).

4.2 Indicatori di efficacia e qualità

L'efficacia, generalmente definita come l'attitudine di un'organizzazione al raggiungimento degli obiettivi predefiniti, è misurata sulla base della qualità dell'output generato dalla struttura organizzativa, con riferimento all'obiettivo prefissato.

Pertanto, i piani di attività, collegati ai programmi obiettivo delle Strutture Centrali, dovranno essere misurati con indicatori coerenti con gli obiettivi formulati per i programmi stessi. Allo stesso modo, gli indicatori di efficacia, collegati ai piani di produzione delle Strutture Regionali, dovranno avere a riferimento gli obiettivi di qualità del servizio.

4.3 Indicatori di output

L'indicatore di output si riferisce al prodotto generato da una specifica struttura organizzativa e viene normalmente indicato in termini quantitativi.

L'indicatore di output è generalmente utilizzato per le misure riferite alla produzione delle Strutture Regionali, ma può essere utilizzato anche per misurare prodotti di natura immateriale: ad esempio un nuovo regolamento, un corso di formazione professionale, ecc.

Pertanto, nell'ambito del budget delle strutture Regionali, saranno utilizzati indicatori di output per il Piano budget della produzione, in termini di quantità omogeneizzate di pezzi prodotti, ma anche per gli obiettivi collegati all'incasso dei crediti o agli interessi passivi, ecc.

Per quanto riguarda le Strutture Centrali, questa tipologia di indicatore sarà utilizzata nel caso di obiettivi definibili quantitativamente (ad esempio le verifiche straordinarie per l'invalidità civile) o per prodotto di tipo immateriale (esempio circolari, convenzioni, ecc.).

4.4 Indicatori di economicità

L'economicità è generalmente riferita alla capacità dell'organizzazione di perseguire le proprie finalità istituzionali con minori risorse o a farsi carico di nuovi adempimenti a risorse invariate.

La misurazione dell'economicità della gestione viene effettuata sulla base di un apposito indicatore le cui determinanti sono rappresentate dalla valutazione delle performance del centro di responsabilità - basate sull'analisi degli scostamenti rispetto al budget, espresso sia in termini di efficacia, intesa quale capacità nel tempo di perseguire le finalità istituzionali programmate, che di efficienza, intesa quale capacità di impiegare razionalmente le risorse trovando il giusto rapporto tra risultati ottenuti e risorse consumate - e da valutazioni di tipo economico, basate sull'analisi degli scostamenti tra il conto economico ed il budget economico. L'indicatore di economicità mette, quindi, in relazione l'andamento delle performance (% raggiungimento degli obiettivi) con l'andamento dei costi di gestione (% scostamento del conto economico rispetto al budget).

Infatti, il sistema di contabilità analitica per centro di costo consente di rilevare i costi sostenuti dalle strutture organizzative mediante un livello di elaborazione e di aggregazione delle

informazioni conforme con l'attuale struttura territoriale ed organizzativa dell'Istituto. L'output principale della contabilità analitica è il Conto economico per Centro di responsabilità che costituisce il riferimento primo per le valutazioni sull'economicità della gestione e, quindi, sulla capacità manageriale di ottimizzare l'impiego delle risorse.

Le risultanze dell'indicatore di economicità rappresentano un elemento per valutare la coerenza della gestione economica rispetto ai risultati raggiunti.

Pertanto, se l'indicatore di economicità risulta:

- maggiore di 1, il beneficio atteso dal raggiungimento dell'obiettivo è più che proporzionale rispetto all'utilizzo delle risorse impiegate;
- uguale a 1, il beneficio atteso dal raggiungimento dell'obiettivo è esattamente in linea con l'utilizzo delle risorse impiegate;
- minore di 1, il beneficio atteso dal raggiungimento dell'obiettivo non soddisfa il criterio dell'economicità rispetto all'utilizzo delle risorse impiegate.

4.5 Il sistema degli indicatori per la misurazione del budget

Il Budget delle strutture centrali e territoriali è strutturato nei piani indicati nel capitolo 4 della Nota preliminare. Di seguito viene fornito un quadro di sintesi che correla il sistema degli indicatori al budget dei centri di responsabilità.

Tipologia indicatori	Strutture centrali	Strutture regionali
Indicatori di efficienza e innovazione	<ul style="list-style-type: none"> - Impiego risorse umane sui programmi obiettivo (in %) - Impiego risorse straordinarie su ordinarie (in %) – su totale attività e su programmi obiettivo; - Impiego risorse economiche su programmi obiettivo; - Risorse disponibili (presenza al netto della formazione) su forza equivalente (FTE) (in %) - Scostamento risorse impiegate nell'autofunzionamento nell'anno rispetto all'anno - 1 (in %); - Per i piani di autofunzionamento le strutture, nell'ambito del processo di budget, individueranno obiettivi di efficienza e innovazione finalizzati all'ottimizzazione delle risorse. 	<ul style="list-style-type: none"> - Produttività globale di sede (in n. pezzi medi mensili procapite); - Produttività di processo (in n. pezzi medi mensili procapite); - Impiego risorse umane nei processi primari (in %) - Impiego risorse umane nei processi di supporto (in %); - Costo per unità di prodotto omogeneizzata (in euro); - Costo procapite (in euro); - Mq procapite (in mq); - Scostamento costi discrezionali rispetto al budget economico e all'anno -1 (in %); - Per i piani di autofunzionamento le strutture, nell'ambito del processo di budget, individueranno obiettivi di efficienza e innovazione finalizzati all'ottimizzazione delle risorse.
Indicatori di efficacia e qualità	<ul style="list-style-type: none"> - Gli indicatori presi a riferimento sono quelli indicati nei programmi obiettivo; - Le strutture, nell'ambito 	<ul style="list-style-type: none"> - Gli indicatori di efficacia e qualità del servizio; - Per i piani di recupero delle criticità regionali le direzioni regionali possono individuare gli indicatori più rappresentativi degli obiettivi che si intendono raggiungere.

	del processo di budget, possono individuare altri indicatori rappresentativi delle diverse attività ma comunque coerenti con gli obiettivi indicati nella Nota preliminare.	
Indicatori di output	<ul style="list-style-type: none"> - Gli indicatori presi a riferimento sono quelli indicati nei programmi obiettivo; - Le strutture, nell'ambito del processo di budget, possono individuare altri indicatori rappresentativi delle diverse attività ma comunque coerenti con gli obiettivi indicati nella Nota preliminare. 	<ul style="list-style-type: none"> - Volumi di produzione in pezzi omogeneizzati; - Valori finanziari espressi in euro (incassi, interessi passivi, conti transitori, ecc.); - Indici di giacenza in giorni: giacenza/(pervenuto annuo/365) - Produzione su carico di lavoro (pervenuto + giacenza) (in %)
Indicatori di economicità	- Indicatore calcolato a livello di CdR calcolato attraverso il rapporto tra % di realizzazione degli obiettivi assegnati su % di assorbimento delle risorse economiche assegnate	- Indicatore calcolato sul CdR di primo (direzione regionale) e secondo (direzione metropolitana, direzione provinciale, filiale di coordinamento) livello attraverso il rapporto tra la realizzazione degli obiettivi (scostamento vs budget dell'indicatore sintetico dei processi primari) e l'assorbimento delle risorse (scostamento vs budget dei costi discrezionali).

La Direzione Centrale Pianificazione e controllo di gestione fornirà il supporto necessario a tutte le fasi del processo di programmazione e budget anche attraverso i seguenti indirizzi e-mail:

gestione.budget@inps.it

per le schede BWSEM e Piano Budget

contabilitaAnalitica@inps.it

per le schede SAP CO.

Il Direttore Generale

Nori

Sono presenti i seguenti allegati:

Allegato N.1

Allegato N.2

Cliccare sull'icona "ALLEGATI"



per visualizzarli.