



## **Direzione Generale**

**Roma, 14/01/2016**

*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. 4**

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.10

**OGGETTO: Avvio del processo di programmazione e budget per l'anno 2016**

**SOMMARIO:** [Premessa.](#)  
[1. Le linee guida gestionali per l'anno 2016.](#)  
[2. Il processo di programmazione e budget delle Strutture centrali](#)  
[2.1. I Programmi di Innovazione.](#)  
[2.1.1. Gli Obiettivi di Innovazione.](#)  
[2.2. Attività Istituzionali e Obiettivi di Miglioramento.](#)  
[2.2.1. Gli obiettivi collegati alle Attività Istituzionali](#)  
[2.3. Il Valore economico della produzione.](#)  
[2.4. Obiettivi di gestione della spesa e integrazione logistica.](#)  
[2.4.1. Gestione della spesa.](#)  
[2.4.2. Integrazione logistica.](#)  
[2.5. L'impiego delle risorse.](#)  
[2.5.1. Le risorse umane \(FTE\)](#)  
[2.5.2. Le risorse economiche \(costi discrezionali\)](#)  
[2.5.3. Gli obiettivi di efficienza.](#)  
[2.6. Gli strumenti di programmazione.](#)  
[2.7. Il calendario e le fasi del processo di programmazione e budget](#)  
[3. Il processo di programmazione e budget delle direzioni regionali](#)  
[3.1. Il Conto economico della Direzione regionale.](#)

[3.1.1. Il Valore economico della produzione.](#)  
[3.1.2. La struttura dei costi del Conto economico.](#)  
[3.1.3. Indicatori economici della gestione.](#)  
[3.1.4. Rilevazione dei fabbisogni](#)  
[3.2. Il Piano di produzione.](#)  
[3.2.1. Il fabbisogno di risorse umane e la programmazione delle leve gestionali](#)  
[3.2.2. Gli obiettivi di smaltimento delle giacenze.](#)  
[3.2.3. Gli obiettivi di qualità ed efficacia.](#)  
[3.2.3.1 La misurazione della conformità dei processi di produzione.](#)  
[3.2.4. Gli obiettivi di efficienza.](#)  
[3.2.4.1. Valorizzazione dell'attività di informazione e consulenza delle strutture provinciali](#)  
[3.3. Piani delle attività delle strutture regionali](#)  
[3.4. Piano della logistica.](#)  
[3.5. Piano di gestione degli archivi cartacei](#)  
[3.6. Economicità della gestione.](#)  
[3.7. Gli strumenti di programmazione.](#)  
[3.8. Il calendario e le fasi del processo di programmazione e budget](#)  
*Allegato 1: Programmi di innovazione*  
*Allegato 2: Scheda "PI 2016 - Interventi collegati ai PI"*  
*Allegato 3: Attività Istituzionali*  
*Allegato 4: Obiettivi regionali collegati al valore economico della produzione*  
*Allegato 5: Parametri per la ripartizione dei costi*  
*Allegato 6: Indicatori economici della gestione*  
*Allegato 7: Fabbisogni standard e indicatori elementari*  
*Allegato 8: Cluster da 6A a 8B*  
*Allegato 9: Interventi di razionalizzazione logistica*  
*Allegato 10: Consistenza degli archivi*

## Premessa

Il processo di pianificazione e programmazione dell'Istituto per l'anno 2016 ha preso avvio dalla emanazione della Relazione programmatica per gli anni 2016-2018, approvata dal Consiglio di Indirizzo e Vigilanza con deliberazione n. 5 del 10 marzo 2015. Con la Relazione Programmatica il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza ha determinato le linee strategiche e di indirizzo programmatico per le attività dell'Istituto per il triennio 2016-2018, elaborate sulla base dello scenario macroeconomico ed istituzionale, della legislazione di settore vigente e delle iniziative legislative in itinere.

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

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

Sulla base delle linee guida e dei programmi individuati, 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 da parte del Presidente.

Gli indirizzi gestionali che caratterizzeranno il Piano 2016 sono i seguenti:

- per le **direzioni e le strutture centrali**: significativo miglioramento dell'efficienza nell'impiego delle risorse e focalizzazione sui Programmi di innovazione e miglioramento, che devono essere orientati a realizzare: miglioramento dell'offerta e della qualità del servizio, incremento del valore economico della produzione, risparmi di spesa. Inoltre, per le strutture

- con responsabilità di prodotto: significativo contributo all'incremento della qualità del servizio all'utenza e del valore economico della produzione;
- con responsabilità di capitoli di spesa per il funzionamento: forte orientamento alla razionalizzazione dei costi ed all'ottimale distribuzione delle risorse, attraverso l'applicazione della metodologia dei fabbisogni

standard;

- con responsabilità sugli investimenti: priorità alla realizzazione dei programmi di innovazione e miglioramento;
- con responsabilità sui controlli: miglioramento dell'efficacia dei controlli in ogni ambito e livello;
- con responsabilità di supporto: contributo alla creazione di valore per l'Istituto, in termini di immagine, qualità del servizio reale e percepita, valore economico della produzione;

- per le **direzioni regionali**: introduzione del conto economico per la piena valutazione dei rendimenti e dei costi della gestione. Inoltre, i piani di produzione devono essere orientati prioritariamente

- alla creazione di valore per gli utenti (qualità del servizio e smaltimento degli arretrati) e per l'Istituto (valore economico della produzione);
- alla razionalizzazione dei costi e all'ottimale distribuzione delle risorse attraverso l'applicazione della metodologia dei fabbisogni standard.

Per l'anno 2016, al fine di realizzare una maggiore coerenza tra gli obiettivi strategici e quelli gestionali ai vari livelli organizzativi, gli obiettivi di budget si applicano a tutte le strutture organizzative assegnate alla responsabilità dei dirigenti ed alle agenzie di produzione: agenzie interne (prestazioni e gestione flussi), agenzie complesse ed agenzie territoriali.

## 1. Le linee guida gestionali per l'anno 2016

Le Linee Guida Gestionali per l'anno 2016, approvate con la citata determinazione presidenziale n. 89/2015, individuano, in relazione agli ambiti strategici, gli indirizzi programmatici e le linee progettuali come esposti sinteticamente nel seguente prospetto:

LINEE GUIDA GESTIONALI 2016		
Linea di indirizzo	Programmi	Progetti
Consolidamento della centralità dell'Istituto nel complessivo sistema di welfare del Paese attraverso l'evoluzione del modello organizzativo di offerta di servizi e l'adeguamento della rete territoriale	1 Ridisegno della struttura organizzativa dell'Istituto a livello centrale e territoriale ed evoluzione del modello di offerta dei servizi	1.1 Ridisegno della struttura organizzativa 1.2 Potenziamento della consulenza ai cittadini e agli utenti 1.3 Integrazione nella PA e nella rete dei partner 1.4 Evoluzione del Sistema dei controlli interni
Lo sviluppo di sistemi di performance management e di competenze professionali in linea con l'evoluzione del modello di servizio	2.Sviluppo degli strumenti a supporto del nuovo modello di servizio	2.1 Riequilibrio degli organici e gestione della mobilità 2.2 Adozione di un sistema di performance management 2.3 Definizione di un modello professionale funzionale al nuovo modello di servizio
Lo sviluppo delle relazioni con i cittadini e le imprese	3 Potenziamento dei punti di contatto e della comunicazione interna ed esterna	3.1 Potenziamento dei livelli di accessibilità ai servizi e miglioramento della chiarezza della comunicazione interna ed esterna
Il governo della spesa e l'integrazione e la razionalizzazione del patrimonio	4 Qualificazione dei processi di spesa e creazione del valore	4.1 Razionalizzazione dei processi di spesa
		4.2 Adozione di misure per l'integrazione e la razionalizzazione del patrimonio

La funzione contabile e di bilancio	5. Consolidamento del processo di contabilizzazione continua	5.1 Consolidamento del processo di contabilizzazione continua, anche in ordine alla semplificazione del sistema fiscale
Gli interventi nelle Aree di attività istituzionali	6. Gestione del soggetto contribuente, accertamento e gestione del credito	6.1 Sviluppo delle procedure e interventi di ottimizzazione dei processi
	7. Potenziamento dei sistemi di assistenza alla povertà e al disagio sociale	7.1 Miglioramento e potenziamento dei servizi erogati dall'INPS
	8 Sviluppo degli strumenti connessi al supporto e tutela del mercato del lavoro	8.1 Implementazione del JOBS act
	9. Previdenza	9.1 Assicurato – pensionato
	10 Efficientamento della gestione e delle prestazioni creditizie e sociali	10.1 Sviluppo delle procedure per il potenziamento dei servizi e il miglioramento della qualità delle prestazioni
	11. Potenziamento delle politiche previdenziali e di gestione del contenzioso	11.1 Contenzioso

## 2. Il processo di programmazione e budget delle Strutture centrali

Il processo di programmazione interessa tutte le strutture della Direzione generale.

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

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

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

Le proposte di fabbisogno, espresso in termini di risorse umane ed economiche (straordinario, turni, missioni e timesheet), sono oggetto di specifiche analisi di congruità da parte della Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione e di compatibilità finanziaria da parte della Direzione centrale Risorse umane, responsabile dei capitoli di spesa.

Successivamente all'adozione del Piano della Performance, il Direttore generale, con propri provvedimenti, procederà ad assegnare gli obiettivi ai responsabili dei CdR che, a loro volta, con propri provvedimenti, assegneranno gli obiettivi ai dirigenti responsabili delle aree di competenza. A tali provvedimenti dovrà essere data la necessaria diffusione all'interno della struttura centrale e, per conoscenza, alla Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione.

Nel corso dell'esercizio verranno fornite agli Organi, a cura della Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione, specifiche verifiche di budget, sullo stato di avanzamento degli obiettivi e sul rispetto delle fasi e dei tempi degli obiettivi stessi.

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

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

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

## 2.1. I Programmi di Innovazione

Di seguito l'elenco dei Programmi di Innovazione assegnati alla responsabilità delle strutture centrali:

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

In allegato 1 si riportano le schede dei Programmi di Innovazione (PI) con la descrizione degli interventi, dei benefici attesi, delle spese previste, della data di inizio e fine intervento.

Gli obiettivi del programma devono essere collegati esclusivamente a:

- Miglioramento dell'offerta e della qualità del servizio agli utenti;
- Incremento del valore economico della produzione;
- Risparmio nei costi di gestione.

Il processo di programmazione e budget per il 2016 porterà alla definizione dei piani di attività e dei relativi piani di impiego delle risorse umane ed economiche, per il raggiungimento degli obiettivi attesi.

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

### **2.1.1. La proposta progettuale per la realizzazione del PI**

Ciascun CdR, responsabile di Programma di Innovazione, elabora la proposta progettuale, individuando le strutture centrali da coinvolgere nella realizzazione degli interventi collegati al PI, gli obiettivi correlati e le date di inizio e fine degli interventi.

Tale elaborazione assicurerà la necessaria coerenza e continuità con le risultanze dei Gruppi di lavoro di cui agli Ordini di servizio n. 1 e 2, del 2015.

La proposta progettuale deve essere formalizzata al Direttore generale dopo l'opportuna condivisione con tutte le strutture coinvolte e con la Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione.

In considerazione della portata pluriennale di buona parte dei Programmi di Innovazione, il CdR responsabile di PI, definirà, nella proposta progettuale, l'articolazione temporale del Programma, indicando sia l'obiettivo finale che i relativi obiettivi annuali dei singoli interventi.

La formulazione degli obiettivi degli interventi collegati ai PI sarà coordinata dalla struttura responsabile del Programma di Innovazione, che può contribuire all'ulteriore definizione degli obiettivi relativi agli interventi collegati al PI, integrando quanto indicato nelle schede riportate nell'allegato 1.

La proposta progettuale dovrà indicare, inoltre, il fabbisogno di risorse umane ed economiche per l'anno 2016 nonché gli investimenti articolati nel triennio necessari per la realizzazione dell'intervento.

Successivamente, ciascuna struttura centrale, responsabile dell'intervento collegato al PI, formulerà, per la parte di propria competenza, il piano delle attività con l'indicazione dell'area dirigenziale responsabile.

La proposta progettuale dovrà essere formalizzata al Direttore generale e per conoscenza alla Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione, utilizzando la scheda riportata nell'allegato 2.

## **2.2. Attività Istituzionali e Obiettivi di Miglioramento**

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 e, al suo interno, l'indicazione dell'area dirigenziale.

Nell'allegato 3 sono riportate le AI di competenza con il CIC di riferimento. Nel caso in cui tale corrispondenza non sia più attuale, il CdR provvederà a darne opportuna comunicazione alla Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione.

In collegamento alle attività istituzionali le strutture centrali competenti possono individuare **Obiettivi di Miglioramento** (OM) orientati esclusivamente verso risultati espressi in termini di:

- Valore economico della produzione;
- Qualità del servizio;
- Risparmi nelle spese di funzionamento.

Per tali obiettivi non è prevista alcuna responsabilità di coordinamento. Il CdR competente, nella definizione dell'obiettivo, individua l'area dirigenziale responsabile a cui è affidata la realizzazione dell'attività istituzionale, oltre al valore obiettivo ed ai criteri di misurazione.

### **2.2.1. La rilevazione dei fabbisogni di risorse umane ed economiche**

Ciascuna struttura centrale dovrà programmare per ogni Attività Istituzionale l'impiego di risorse umane ed economiche necessarie per la realizzazione dell'attività.

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

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

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

La rilevazione dei fabbisogni di risorse per le Attività Istituzionali deve tenere conto anche dell'eventuale Obiettivo di Miglioramento. Il fabbisogno di risorse umane ed economiche per la realizzazione degli interventi collegati ai Programmi di Innovazione deve essere considerato come una parte del fabbisogno rilevato per l'area dirigenziale competente delle Attività Istituzionali richieste per la realizzazione dei suddetti interventi.

I fabbisogni saranno oggetto di valutazione di congruità, con la Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione, e di compatibilità finanziaria, con la Direzione centrale Risorse umane, nell'ambito della fase di negoziazione del processo di programmazione e budget.

### 2.3. Il Valore economico della produzione

Il piano per l'anno 2016 comprende anche specifici obiettivi collegati al miglioramento del valore economico generato dalle attività di produzione.

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

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

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

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

- l'attività di **accertamento contributivo**, in fase di gestione delle denunce del soggetto contribuente, sia per gli errori formali che sostanziali, e in fase di accertamento ispettivo;
- l'attività di **gestione dei riscatti e delle ricongiunzioni**;
- l'attività di **difesa dell'Istituto per il contenzioso in materia contributiva**, quantificando il valore della controversia, con esito favorevole ovvero sfavorevole; in questo secondo caso il valore è negativo;
- **variazione riserva gestionale sui crediti**. Al fine di valutare la capacità delle strutture nella gestione dei crediti viene introdotto un meccanismo di misurazione della **Riserva gestionale sui crediti** (v. paragrafo 3.1.1).

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

- l'attività di **liquidazione delle prestazioni** (prestazioni pensionistiche, prestazioni a sostegno del reddito, prestazioni assistenziali), rappresentata in termini di spesa per interessi legali per ritardata erogazione delle prestazioni ed ha valore negativo;
- l'attività di **accertamento delle prestazioni indebitamente** erogate ed il recupero delle relative somme;
- l'**azione surrogatoria** nei confronti di terzi per le prestazioni di invalidità e malattia;
- l'**azione di difesa dell'Istituto in materia previdenziale e assistenziale**, quantificando il valore della sorte, sia per gli esiti favorevoli che sfavorevoli; in questo secondo caso il valore è negativo;

- **l'attività di controllo sanitario** delle indennità di malattia ed invalidità ed il relativo recupero delle prestazioni.

Per l'esercizio 2015, sulla base del preconsuntivo, si prevede di raggiungere un valore di circa 14,1 miliardi di euro, di cui 10,5 miliardi di euro di maggiori entrate e 3,6 miliardi di euro di minori uscite.

Nella tabella seguente sono riportati i valori finanziari delle attività sopra descritte, per il triennio 2014-2016, ovvero consuntivo 2014, preconsuntivo 2015 ed obiettivo 2016.

#### Tabella obiettivo valore economico della produzione

CONTRIBUTI	2014	Preconsuntivo 2015	V% Precons 2015/2014	Obiettivo 2016	V% Obiettivo 2016/2015
Accertamento contributi	8.830.981.662,18	8.621.323.740,74	-2,4%	9.000.000.000,00	4,4%
Accertamento contributi da vigilanza ispettiva	1.018.454.079,05	1.095.286.765,45	7,5%	1.100.000.000,00	0,4%
Accertamento benefici in sede di pensione/TFS	85.858.564,33	28.949.887,64	-66,3%	30.000.000,00	3,6%
Accertamenti ECA		40.000.000,00		150.000.000,00	275,0%
Riscatti e ricongiunzioni	575.208.071,77	499.780.896,83	-13,1%	500.000.000,00	0,0%
Saldo sentenze favorevoli/sfavorevoli contributi	280.957.333,39	211.147.477,94	-24,8%	200.000.000,00	-5,3%
<b>TOTALE AL NETTO DELLE RISERVE</b>	<b>10.791.459.710,72</b>	<b>10.496.488.768,60</b>	<b>-2,7%</b>	<b>10.980.000.000,00</b>	<b>4,6%</b>
Variazione riserve gestionali sui crediti				270.000.000,00	
<b>TOTALE</b>				<b>11.250.000.000,00</b>	
PRESTAZIONI	2014	Preconsuntivo 2015	V% Precons 2015/2014	Obiettivo 2016	V% Obiettivo 2016/2015
Interessi legali (-)	31.999.294,75	10.749.208,69	-66,4%	10.000.000,00	-7,0%
Accertamento prestazioni indebite	2.486.892.083,12	1.971.869.382,49	-20,7%	2.000.000.000,00	1,4%
Minori prestazioni da Vigilanza ispettiva	278.919.000,00	183.222.000,00	-34,3%	185.000.000,00	1,0%
Azioni surrogatorie	50.936.544,94	47.743.028,50	-6,3%	50.000.000,00	4,7%
VMC - Annullamento prestazioni dirette malattia	19.724.991,33	23.817.295,14	20,7%	25.000.000,00	5,0%



<b>Revoche prestazioni Invalidità civile</b>	36.189.440,00	14.291.222,40	-60,5%	38.000.000,00	165,9%
<b>Saldo sentenze favorevoli/sfavorevoli prestazioni</b>	1.482.368.316,23	1.378.705.484,99	-7,0%	1.400.000.000,00	1,5%
<b>TOTALE</b>	<b>4.323.031.080,87</b>	<b>3.608.899.204,83</b>	<b>-16,5%</b>	<b>3.688.000.000,00</b>	<b>2,2%</b>
<b>TOTALE</b>	<b>2014</b>	<b>Preconsuntivo 2015</b>	<b>V% Precons 2015/2014</b>	<b>Obiettivo 2016</b>	<b>V% Obiettivo 2016/2015</b>
<b>TOTALE AL NETTO DELLE RISERVE</b>	<b>15.114.490.791,59</b>	<b>14.105.387.973,43</b>	<b>-6,7%</b>	<b>14.668.000.000,00</b>	<b>4,0%</b>
<b>Variazione riserve gestionali sui crediti</b>				270.000.000,00	
<b>TOTALE</b>				<b>14.938.000.000,00</b>	

Per l'anno 2016 si prevede un incremento complessivo del 4% rispetto al 2015, corrispondente a 563 milioni di euro, ai quali si aggiungono 270 milioni di euro quale variazione delle riserve gestionali sui crediti, attestando l'incremento complessivo a 833 milioni di euro.

Per quanto riguarda le entrate, l'incremento atteso rispetto al 2015 è del 4,6%, così distribuito:

- 1) Accertamento dei contributi in fase amministrativa di gestione dei flussi al netto delle eliminazioni dei crediti: incremento del 4,4%, determinato dalla gestione delle inadempienze delle aziende con dipendenti e dalla verifica amministrativa con riferimento all'attivazione di specifici controlli incrociati, anche attraverso l'utilizzo di un apposito data mining.
- 2) Accertamenti dei contributi da vigilanza ispettiva: incremento dello 0,4%, che tiene conto del nuovo assetto della vigilanza ispettiva dell'Istituto, a seguito dell'entrata in vigore del decreto legislativo n. 149/2015 che, in attuazione della Legge n. 183/2014, istituisce un'Agenzia unica per le ispezioni del lavoro, denominata "Ispettorato nazionale del lavoro", che integra i servizi ispettivi del Ministero del lavoro e delle politiche sociali, dell'INPS e dell'INAIL.
- 3) Accertamento dei benefici in sede di pensione e TFS per la gestione pubblica: incremento del 3,6%, in relazione ai contributi a carico degli Enti datori di lavoro a copertura di oneri pensionistici ed indennità ed a copertura delle maggiorazioni delle indennità di buonuscita e delle indennità premio di fine servizio.
- 4) Accertamento ECA (Estratto Conto Amministrazione): attività previste di verifica della correttezza e correttezza degli adempimenti contributivi di tutti i datori di lavoro iscritti alla Gestione dipendenti pubblici, della sistemazione dei versamenti anomali e quindi della loro corretta attribuzione, della rilevazione delle partite a credito dell'Istituto per insoluti da trasferire al sistema contabile, dell'attivazione del recupero coattivo dei crediti fino alla trasmissione all'Agente della Riscossione. Il significativo incremento atteso per l'anno 2016 è frutto di specifiche analisi sulla potenzialità di accertamento nell'ambito dei soggetti contribuenti del settore pubblico.
- 5) Riscatti e ricingiunzioni: conferma degli importi previsti dal preconsuntivo 2015, da realizzarsi attraverso la costante riduzione dei tempi di definizione e il parziale smaltimento delle domande giacenti in attesa di istruttoria da parte delle amministrazioni pubbliche di competenza; tale obiettivo richiederà un'azione convergente tra le direzioni centrali competenti e le direzioni regionali e provinciali, al fine di accelerare i tempi di risposta delle amministrazioni.
- 6) Contenzioso in materia contributiva: si prevede una riduzione pari al 5,3%, determinata dall'andamento del contenzioso che negli ultimi tre anni ha mostrato un trend in decisa diminuzione, mentre viene confermata la percentuale delle cause favorevoli all'Istituto rispetto al totale della cause definite.
- 7) Variazione riserve gestionali sui crediti: l'attività di gestione dei crediti deve produrre un miglioramento del DSO e, conseguentemente, una riduzione delle riserve gestionali sui crediti per un importo pari ad almeno 270 milioni di euro. In particolare, deve essere focalizzata l'attenzione sulle sospensioni dei crediti oggetto di infasamento nei ruoli dell'Agente della Riscossione (cartelle esattoriali).

Per quanto riguarda la riduzione delle uscite. l'incremento atteso è pari al 2,2%, così distribuito:

- 8) Interessi legali da prestazioni: riduzione pari al 7%, a conferma del trend degli ultimi tre anni e della progressiva riduzione dei tempi di liquidazione delle pensioni, in particolare nell'area dell'invalidità civile.
- 9) Accertamento delle prestazioni indebite: incremento del 1,4%, determinato dallo sviluppo di sistemi di gestione e di controllo per la verifica della sussistenza del diritto alla prestazione.
- 10) Annullamento delle prestazioni da vigilanza ispettiva: l'incremento previsto è del 1%.
- 11) Azioni surrogatorie in materia di malattia ed invalidità: si prevede un incremento del 4,7%.
- 12) Annullamento delle prestazioni dirette di malattia: si prevede un incremento del 5%.
- 13) Revoche prestazioni di invalidità civile: si prevede di attestare il valore delle revoche a 38 milioni di euro, confermando il trend antecedente l'anno 2015, caratterizzato dall'applicazione delle disposizioni dell'art. 25 della L.114 dell'11/8/2014, che hanno posto a carico dell'Istituto l'attivazione dei controlli ordinari ed hanno ampliato l'ambito degli accertamenti della permanenza della minorazione civile o della disabilità anche alle prestazioni non economiche precedentemente escluse.
- 14) Contenzioso in materia previdenziale e assistenziale: si prevede un incremento del 1,5% del saldo tra sentenze favorevoli e sfavorevoli, determinato dalla riduzione del contenzioso e dall'incremento dell'efficacia dell'azione legale.

Di seguito vengono riportati gli obiettivi assegnati alle strutture centrali.

#### **Direzione Centrale Pensioni**

**Interessi legali da prestazioni:** riduzione del 7% degli interessi legali da prestazioni previdenziali.

**Recupero prestazioni indebite:** incremento dell'1,4% dell'accertamento delle prestazioni indebite.

**Azioni surrogatorie:** obiettivo riferito alle prestazioni di competenza.

#### **Direzione Centrale Posizione assicurativa**

**Riscatti e ricongiunzioni:** obiettivo indicato nella tabella "obiettivo valore economico della produzione".

**Accertamento benefici in sede di pensione e TSF:** obiettivo indicato nella tabella "obiettivo valore economico della produzione".

#### **Direzione Centrale Convenzioni internazionali**

**Interessi legali da prestazioni:** riduzione del 7% degli interessi legali da prestazioni previdenziali.

#### **Direzione Centrale Entrate**

**Accertamento dei contributi in fase amministrativa di gestione flussi:** obiettivo indicato nella tabella "obiettivo valore economico della produzione".

**Accertamenti ECA:** obiettivo indicato nella tabella "obiettivo valore economico della produzione".

**Variazione riserve su crediti contributivi:** obiettivo indicato nella tabella "obiettivo valore economico della produzione".

#### **Direzione Centrale Prestazioni a sostegno del reddito**

**Interessi legali da prestazioni:** riduzione del 7% degli interessi legali da prestazioni a sostegno del reddito.

**Recupero prestazioni indebite:** incremento dell'1,4% dell'accertamento delle prestazioni indebite.

**VMC - Annullamento delle prestazioni dirette di malattia:** obiettivo indicato nella tabella "obiettivo valore economico della produzione".

**Azioni surrogatorie:** obiettivo riferito alle prestazioni di competenza.

## **Direzione Centrale Vigilanza Prevenzione e Contrasto all'Economia Sommersa**

**Accertato da vigilanza:** obiettivo indicato nella tabella "obiettivo valore economico della produzione".

**Annullamento prestazioni da vigilanza ispettiva:** obiettivo indicato nella tabella "obiettivo valore economico della produzione".

## **Direzione Centrale Assistenza e Invalidità Civile**

**Interessi legali da prestazioni:** riduzione del 7% rispetto al 2014 degli interessi legali da prestazioni per l'invalidità civile.

**Accertamento prestazioni indebite:** incremento dell'1,4% dell'accertamento delle prestazioni indebite.

**Revoche prestazioni Invalidità civile:** obiettivo indicato nella tabella "obiettivo valore economico della produzione".

**Azioni surrogatorie:** obiettivo riferito alle prestazioni di competenza.

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

**Saldo sentenze favorevoli/sfavorevoli contributi:** obiettivo indicato nella tabella "obiettivo valore economico della produzione".

**Saldo sentenze favorevoli/sfavorevoli prestazioni:** obiettivo indicato nella tabella "obiettivo valore economico della produzione".

## **Coordinamento medico-legale**

**VMC - Annullamento delle prestazioni dirette di malattia:** obiettivo indicato nella tabella "obiettivo valore economico della produzione".

**Azioni surrogatorie:** obiettivo indicato nella tabella "obiettivo valore economico della produzione".

**Revoche prestazioni Invalidità civile:** obiettivo indicato nella tabella "obiettivo valore economico della produzione".

## **Coordinamento legale**

**Saldo sentenze favorevoli/sfavorevoli contributi:** obiettivo indicato nella tabella "obiettivo valore economico della produzione".

**Saldo sentenze favorevoli/sfavorevoli prestazioni:** obiettivo indicato nella tabella "obiettivo valore economico della produzione".

A tutte le altre strutture centrali viene assegnato quale obiettivo 2016 il totale valore della produzione, pari a 14.938 milioni di euro.

## **2.4. Obiettivi di gestione della spesa e integrazione logistica**

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

### **2.4.1. *Gestione della spesa***

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

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

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

#### **2.4.2. Integrazione logistica**

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

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

### **2.5. L'impiego delle risorse**

#### **2.5.1. Le risorse umane (FTE)**

La programmazione delle risorse umane collegate alle Attività Istituzionali (AI) ed alla funzione di coordinamento dei PI (solo per i CdR responsabili di PI) verrà effettuata indicando la **Forza media annua equivalente (FTE)** a preventivo, cioè il fabbisogno di risorse umane che si prevede di impiegare per singola attività, distinto nelle due seguenti sezioni:

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

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

#### **2.5.2. Le risorse economiche (costi discrezionali)**

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

- compensi per il lavoro **straordinario** del personale: la proposta di fabbisogno deve essere espressa in ore e deve tener conto dei parametri di congruità di seguito descritti;
- compensi per i **turni** del personale: la proposta di fabbisogno deve essere espressa in euro di spesa annua;
- **missioni** (Italia ed Estero): la proposta di fabbisogno deve essere espressa in giorni di missione;
- impiego di personale di altre strutture/aree dirigenziali dell'Istituto (**timesheet**): la proposta di fabbisogno deve essere espressa in ore. Il timesheet rappresenta le ore che il personale presta temporaneamente presso altre strutture dell'Istituto, differenti da quelle ordinarie, registrate nella struttura di competenza.

Il fabbisogno di risorse economiche espresso a quantità sarà poi trasformato in valore economico a cura della Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione. Le tariffe che saranno utilizzate per la programmazione 2016 sono quelle indicate nel prospetto "Tariffe fisse standard 2016" presente nell'Area intranet della Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione, nella sezione "Aree operative" > "Programmazione e Budget" > "Manuali e materiali didattici".

### 2.5.3. *Gli obiettivi di efficienza*

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

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

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

1. **parametro della presenza:** % presenza (unità disponibili al netto dello straordinario, del timesheet, della formazione e delle ore di maggiore presenza non retribuite)/forza equivalente (FTE al netto delle assenze non retribuite), per la sola Direzione centrale Formazione il parametro della presenza si deve intendere comprensivo delle ore di docenza;

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

1. **parametri di impiego delle risorse umane:** percentuale risorse (FTE) ABC impiegate (risorse ABC impiegate nell'attività/risorse (FTE) ABC totali del CdR):
  - Attività Istituzionali/Obiettivi di Miglioramento: rispetto delle percentuali di impiego definite a seguito della congruità dei fabbisogni di risorse umane;
  - Programmi di Innovazione: percentuale uguale o inferiore a quella programmata per le sole attività collegate alla funzione di coordinamento dei Programmi di Innovazione;
1. **parametro di impiego delle risorse economiche:** % risorse economiche consumate per le sole attività collegate alla funzione di coordinamento dei Programmi di Innovazione: risorse economiche consumate per il coordinamento del PI/totale risorse economiche consumate dal CdR;

valore obiettivo: minore o uguale alla percentuale programmata;

1. **parametro impiego straordinario di risorse:** % ore di lavoro straordinario consumate + ore di timesheet ricevute – ore di timesheet cedute /numero di ore ordinarie di presenza al netto dello straordinario, del timesheet, della formazione e della maggiore presenza non retribuita del personale ABC della struttura.

Di seguito vengono riportati i parametri di impiego straordinario di risorse, commisurati a specifici cluster di funzioni centrali, da utilizzarsi ai fini della rilevazione del relativo fabbisogno per l'anno 2016. Tali parametri devono essere considerati quale **soglia massima** di ore di straordinario e di saldo ore di timesheet.

Tipologie di funzioni centrali	Strutture centrali	Parametro impiego straordinario di risorse

Direzioni di prodotto	DC Entrate DC Pensioni DC Convenzioni internazionali DC Prestazioni a sostegno del reddito DC Assistenza e Invalidità Civile DC Vigilanza, prevenzione e contrasto Economia sommersa DC Credito e welfare DC Posizione assicurativa	5%
Direzioni di sviluppo risorse professionali e organizzative	DC Formazione DC Organizzazione	3%
Direzioni per il Controllo interno	DC Bilanci e servizi fiscali DC Ispettorato DC Audit DC Pianificazione e controllo di gestione	6%
Direzioni con funzioni strumentali o trasversali	DC Comunicazione DC Sistemi informativi e tecnologici DC Risorse Umane DC Risorse strumentali DC Studi e Ricerche	6%
Altre strutture centrali	Funzioni di livello dirigenziale generale per progetti temporanei Uffici di supporto agli Organi Coordinamenti professionali	3% 6% 4%

Nel rispetto dei parametri di impiego individuati complessivamente per ciascuna struttura ed esposti nella tabella precedente, l'articolazione interna del fabbisogno di lavoro straordinario nell'ambito di ogni CdR dovrà qualificarsi in rapporto al perseguimento degli obiettivi strategici assegnati, assicurando nel contempo lo svolgimento delle attività istituzionali di competenza funzionali alla continuità del servizio.

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

## 2.6. Gli strumenti di programmazione

Per la formalizzazione degli Interventi collegati ai PI (allegato 1), le strutture centrali responsabili di Programma di Innovazione dovranno compilare la scheda allegata alla presente circolare (allegato 2 "**PI 2016 – Proposta progettuale**") ed inviarla alla Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione e, per conoscenza, alle altre strutture coinvolte nel Programma di Innovazione, tramite il Sistema di Gestione Documentale.

La scheda (allegato 2) dovrà essere compilata, a cura della struttura centrale responsabile di Programma di Innovazione, in accordo con le altre strutture coinvolte, con l'indicazione di:

- descrizione dell'Intervento collegato al PI (che deve essere coerente con quanto indicato nelle schede dell'allegato 1 e definito in accordo con la struttura centrale coinvolta nella realizzazione);
- tempi di esecuzione (data di inizio e data di fine) per l'anno 2016, coerenti con i tempi indicati nell'allegato 1;
- indicatore e criterio di valutazione dell'obiettivo, coerente con quanto indicato nell'allegato 1;
- risorse umane ed economiche;
- investimenti (spese in conto capitale con l'indicazione del capitolo).

Le Proposte progettuali dei PI, dopo una fase di verifica di congruità e conformità degli indicatori e dei relativi valori obiettivo da parte della Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione, dovranno essere inviate al Direttore generale.

Inoltre, le strutture dovranno completare la scheda delle Attività Istituzionali, di cui all'allegato 3, indicando gli eventuali obiettivi di miglioramento e i relativi valori obiettivo.

Le schede, esclusivamente in formato Excel, dovranno essere inviate alla Direzione centrale Pianificazione e

controllo di gestione con mail alla casella di posta [Gestione.Budget@inps.it](mailto:Gestione.Budget@inps.it)

La Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione comunicherà, tramite messaggio, l'apertura del sistema Sap Bw-Sem e fornirà l'assistenza ed il supporto necessari all'utilizzo della procedura. La stessa direzione sovrintenderà all'intero processo di programmazione e budget, assicurando la congruità e conformità dei piani e degli obiettivi di risultato.

## **2.7. Il calendario e le fasi del processo di programmazione e budget delle strutture centrali**

Il processo di programmazione e budget per il 2016 si svolgerà con la seguente tempistica.

Proposta degli Interventi: entro il **29 gennaio 2016**.

- Le strutture responsabili dei Programmi di Innovazione (PI) definiscono con le altre strutture coinvolte gli Interventi collegati, i relativi obiettivi e i tempi di realizzazione, assicurando coerenza e continuità con le risultanze dei Gruppi di lavoro di cui agli OdS n. 1 e 2 del 2015;
- Le strutture responsabili di Programmi di Innovazione trasmettono alla Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione, tramite GFD, le proposte formulate, formalizzate nella scheda allegata alla presente circolare: (allegato 2 "PI 2016 - Interventi collegati ai PI"); inoltre trasmettono il file - in formato Excel - alla Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione con mail alla casella di posta elettronica [Gestione.Budget@inps.it](mailto:Gestione.Budget@inps.it);
- Le strutture responsabili di Attività istituzionali con obiettivi di miglioramento collegati, compilano la scheda di cui all'allegato 3 e la trasmettono - in formato Excel - alla Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione con mail alla casella di posta elettronica [Gestione.Budget@inps.it](mailto:Gestione.Budget@inps.it).

Con successivo messaggio la Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione comunicherà l'apertura del sistema Sap Bw-Sem, su cui tutte le strutture centrali inseriranno i Piani di attività relativi agli Interventi collegati ai PI ed alle Attività Istituzionali (compresi gli Obiettivi di Miglioramento).

Alla fase di programmazione seguirà una fase di negoziazione con le **direzioni centrali responsabili dei capitoli di spesa**, di concerto con la Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione, per le **verifiche di compatibilità finanziaria** rispetto agli obiettivi programmati al fine di segnalare a ciascuna struttura centrale le necessarie variazioni. Le strutture centrali procedono, quindi, a rimodulare i piani sulla base delle indicazioni e delle "negoziazioni" effettuate. Tale fase dovrà concludersi entro il **19 febbraio 2016**.

Successivamente, il Direttore generale, con propri provvedimenti, procederà ad assegnare il budget ai centri di responsabilità.

## **3. Il processo di programmazione e budget delle direzioni regionali**

La programmazione delle direzioni regionali per l'anno 2016 sarà incentrata sul **Conto economico** quale unico contenitore delle entrate e delle uscite per finalità istituzionali e dei relativi rendimenti in termini di valore economico della produzione, nonché dei costi e dei ricavi di funzionamento.

Peraltro, il conto economico della direzione regionale sarà integrato con una serie di indicatori che assicureranno l'analisi integrata e multidimensionale della performance. Inoltre, il sistema degli indicatori e dei relativi scostamenti, sia rispetto all'anno precedente che al budget, permetterà opportune analisi di benchmarking rispetto ai valori nazionali e di cluster.

### **3.1. Il Conto economico della direzione regionale**

La struttura del Conto economico di direzione regionale è articolata in due sezioni: la prima riferita ai "rendimenti" della gestione (Valore economico della produzione) e la seconda ai "costi" della gestione. Il rapporto tra rendimenti e costi rappresenta l'indicatore di redditività:

$$\text{Indicatore di redditività} = \frac{\text{Valore economico della produzione}}{\text{Costi di gestione totali (Full costing)}}$$

Nell'allegato 6 sono riportati i valori dell'indicatore di redditività riferiti al consuntivo 2014 ed al preconsuntivo 2015.

### **3.1.1. II Valore economico della produzione**

Nel paragrafo 2.3 è riportata la struttura del Valore economico della produzione per l'anno 2016 che, oltre alle voci già utilizzate per l'esercizio 2015, presenta le seguenti innovazioni nell'area delle "Maggiori entrate":

#### **- Accertamenti ECA (Estratto Conto Amministrazione)**

La rendicontazione su questa voce è finalizzata a valutare il livello delle iniziative poste in essere dalle strutture di produzione relativamente alla verifica della correttezza e correttezza degli adempimenti contributivi di tutti i datori di lavoro iscritti alla Gestione dipendenti pubblici:

- 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.

Il significativo incremento atteso per l'anno 2016 è frutto di specifiche analisi sulla potenzialità di accertamento nell'ambito dei soggetti contribuenti del settore pubblico.

#### **- Variazione riserve gestionali sui crediti contributivi in fase amministrativa relativi alle aziende con dipendenti**

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

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

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

#### **- Variazione riserve gestionali sulle sospensioni crediti contributivi da cartella esattoriale per tutte le gestioni**

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



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

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

Gli obiettivi a livello regionale riferiti al valore economico della produzione, articolati nelle voci riportate nel paragrafo 2.3, sono riportati nell'allegato 4.

### **3.1.2. La struttura dei costi del Conto economico**

La struttura dei costi del Conto economico riflette le componenti negative 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 (funzioni di coordinamento, professionali e di staff).

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

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

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

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

delle superfici degli immobili strumentali utilizzati. Nell'allegato 5, per ciascuna voce di costo sono riportati i driver utilizzati per la ripartizione dei costi.

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

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

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

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

I costi discrezionali sono oggetto di rilevazione dei fabbisogni secondo la metodologia dei **fabbisogni standard** riportata nel paragrafo 3.1.4.

### **3.1.3. Indicatori economici della gestione**

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

Nella tabella seguente sono riportati i principali indicatori economici che saranno utilizzati per la misurazione e valutazione della performance a livello regionale, nonché per la valutazione di congruità dei fabbisogni. Questi indicatori saranno valutati con riferimento ai valori obiettivo, di cui all'allegato 6, che saranno:

<b>INDICATORI ECONOMICI DELLA GESTIONE</b>	
1	Valore economico della produzione/Costi totali (Full Costing di CdR)
2	Valore economico della produzione per punto omogeneizzato
3	Costi diretti (Direct costing di CdR)/Costi totali (Full costing di CdR)
4	Costo diretto della produzione/Costi totali (Full costing di CdR)
5	Costo del personale diretto di produzione/Costo del personale totale

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

Nell'allegato 6 sono riportati i valori a livello regionale e di cluster riferiti al consuntivo 2014 e al preconsuntivo 2015.

L'obiettivo 2016 sarà definito in esito alla conclusione del processo di programmazione e costituirà oggetto di valutazione di congruità con riferimento agli obiettivi di cluster e nazionali.

### **3.1.4. Rilevazione dei fabbisogni**

Gli obiettivi 2016 relativi ai costi discrezionali si definiscono a conclusione del processo di rilevazione dei fabbisogni attraverso l'applicazione della metodologia dei **fabbisogni standard**.

Il sistema dei fabbisogni standard si articola in 45 indicatori elementari (allegato 7) su ognuno dei quali viene effettuata la valutazione di posizionamento (benchmarking) della singola struttura rispetto al valore standard di riferimento.

Pertanto, **la rilevazione dei fabbisogni per l'anno 2016** deve tener conto del posizionamento della singola struttura sul singolo indicatore elementare: se questo è migliore rispetto all'indicatore standard, il fabbisogno rilevato può essere valutato come congruo; viceversa, se il posizionamento della singola struttura è peggiore rispetto all'indicatore standard, deve essere rivisto il fabbisogno nell'ottica di piena convergenza verso lo standard, individuando le azioni correttive da porre in essere.

Nel caso in cui le azioni correttive prevedano tempi di realizzazione non compatibili con il risultato atteso per l'esercizio 2016, deve essere attivata una specifica procedura formalizzata con il coinvolgimento della direzione regionale, della Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione e della direzione centrale competente sul capitolo di spesa.

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

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

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

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

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

## **3.2. Il Piano di produzione**

Il Piano di produzione per l'anno 2016 dovrà essere caratterizzato dal forte orientamento miglioramento della qualità e dei servizi resi all'utenza. Sotto il profilo dell'efficienza il Piano dovrà confermare i livelli di produttività raggiunti dalle strutture di produzione, migliorando la distribuzione e la copertura dei carichi di lavoro.

### **3.2.1. 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 deve portare alla definizione del fabbisogno deve 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 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 89/2014;
  - sussidiarietà interregionale, da programmare di concerto con la Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione;
  - poli specialistici regionali, dove concentrare alcune lavorazioni in sussidiarietà che richiedono specifiche competenze;
  - impiego di lavoro straordinario, con particolare riferimento alle aree di produzione.

### **3.2.2. Gli obiettivi di smaltimento delle giacenze**

Per tutte le strutture di produzione dell'Istituto i volumi di produzione saranno programmati assicurando per tutti i prodotti il mantenimento fisiologico degli indici di giacenza 2015, se questi sono non superiori a 30 giorni per l'Agenzia Prestazioni e Servizi individuali, a 45 giorni per l'Agenzia Flussi Contributivi e a 85 giorni per Altre Aree. L'indice di deflusso è confermato uguale o superiore a 1.

Per quanto riguarda alcune lavorazioni dell'Istituto il cui processo prevede il coinvolgimento di soggetti esterni, nel corso del 2016 si procederà a segmentare il processo di produzione in modo da differenziare la giacenza, distinguendola tra le fasi di lavorazione di competenza dell'Istituto e quelle di competenza di altri soggetti. Gli obiettivi suddetti si riferiscono alle fasi di lavorazione di competenza dell'Istituto. Tuttavia, anche per le altre fasi saranno introdotti appositi indicatori per apprezzare la capacità delle strutture di sovrintendere l'intero processo di lavorazione.

Ad integrazione degli obiettivi di correntezza rappresentati dagli indici di giacenza suddetti, le direzioni regionali individueranno specifiche aree che richiederanno nel corso del 2016 una speciale focalizzazione delle attività finalizzata alla realizzazione di obiettivi di smaltimento. Su queste aree le Direzioni regionali definiranno appositi **Progetti di Miglioramento Regionale**.

### **3.2.3. Gli obiettivi di qualità ed efficacia**

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

- Scostamento rispetto al budget dell'**Indicatore sintetico di qualità delle aree di produzione**, applicato per tutte le agenzie di produzione (prestazioni, flussi, complesse, territoriali);
  - Scostamento rispetto al budget dell'indicatore di efficacia dell'area medico-legale, applicato alle strutture regionali dell'area medico-legale;
  - Scostamento rispetto al budget dell'indicatore di efficacia dell'area legale, applicato alle strutture regionali dell'area legale;
- così come calcolati nell'ambito del Cruscotto direzionale.

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

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

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

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

### **3.2.3.1. La misurazione della conformità dei processi di produzione**

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

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

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

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

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

### **3.2.4. Gli obiettivi di efficienza**

Relativamente alla produttività, il Piano 2016 conferma i livelli definiti nel Piano della performance 2015-2017. Tuttavia, al fine di garantire l'ottimizzazione dell'impiego delle risorse, 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, per l'anno 2016 l'obiettivo di produttività viene misurato esclusivamente a livello regionale.

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

Inoltre, al fine di fronteggiare adeguatamente i carichi di lavoro sul fronte produttivo si dovrà prevedere un ulteriore incremento delle percentuali di impiego nelle aree di produzione, recuperando risorse dalle aree di staff.

I parametri, differenziati in relazione alla variabile dimensionale applicata sia alle direzioni regionali che a quelle provinciali, sono i seguenti:

- **Percentuale impiego nelle aree di produzione = 86,0%** (personale ABC presente nelle aree di produzione/Totale personale ABC presente della direzione provinciali);

- **Percentuale impiego nelle aree di supporto:** la percentuale di impiego è così suddivisa nei quattro cluster:

- Cluster 1 = **6,2%**
- Cluster 2 = **6,7%**
- Cluster 3 = **7,6%**
- Cluster 4 = **8,6%**

I Cluster sono così composti:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- **Parametro presenza:** % presenza (unità disponibili al netto dello straordinario, del timesheet, della formazione e delle ore di maggiore presenza non retribuite)/forza equivalente (FTE al netto delle assenze non retribuite)= **80%**

### **3.2.4.1. Valorizzazione dell'attività di informazione e consulenza delle strutture provinciali**

Come previsto dal Piano della performance 2015-2017, anche per l'anno 2016 sono previsti specifici parametri di assorbimento risorse per le attività di informazione e consulenza residuali rispetto ai prodotti consulenziali introdotti nell'anno 2015. I parametri sono differenziati per i seguenti cluster:

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

**Cluster 1B:** Torino e agenzie complesse collegate

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

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

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

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

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

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

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

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

Per i **cluster da 6A a 8B** vedere allegato 8.

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

3B	
Cluster 4A	5,1
Cluster 4B	4,5
Cluster 5A	5,7
Cluster 5B	5,0
Cluster 6A	6,3
Cluster 6B	5,4
Cluster 7A	6,8
Cluster 7B	5,9
Cluster 8A	4,5
Cluster 8B	7,2

### 3.3. Piani delle attività della sede regionale

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

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

I valori obiettivo dovranno essere collegati esclusivamente alle seguenti grandezza:

- Valore economico della produzione;
- Qualità del servizio;
- Risparmi nei costi di gestione;
- Controllo del processo produttivo.

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

### 3.4. Piano della logistica

Il processo di razionalizzazione degli immobili strumentali è stato avviato nel 2009 con la determinazione commissariale n. 221/09 avente ad oggetto "Razionalizzazione logistica delle Direzioni Regionali e Provinciali dell'Istituto".

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

Successivamente, in attuazione della determinazione presidenziale n. 99 del 1 giugno 2012, sono stati predisposti



specifici Piani operativi, approvati con la determinazione presidenziale n. 205 del 2012 e con la Determinazione n. 105 del 2014.

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

Sulla base dei Piani operativi di razionalizzazione approvati, è prevista per il 2016 la realizzazione di n. 6 interventi.

Nell'allegato 9 sono specificati, nel dettaglio, gli interventi da realizzare per l'anno 2016, nonché quelli che dovevano concludersi entro il 2014 e ed il 2015.

Si evidenzia inoltre, sempre con riguardo ai Piani di razionalizzazione approvati con la citata determinazione 105/2014, che, alla data del 1/10/2015, risultano da realizzare alcuni interventi la cui conclusione è prevista per il 2014 e per il 2015. Detti interventi, qualora non si concludessero entro il 31/12/2015, integreranno gli obiettivi fissati per il 2016.

### **3.5. Piano di gestione degli archivi cartacei**

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

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

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

Nella tabella riportata nell'allegato 10 viene rappresentata la situazione della consistenza degli archivi (archivi di deposito e correnti) all'1/1/2015, i metri lineari pervenuti, quelli gestiti e la consistenza al 1/1/2016.

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

- conclusione delle attività entro il 31/12/2016;
- valore omogenizzato per metro lineare gestito: 1,5.

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

Resta inteso che la programmazione delle risorse ai fini della gestione degli archivi dovrà comunque assicurare il rispetto degli obiettivi della produzione fissati per il 2016, inclusi quelli collegati a progetti di sussidiarietà regionale ed interregionale, nonché dei progetti regionali di miglioramento. La Direzione Centrale Pianificazione e controllo di gestione effettuerà, successivamente alla programmazione, una valutazione di congruità del piano di gestione degli archivi.

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

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

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

### 3.6. Economicità della gestione

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

*% variazione risultati vs anno precedente*

*(ottenuta attraverso la media tra efficienza ed efficacia)*

*Indicatore di economicità = -----*

*% variazione costi totali discrezionali vs anno precedente*

L'obiettivo per l'anno 2016 sarà, pertanto, definito a conclusione del processo di programmazione e budget come elemento di sintesi e congruità dell'intero piano. In ogni caso il suo valore dovrà essere superiore a 1.

### 3.7. Gli strumenti di programmazione

Il processo di programmazione e budget delle strutture territoriali riguarda tutte le sedi Inps ed è relativo agli ambiti di seguito descritti.

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

La corretta definizione del Piano Budget richiede che ciascuna struttura di produzione in raccordo con la propria direzione regionale, effettui la rilevazione del fabbisogno e la programmazione delle risorse umane per l'anno 2016, sulla base degli obiettivi di smaltimento del carico di lavoro (indice di giacenza), di produttività e di impiego delle risorse. La programmazione dell'impiego delle risorse umane deve essere consolidata a livello regionale, anche in considerazione dell'eventuale ricorso alla sussidiarietà tra le sedi, al fine di equilibrare la distribuzione dei carichi di lavoro, e, successivamente, a livello nazionale per eventuali progetti di sussidiarietà interregionale.

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

Con riferimento alla rilevazione dei fabbisogni economici, le Direzioni regionali dovranno programmare, nell'appositi *form* di SAS Workforce, l'impiego delle risorse economiche necessarie alla realizzazione delle attività 2016.

Programmazione delle attività della sede regionale, di cui al paragrafo 3.3 (**BW SEM scheda autofunzionamento**)

La formalizzazione delle proposte di impiego delle risorse umane ed economiche in relazione al piano delle attività della sede regionale viene effettuata attraverso il sistema SAP-BWSEM.

### 3.8. Il calendario e le fasi del processo di programmazione e budget delle direzioni regionali

Il processo di programmazione e budget per il 2016 si svolgerà con la seguente tempistica:

- elaborazione del piano di produzione e impiego delle risorse umane utilizzando il Piano budget 2016 e l'analogo sistema sviluppato in ambiente SAS Workforce planning – **entro il 29 gennaio 2016**;
- elaborazione del piano delle attività di autofunzionamento della sede regionale utilizzando le schede

- predisposte in ambiente SAP BW SEM – **entro il 29 gennaio 2016**;
- rilevazione del fabbisogno di risorse economiche utilizzando il sistema sviluppato in ambiente SAS Workforce planning – **entro il 29 gennaio 2016**;
  - verifiche di congruità economica e compatibilità finanziaria, la prima da parte della Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione, la seconda a carico delle direzioni centrali responsabili di budget di spesa – **entro il 10 febbraio 2016**;
  - negoziazione sui fabbisogni delle risorse economiche, da parte delle direzioni centrali responsabili dei capitoli di spesa, delle direzioni regionali e della Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione – **entro il 19 febbraio 2016**;
  - formalizzazione delle proposte di budget 2016 al Direttore generale;
  - assegnazione degli obiettivi alle direzioni regionali da parte del Direttore generale.

La Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione, con appositi messaggi, comunicherà le date di apertura e chiusura dei sistemi e le modalità per la formalizzazione delle proposte di budget.

Il Direttore Generale

Cioffi

Sono presenti i seguenti allegati:

- Allegato N.1
- Allegato N.2
- Allegato N.3
- Allegato N.4
- Allegato N.5
- Allegato N.6
- Allegato N.7
- Allegato N.8
- Allegato N.9
- Allegato N.10

Cliccare sull'icona "ALLEGATI"



per visualizzarli.