Istituto Nazionale Previdenza Sociale

Direzione Generale

Roma, 30/01/2015

Circolare n. 18

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

e, per conoscenza,

Al Commissario Straordinario
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.4

OGGETTO: **Avvio del processo di programmazione e budget delle strutture centrali per l'anno 2015.**

SOMMARIO:

1. La programmazione 2015 per le Strutture centrali 3
1.1. Programmi di innovazione e Obiettivi di miglioramento. 4
1.2. Attività Istituzionali 5
2. La declinazione degli Obiettivi Strategici in Programmi di Innovazione ed Obiettivi di Miglioramento 5
2.1. Potenziamento della consulenza ai cittadini e agli utenti 5
2.2 Integrazione nella PA e nella rete dei partner 7
2.3 Evoluzione del sistema dei controlli interni 8
2.4 Riequilibrio degli organici e gestione della mobilità. 9
2.5 Definizione di un modello professionale funzionale al nuovo modello di servizio. 10

2.6 Potenziamento dei livelli di accessibilità ai servizi e miglioramento della chiarezza della comunicazione interna ed esterna. 10
2.7 Definizione di complessivo sistema di controllo dei processi di spesa ricorrenti e non ricorrenti 12
2.8 Consolidamento del processo di contabilizzazione continua in coerenza con la semplificazione del sistema fiscale 13
3. Il processo di programmazione e budget 15
3.1. Programmi ed Obiettivi di Innovazione. 16
3.2. Piano delle Attività Istituzionali 17
3.3. Obiettivi di produzione. 19
3.4. Obiettivi di gestione della spesa e integrazione logistica. 22
3.5. Le risorse umane (FTE) 23
3.6. Le risorse economiche (costi discrezionali) 24
3.7. Parametri di congruità di impiego delle risorse (obiettivi di efficienza) 24
3.8. L'obiettivo di miglioramento dell'efficienza per le Attività istituzionali 27
4. Gli strumenti di programmazione. 28
5. Il calendario e le fasi del processo di programmazione e budget 29

Premessa

Con riferimento all'art. 5 del Regolamento di amministrazione e contabilità dell'Istituto ed in coerenza con le linee generali e politico-sociali, contenute nella Relazione programmatica per gli anni 2015-2017 emanata dal Consiglio di Indirizzo e Vigilanza, con delibera n. 8 del 17 Giugno 2014, e poi declinate in linee guida gestionali, e vista la nota preliminare del Bilancio di previsione 2015 che specifica le linee programmatiche, approvato con determinazione commissariale n. 43 del 23 Dicembre 2014, con la presente circolare si dà avvio al processo di programmazione dei centri di responsabilità della Direzione Generale.

Con riferimento alla pianificazione dei programmi pluriennali dell'Istituto, che individuano gli obiettivi strategici per l'anno 2015, le suddette linee si collocano in coerenza anche con i contenuti del Piano industriale 2014-2016 e del successivo Piano operativo, di cui alle Determinazioni commissariali nn. 38 e 99/2014.

Nel contesto di avvenuta ridefinizione degli assetti organizzativi della Direzione generale, a seguito dell'approvazione del nuovo Regolamento di Organizzazione, adottato con Determinazione commissariale 117 del 17 Luglio 2014, e del nuovo ordinamento delle Funzioni centrali e Periferiche dell'Istituto, adottato con determinazione commissariale 118 del 17 Luglio 2014, l'avvio del processo di programmazione e budget per le strutture centrali è rivolto sia al miglioramento dei livelli di efficienza delle attività istituzionali che a tradurre le linee programmatiche in concreti programmi di innovazione.

Il processo di programmazione, pertanto, è finalizzato alla definizione dei Programmi di innovazione e degli Obiettivi, collegati alle indicazioni strategiche suddette, con l'individuazione delle risorse umane ed economiche necessarie allo sviluppo del piano per l'anno 2015, nonché alla contestuale realizzazione delle Attività istituzionali proprie di ciascuna struttura centrale.

Il processo, pertanto, deve essere finalizzato alla ricognizione dei fabbisogni di risorse a livello di singolo centro di responsabilità/centro di costo (CIC).

Da quest'anno il piano viene esteso a tutte le strutture organizzative, sia quelle affidate alla responsabilità dei dirigenti che quelle assegnate ai funzionari.

Tale estensione è necessaria al fine di realizzare un maggiore collegamento tra gli obiettivi strategici e quelli gestionali a tutti i livelli organizzativi.

1. La programmazione 2015 per le Strutture centrali

Il processo di programmazione interessa tutte le strutture centrali esistenti alla data della presente Circolare.

Le indicazioni strategiche degli Organi dell'Istituto, tradotte in Linee Programmatiche e declinate in Obiettivi Strategici – di seguito riportati - , rappresentano le cornici di riferimento dei Programmi/Obiettivi di Innovazione e degli Obiettivi di Miglioramento assegnati alla responsabilità delle strutture centrali (declinati nell'allegato 1 "Obiettivi 2015").

Linea Programmatica	Obiettivo Strategico
1. L'evoluzione del modello organizzativo di offerta di servizi ed adeguamento della rete territoriale	**1.1 Potenziamento della consulenza ai cittadini e agli utenti**
	1.2 Integrazione nella PA e nella rete dei partner
	1.3 Evoluzione del Sistema dei controlli interni
2. Lo sviluppo di un sistema di competenze e di professionalità richieste dal nuovo modello di servizio	**2.1 Riequilibrio degli organici e gestione della mobilità**
	2.2 Definizione di un modello professionale funzionale al nuovo modello di servizio
3. Lo sviluppo delle relazioni con i cittadini e le imprese	**3.1 Potenziamento dei livelli di accessibilità ai servizi e miglioramento della chiarezza della comunicazione interna ed esterna**
4. Il governo della spesa e l'integrazione e la razionalizzazione del patrimonio	**4.1 Definizione di complessivo sistema di controllo dei processi di spesa ricorrenti e non ricorrenti**
5. Il contributo alla semplificazione del	**5.1 Consolidamento del processo di**

sistema fiscale (“Delega fiscale”) e il consolidamento del processo di contabilizzazione continua	**contabilizzazione continua, anche in ordine alla semplificazione del sistema fiscale**

Il processo di programmazione e budget per il 2015 porterà alla definizione dei piani di attività e dei relativi piani di impiego delle risorse umane ed economiche, per il raggiungimento dei Programmi ed Obiettivi assegnati e per l’esercizio delle Attività Istituzionali di competenza, inerenti lo svolgimento delle funzioni assegnate alle strutture con l’Ordinamento dei servizi dell’Istituto.

Per tutte le strutture centrali non coinvolte nella realizzazione degli obiettivi di innovazione e miglioramento, la programmazione riguarderà esclusivamente le Attività Istituzionali di competenza.

1.1. Programmi di innovazione e Obiettivi di miglioramento

Nel quadro delle Linee Programmatiche formulate dal CIV e dei conseguenti Obiettivi Strategici, con la presente circolare si individuano i **Programmi di Innovazione** e gli **Obiettivi di Miglioramento**, che dovranno essere realizzati nel corso del 2015 dalle strutture della Direzione generale, per l’attuazione delle indicazioni degli Organi dell’Istituto.

I **Programmi di Innovazione (PI)** si riferiscono ad interventi che, oltre a realizzare valore aggiunto, sono caratterizzati da innovazioni e cambiamenti nella gestione nella direttrice indicata dall’Obiettivo Strategico.

Ogni Programma di Innovazione è assegnato alla responsabilità di un CdR (CdR responsabile del Programma di Innovazione) che cura il coordinamento degli **Obiettivi di Innovazione (OI**) ad esso collegati; ogni CdR coinvolto (CdR responsabile di OI) collabora nella definizione dell’Obiettivo di Innovazione di propria competenza, individuando l’area dirigenziale responsabile che, a sua volta, lo articolerà con un piano di attività che si articolerà a livello di unità organizzativa. Se necessario, il responsabile del Programma di Innovazione potrà richiedere il contributo anche di altri CdR, non compresi tra quelli indicati nell’allegato 1.

Gli **Obiettivi di miglioramento (OM)** sono riferiti ad attività istituzionali collegate agli Obiettivi Strategici e sono orientati verso risultati di progressiva ottimizzazione.

Per tali obiettivi non è prevista alcuna responsabilità di coordinamento; ogni CdR coinvolto (CdR responsabile di OM) individua, nella definizione dell’Obiettivo di propria competenza, l’area dirigenziale responsabile e, se necessario, l’unità organizzativa cui è affidata la realizzazione dell’attività istituzionale.

1.2. Attività Istituzionali

Per ogni struttura della Direzione Generale, in funzione sia dell’ordinamento dei servizi che degli specifici ordini di servizio, sono state individuate le **Attività Istituzionali** proprie di ogni CDR e, al suo interno, l’indicazione dell’area dirigenziale (declinate nell’allegato 2 “Attività Istituzionali”).

L’indicazione della responsabilità a livello di singola unità organizzativa sarà a cura dei CDR che abbineranno, utilizzando il file di cui all’allegato 2, a ciascuna Attività istituzionale il CIC dell’unità organizzativa competente. Con successivo messaggio saranno riportati i CIC assegnati a ciascuna unità organizzativa.

2. La declinazione degli Obiettivi Strategici in Programmi di Innovazione ed Obiettivi di Miglioramento

Nei paragrafi seguenti sono descritti, per ogni Obiettivo Strategico, i Programmi di Innovazione e gli Obiettivi di Miglioramento che saranno realizzati a cura delle strutture della Direzione Generale.

2.1. Potenziamento della consulenza ai cittadini e agli utenti

Con il completamento del percorso di integrazione degli enti soppressi, valorizzando anche le sinergie scaturite dal consolidamento dei processi di telematizzazione e dei modelli di partnership con gli interlocutori istituzionali, si presentano le condizioni per un'evoluzione del modello di offerta dei servizi in funzione della creazione di valore per gli utenti (semplificazione dell'accesso, trasparenza, gestione integrata e multidisciplinare, garanzia di equità, qualità del servizio, semplificazione dell'interazione) oltre che per lo stesso Istituto, in termini di :

- **Personalizzazione del servizio**, intesa come contestualizzazione dell'offerta dei servizi alle esigenze dell'utenza (cittadini, imprese, PA) e allineamento dei canali alle esigenze delle diverse categorie di utenti (prossimità con il fabbisogno);

- **Orientamento proattivo**, attraverso l'accresciuta conoscenza e comprensione degli utenti e delle loro esigenze - in particolare nei confronti dell'utenza disagiata - per l'anticipazione del bisogno di servizio;

- **Accessibilità ai servizi**, ottimizzando le attuali modalità di accesso multicanale e sviluppando le modalità di assistenza e supporto agli utenti in ottica di problem solving, in particolare attraverso lo sviluppo dei servizi di orientamento e consulenza.

Per l'attuazione dell'Obiettivo Strategico, si procederà allo sviluppo dei seguenti Programmi ed Obiettivi:

Programmi di Innovazione / Obiettivi di Miglioramento	**Tipo Obiettivo PI / OM**
1.1.1 Creazione del fascicolo virtuale dell'utente	PI
1.1.2 Introduzione di una metodologia e un modello di profilazione ex ante degli utenti	PI
1.1.3 Sviluppo e sperimentazione di un motore di simulazione on line della pensione attesa e successivo rilascio generalizzato in coordinamento con i Ministeri viglianti anche ai fini della predisposizione della "Busta arancione"	PI
1.1.4 Realizzazione di procedure di autoverifica da parte dell'utente dei requisiti di accesso ai servizi sulla base dell'utilizzo del patrimonio informativo esistente.	PI
1.1.5 Definizione di servizi di supporto personalizzati e di anticipazione della domanda in funzione delle tipologie e caratteristiche degli utenti (in particolare per l'utenza debole)	PI

1.1.6 Riduzione dei tempi di erogazione del servizio con particolare riferimento alle ricongiunzioni	PI
1.1.M.1 Implementazione del programma di consolidamento della banca dati delle Posizioni assicurative degli iscritti alla gestione dei lavoratori pubblici per la costituzione di posizioni assicurative complete e congruenti on line	OM
1.1.M.2 Introduzione di sistemi di Knowledge management per la standardizzazione dei processi, sia in ottica interna che esterna verso gli utenti e gli intermediari istituzionali	OM
1.1.M.3 Potenziamento dei punti di accesso ai servizi consulenziali a cittadini, imprese e PA in un'ottica di capillarità differenziata in funzione dei servizi e delle opportunità di partnership	OM
1.1.M.4 Revisione dell'offerta di servizio all'utenza sulla base di una matrice cliente/prodotto	OM

2.2 Integrazione nella PA e nella rete dei partner

La realizzazione di tale obiettivo punta alla sempre maggiore integrazione nel sistema della PA e con la rete dei partner, in termini di collaborazione e condivisione di informazioni, canali, servizi; estensione ed ampliamento dei servizi INPS ad altre PP.AA.

Per l'attuazione dell'Obiettivo Strategico, si procederà allo sviluppo dei seguenti Programmi ed Obiettivi:

Programmi di Innovazione/Obiettivi di Miglioramento	**Tipo Obiettivo PI/OM**
1.2.1 Messa a disposizione di una piattaforma tecnologica del Welfare che consenta di generare economie di scala e di scopo (Polo nazionale per l'erogazione dei servizi per il Welfare)	PI
1.2.2 Creazione di piattaforme informatiche condivise tra Ministero del Lavoro, Inps, Inail e Agenzia delle Entrate	PI
1.2.3 Implementazione del DURC on line come strumento di semplificazione dei rapporti con le imprese e di integrazione con altre PA	PI

2.3 Evoluzione del sistema dei controlli interni

Nell'ambito di tale obiettivo sono state individuate direttrici di sviluppo del sistema di misurazione della performance coerenti con l'evoluzione del modello di servizi e la quantificazione del valore sociale generato.

Per l'attuazione dell'Obiettivo Strategico, si procederà allo sviluppo dei seguenti Obiettivi:

Obiettivi di Miglioramento	Tipo Obiettivo
1.3.M.1 Allineamento del sistema di controllo interno agli obiettivi e ai valori del nuovo modello di servizio	OM
1.3.M.2 Allineamento degli obiettivi e del sistema di controllo di gestione al nuovo modello di servizio, con un focus sulla qualità erogata e percepita e sulla qualità dei servizi a bassa frequenza/alto impatto sociale	OM
1.3.M.3 Evoluzione del sistema di Risk Management e di Certificazione interna della conformità dei processi di erogazione del servizio	OM

2.4 Riequilibrio degli organici e gestione della mobilità

In questa fase di innovazione e cambiamento, la centralità dei processi di gestione del personale presuppone l'assunzione di misure che puntino a mitigare gli effetti delle fuoriuscite e a definire i fabbisogni in relazione all'ampliamento dei compiti dell'Istituto e alla salvaguardia degli standard di qualità.

Per l'attuazione dell'Obiettivo Strategico, si procederà allo sviluppo dei seguenti Obiettivi:

Obiettivi di Miglioramento	Tipo Obiettivo
2.1.M.1 Definizione di un modello di identificazione dei fabbisogni di personale rivolto a potenziare le funzione core di erogazione dei servizi sul territorio, anche attraverso il governo della mobilità del lavoro e del personale in coerenza con il nuovo modello dei servizi	OM
2.1.M.2 Attivazione di misure di "active ageing" e ricambio generazionale, per la valorizzazione delle competenze e professionalità dei profili senior, anche in ordine alla gestione complessiva del turn over (formazione, carriere laterali, orari flessibili, part time, ecc.)	OM

2.5 Definizione di un modello professionale funzionale al nuovo modello di servizio

La necessità di ridefinire il corredo delle competenze professionali secondo il nuovo modello di offerta dei servizi presuppone il completamento della mappatura dei profili professionali, la progettazione di un piano articolato di formazione a supporto del nuovo modello, il monitoraggio e la valutazione degli interventi realizzati.

Per l'attuazione dell'Obiettivo Strategico, si procederà allo sviluppo dei seguenti Obiettivi:

Obiettivi di Miglioramento	Tipo Obiettivo
2.2.M.1 Configurazione e sperimentazione di un modello professionale che individui e valorizzi le competenze e le professionalità in funzione della realizzazione del nuovo modello di servizio	OM
2.2.M.2 Progettazione e realizzazione di programmi di formazione rivolti a supportare il	OM

contributo del management ai processi di innovazione organizzativa, nonché a promuovere le professionalità informatiche specialistiche interne all'Istituto, oltre che diffondere e aggiornare le competenze informatiche del personale	
2.2.M.3 Identificazione e sviluppo di professionalità strategiche, in grado di assicurare la fornitura di servizi nel contesto organizzativo assieme alla diffusione delle competenze professionali	OM
2.2.M.4 Sviluppo e consolidamento dei sistemi di valutazione del personale: rivisitazione dei criteri di valutazione della performance individuale, in primo luogo dei dirigenti e di specifici ruoli chiave; realizzazione di un sistema di valutazione del potenziale per migliorare l'utilizzo delle risorse in funzione degli obiettivi e promuovere processi di valorizzazione e ricambio del management	OM

2.6 Potenziamento dei livelli di accessibilità ai servizi e miglioramento della chiarezza della comunicazione interna ed esterna

L'evoluzione organizzativa punta a un modello di offerta di servizio che pone al centro della propria attività la soddisfazione dei bisogni del cittadino in termini di:
- Opportunità per gli utenti di una piena conoscenza dei propri diritti e garanzia di una gestione proattiva degli stessi attraverso tutti i canali possibili;
- Trasparenza sullo stato di lavorazione delle pratiche, omogeneità delle risposte, che dovranno essere univoche e coerenti a prescindere dal canale;
- Semplificazione della usabilità e navigabilità del sito web istituzionale;
- Chiarezza della comunicazione verso gli altri soggetti istituzionali;
- Unitarietà e diffusione mirata dei risultati della qualità attesa, erogata e percepita (ciclo della qualità), al fine del miglioramento continuo della qualità dei servizi;
- Gestione del rischio reputazionale, al fine della prevenzione e della gestione ottimale delle cadute di reputazione.

Per l'attuazione dell'Obiettivo Strategico, si procederà allo sviluppo dei seguenti Programmi ed Obiettivi:

Programmi di Innovazione/Obiettivi di Miglioramento	**Tipo Obiettivo PI/OM**
3.1.1 Comunicazione dei diritti: realizzazione di strumenti di dialogo interattivo ("Self assessment"), al fine di consentire all'utente di auto-identificare la propria accessibilità alle prestazioni	PI
3.1.M.1 Tracciabilità della pratica: sviluppo di un sistema di Workflow Management orientato all'utenza che consenta la tracciabilità delle fasi di lavorazione delle pratiche e l'accesso strutturato ed aggiornato alle informazioni, anche da parte dei Patronati	OM
3.1.M.2 Trasparenza: Definizione e realizzazione di modalità di comunicazione istituzionale semplificate e valorizzazione degli interventi del programma di cambiamento	OM
3.1.M.3 Ottimizzazione della comunicazione interna ed esterna: riorganizzazione del sito web istituzionale, per consentire agli utenti di accedere in modo semplificato alle informazioni e ai servizi rilevanti per le proprie esigenze attuali e future; revisione della intranet aziendale	OM
3.1.M.4 Customer Relation Management: evoluzione del modello di Contact Center in linea con il nuovo modello di servizio e l'implementazione del Sistema CRM per la gestione unificata multilivello di tutte le interazioni tra l'utenza e l'Istituto, indipendentemente dal canale di contatto utilizzato	OM
3.1.M.5 Misurazione della qualità percepita e del rischio reputazionale al fine del miglioramento dei servizi: sviluppo ed estensione del nuovo modello in fase di sperimentazione per la rilevazione della Customer Experience in modalità integrata	OM

multicanale; realizzazione di un sistema integrato di rilevazione del giudizio degli assicurati su tutti gli aspetti organizzativi che concorrono a formare l'intera gamma dei servizi offerti dall'INPS (effettività dei canali di accesso alle informazioni e ai servizi, tempestività, accoglienza, trasparenza, prevenzione degli errori e degli abusi) per una gestione proattiva dei rischi reputazionali	
3.1.M.6 Educazione previdenziale: programmazione e realizzazione di campagne di educazione previdenziale, rivolte in particolare alle generazioni più giovani	OM

2.7 Definizione di complessivo sistema di controllo dei processi di spesa ricorrenti e non ricorrenti

L'integrazione degli enti soppressi presenta tra gli obiettivi qualificanti anche l'ottimizzazione dei costi nel quadro di un più generale governo della spesa.
In tale prospettiva, assume primario rilievo la definizione di un sistema di controllo dei processi di spesa ricorrenti e non ricorrenti basato sul puntuale monitoraggio delle attività rilevanti in ordine agli obiettivi di contenimento dei costi attesi.

Per l'attuazione dell'Obiettivo Strategico, si procederà allo sviluppo dei seguenti Programmi ed Obiettivi:

Programmi di Innovazione/Obiettivi di Miglioramento	**Tipo Obiettivo PI/OM**
4.1.1 Avvio e realizzazione del programma di contenimento dei costi di gestione degli archivi attraverso l'internalizzazione della gestione e l'archiviazione digitale degli archivi cartacei (Det. comm. N. 96/2014)	PI
4.1.2 Sviluppo di iniziative per cessione e valorizzazione del patrimonio da reddito	PI
4.1.M.1 Miglioramento dell'efficacia delle attività contrattuali attraverso la ridefinizione della Centrale Unica Acquisti (CUA) e il riaccentramento delle competenze della funzione acquisti	OM
4.1.M.2 Completamento del processo di integrazione logistica delle direzioni regionali e provinciali, monitoraggio dello stato di realizzazione e degli effettivi risparmi; individuazione e realizzazione degli interventi di razionalizzazione logistica delle Agenzie	OM
4.1.M.3 Sviluppo di un sistema di regolazione e gestione unitaria delle prestazioni creditizie e di welfare per gli iscritti alla gestione pubblica, attraverso una programmazione annuale delle iniziative e degli interventi nel rispetto dell'equilibrio finanziario e in relazione all'individuazione delle esigenze sociali di maggiore rilievo	OM
4.1.M.4 Evoluzione dei sistemi a supporto della gestione integrata del patrimonio immobiliare	OM
4.1.M.5 Definizione di un piano di smobilizzo del patrimonio immobiliare non strumentale nell'ambito del quadro normativo vigente, sulla base di un rinnovo e aggiornamento degli inventari	OM
4.1.M.6 Completamento processi di razionalizzazione delle strutture sociali, con puntuali valutazioni costi/benefici della gestione attuale e soluzioni alternative di utilizzo o smobilizzo	OM
4.1.M.7 Completamento del censimento e catalogazione del patrimonio artistico-culturale, con iniziative di valorizzazione e sviluppo di nuovi modelli di gestione e promozione	OM

2.8 Consolidamento del processo di contabilizzazione continua in coerenza con la

semplificazione del sistema fiscale

In ottemperanza alla Legge delega n. 23/2014, il relativo decreto attuativo approvato dal Consiglio dei ministri prefigura l'introduzione di disposizioni in materia di semplificazioni fiscali finalizzate ad avviare una revisione del sistema tributario orientato ai principi di equità, trasparenza e crescita.
All'attuazione di tali disposizioni si accompagnano innovazioni volte al consolidamento del processo di contabilizzazione continua basato sia sull'allineamento temporale della fase di erogazione del servizio con la fase contabile, sia sulla gestione tempestiva delle partite riversate nei conti di transito.

Per l'attuazione dell'Obiettivo Strategico, si procederà allo sviluppo dei seguenti Programmi ed Obiettivi:

Programmi di Innovazione/Obiettivi di Miglioramento	**Tipo Obiettivo PI/OM**
5.1.1 Sviluppo di processi di integrazione finalizzati al consolidamento del processo di contabilizzazione continua basato sulla valorizzare puntuale e tempestiva della fase contabile dei processi di produzione/servizio (in particolare, interessi legali da prestazioni, conti di transito, spese legali), anche ai fini degli adempimenti della "delega fiscale"	PI
5.1.M.1 Sistematizzazione e implementazione di strumenti tecnico-contabili per la puntuale e costante separazione ed evidenziazione della spesa previdenziale e assistenziale, nonché per il costante monitoraggio delle tendenze strutturali di Fondi e Gestioni e dell'intero sistema previdenziale	OM
5.1.M.2 Interventi di verifica straordinaria rivolti alla revisione dei crediti e dei debiti, anche per sviluppare in tale ambito una gestione integrata, funzionale all'analisi di rischiosità, esigibilità e corretta determinazione dei fondi, al fine di favorire, assieme all'attivazione di puntuali politiche di riaccertamento dei residui, un fattore cruciale per l'accuratezza, veridicità e trasparenza del bilancio	OM
5.1.M.3 Sviluppo di procedure idonee a redigere situazioni infrannuali, attivando un flusso di comunicazione biunivoco con il Coordinamento Generale Statistico Attuariale, anche a garanzia della sostenibilità finanziaria dei Piani e Programmi attuativi delle Linee strategiche e di indirizzo di emanazione degli Organi di Governo	OM
5.1.M.4 Gestione integrata e tempestiva dei processi di contabilizzazione degli incassi e dei pagamenti, per competenza e per cassa e per anno di insorgenza del credito o debito: attraverso l'approntamento di azioni rivolte all'abbinamento delle Denunce mensili posizioni assicurative (DMA) con le quietanze di pagamento; il passaggio pensioni Pdap e Pals sull'Archivio centralizzato, ai fini della contabilizzazione puntuale delle diverse componenti; la modernizzazione del sistema dei pagamenti secondo gli standard SEPA (SINGLE EURO PAYMENTS AREA - Area unica dei pagamenti in euro), attraverso la realizzazione di una piattaforma unica per la contabilizzazione degli incassi e dei pagamenti, anche allo scopo di introdurre elementi di innovazione in grado di ottimizzare l'automazione dei processi interni e, in ultima analisi, il livello complessivo di efficienza	OM

3. Il processo di programmazione e budget

Le strutture della Direzione Generale sono chiamate a programmare le risorse umane ed economiche necessarie per la realizzazione delle attività relative a:

- Programmi/Obiettivi di Innovazione

Obiettivi di Miglioramento
- Attività Istituzionali

Il processo di programmazione e budget seguirà le seguenti fasi:

- I centri di responsabilità responsabili dei Programmi di Innovazione, individuano con gli altri CdR coinvolti gli obiettivi di innovazione con i correlati indicatori di risultato dei singoli obiettivi ed i relativi tempi di realizzazione.
- I centri di responsabilità responsabili degli Obiettivi di innovazione delineano il piano delle attività individuando:

- L'area dirigenziale e l'unità organizzativa responsabile;
- I tempi di svolgimento delle attività;
- Il fabbisogno di risorse, umane ed economiche, per lo svolgimento delle attività.

- I centri di responsabilità responsabili di Attività istituzionali, anche per quelle collegate ad Obiettivi di miglioramento, definiscono:

- L'area dirigenziale e l'unità organizzativa responsabile;
- I tempi di svolgimento delle attività;
- Il fabbisogno di risorse, umane ed economiche, per lo svolgimento delle attività.

- Le proposte di fabbisogno, espresso in termini di risorse umane ed economiche, 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 con l'indicazione delle responsabilità a livello di singola unità organizzativa. 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 ed alla Direzione centrale Risorse Umane.

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 fissati, il rispetto delle fasi e dei tempi degli obiettivi prefissati.

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.

3.1. Programmi ed Obiettivi di Innovazione

Ciascuna Struttura centrale, **responsabile di un Programma di Innovazione**, d'intesa con le altre strutture responsabili degli Obiettivi di Innovazione nel medesimo Programma, propone al Direttore Generale, gli obiettivi di innovazione e per ciascun obiettivo di innovazione gli indicatori (valori obiettivo) e le date previste di inizio e fine.

I CdR responsabili dei Programmi di innovazione, assieme agli altri CdR coinvolti, sono indicati nell'allegato 1 "Obiettivi 2015". Eventuali modifiche e/o integrazioni alle Strutture centrali individuate potranno essere apportate in accordo con il Direttore Generale.

La formulazione degli Obiettivi di innovazione sarà coordinata dalla struttura responsabile del Programma di Innovazione, che formalizzerà la **proposta al Direttore Generale**, dandone conoscenza a tutte le strutture centrali coinvolte ed alla DC Pianificazione e controllo di gestione.

Successivamente, ciascuna Struttura centrale, responsabile di un Obiettivo di Innovazione formulerà, per la parte di propria competenza, il piano delle attività con l'indicazione dell'area dirigenziale responsabile, e all'interno di questa le unità organizzative responsabili, ed il fabbisogno di risorse umane ed economiche necessario per la realizzazione dell'obiettivo oltre agli indicatori correlati.

3.2. Piano delle Attività Istituzionali

Con riferimento alle determinazioni commissariali 118/2014, relativa al nuovo Ordinamento dei servizi dell'Istituto, e 120/2014, relativa all'istituzione dei progetti, sono state individuate le **Attività Istituzionali** di competenza delle strutture centrali.

Peraltro, tali attività sono state già oggetto di programmazione per il quarto trimestre dell'anno 2014 con l'individuazione dei fabbisogni di risorse, sia ordinarie che straordinarie, necessarie per il funzionamento. Il piano per l'anno 2015 dovrà tuttavia prevedere ulteriori focalizzazioni su specifiche aree di intervento, che si riportano nella tabella seguente.

CdR responsabile	**Attività istituzionale**
Direzione centrale vigilanza, prevenzione e contrasto economia sommersa	Al fine di presidiare efficacemente **l'area patologie lavoro** e potenziare le azioni di contrasto alle forme di evasione ed elusione contributiva (totale) a garanzia dell'effettività della tutela previdenziale dei cittadini e della concorrenza leale tra soggetti economici, viene posta particolare focalizzazione sulle seguenti attività: 1. **1. Analisi dei diversi indicatori e fattori di rischio,** 2. **2. Interventi di tipo preventivo realizzati attraverso l'attività di *intelligence* amministrativa, la verifica preliminare e consulenziale ai soggetti economici;** 3. **3. Sviluppo di processi innovativi per l'accertamento e il recupero dei contributi;** 4. **4. Controllo e gestione dei flussi contributivi "accertato – riscosso" prodotti da verbale ispettivo.**
Coordinamento generale legale **Presidio integrato per il contrasto e il deflazionamento del contenzioso amministrativo e giudiziario interno ed esterno all'Istituto** **Direzione centrale pianificazione e controllo di gestione**	Deve essere ulteriormente rafforzata l'azione di coordinamento centrale al fine di distribuire i carichi di lavoro dell'avvocatura in modo omogeneo e congruo rispetto alle risorse disponibili sul territorio. A tal fine dovrà essere predisposta un'apposita programmazione: 1. **1. Piano di interventi sul contenzioso giudiziario che affronti le criticità territoriali** 2. **2. Predisposizione di un piano per lo sviluppo della sussidiarietà territoriale**
Direzione centrale assistenza e invalidità civile	Il piano 2015 dovrà essere focalizzato sul consolidamento della banca dati e l'avvio di ulteriori sezioni del Casellario con l'obiettivo di realizzare una base dati unitaria per tutte le pubbliche amministrazionicompetenti per la gestione, programmazione e

Direzione centrale prestazioni a sostegno del reddito **Struttura popolamento ed implementazione del Casellario dell'Assistenza**	monitoraggio della spesa sociale: 1. **1. Consolidamento della banca dati delle prestazioni sociali agevolate** 2. **2. Avvio altre sezioni del Casellario**

Per quanto concerne i piani per la realizzazione delle **Attività Istituzionali** ciascuna struttura centrale troverà, precaricata nel sistema Sap-BW Sem, le attività di cui all'allegato 2 con l'indicazione del CIC di area dirigenziale responsabile ed i CIC dell'unità organizzativa competente.

L'abbinamento del CIC di unità organizzativa competente all'attività istituzionale dovrà essere effettuato a cura del CDR, utilizzando il file di cui all'allegato 2 e le informazioni contenute nel messaggio che indicherà i CIC assegnati alle unità organizzative.

La struttura centrale dovrà programmare per ogni Attività Istituzionale, anche quelle collegate ad **Obiettivi di Miglioramento**, l'impiego di risorse umane ed economiche necessarie per la realizzazione dell'attività.

3.3. Obiettivi di produzione

Al fine di valutare il contributo delle strutture centrali al miglioramento del valore generato dalle attività di produzione delle strutture territoriali, il piano per l'anno 2015 comprende anche specifici obiettivi riconducibili al Bilancio istituzionale dell'Istituto.

Gli obiettivi si applicano a tutte le strutture centrali di seguito definite, in linea con gli obiettivi delle direzioni regionali individuate con la circolare 146 del 21 Novembre 2014, nel paragrafo "Valore della produzione", e sono differenziati secondo l'articolazione di seguito indicata.

MAGGIORI ENTRATE	**Dicembre 2013**	**Preconsuntivo 2014**	**Obiettivo 2015**	**% VAR.**
Accertamento contributi in fase di gestione flussi	**7.440.527.809,03**	**8.772.003.625,81**	**9.368.499.872,37**	**6,8%**
Accertamento contributi da vigilanza ispettiva	**949.809.088,16**	**961.638.972,29**	**990.488.141,46**	**3,0%**
Accertamento benefici in sede di pensione/TFS	**123.060.607,54**	**77.076.509,13**	**44.020.242,96**	**-42,9%**
Riscatti e ricongiunzioni	**526.367.279,69**	**533.568.500,00**	**560.246.925,00**	**5,0%**
Saldo sentenze favorevoli/sfavorevoli contributi	**386.573.137,93**	**277.038.568,72**	**268.727.411,66**	**-3,0%**
TOTALE ENTRATE	**9.426.337.922,35**	**10.621.326.175,96**	**11.231.982.593,45**	**5,7%**
MINORI USCITE	**Dicembre 2013**	**Preconsuntivo 2014**	**Obiettivo 2015**	**% VAR.**

Interessi legali (-)	**81.242.709,61**	**64.033.814,03**	**60.832.123,33**	**-5,0%**
Accertamento prestazioni indebite	**2.530.839.363,00**	**2.600.254.735,80**	**2.678.262.377,87**	**3,0%**
Annullamento prestazioni da Vigilanza ispettiva	**299.070.000,00**	**254.308.000,00**	**261.937.240,00**	**3,0%**
Azioni surrogatorie	**49.816.008,20**	**44.582.222,60**	**44.582.222,60**	**0,0%**
VMC - Annullamento prestazioni dirette malattia	**22.757.398,09**	**18.057.704,00**	**18.057.704,00**	**0,0%**
Revoche prestazioni Invalidità civile	**89.568.080,00**	**46.203.733,00**	**44.692.693,00**	**-3,3%**
Saldo sentenze favorevoli/sfavorevoli prestazioni	**1.419.252.668,10**	**1.471.822.952,02**	**1.471.822.952,02**	**0,0%**
TOTALE USCITE	**4.330.060.807,77**	**4.371.195.533,39**	**4.458.523.066,17**	**2,0%**
TOTALE COMPETENZA	**Dicembre 2013**	**Preconsuntivo 2014**	**Obiettivo 2015**	**% VAR.**
TOTALE ENTRATE + TOTALE USCITE	**13.756.398.730,12**	**14.992.521.709,35**	**15.690.505.659,61**	**4,7%**

Direzione Centrale Pensioni
Interessi legali da prestazioni: riduzione del 5% degli interessi legali da prestazioni previdenziali.
Recupero prestazioni indebite: miglioramento del 3% dell'accertamento (valore) delle prestazioni indebite.

Direzione Centrale Posizione assicurativa
Riscatti e ricongiunzioni: aumento del 5% rispetto al preconsuntivo 2014.

Direzione Centrale Convenzioni internazionali
Interessi legali da prestazioni: riduzione del 5% degli interessi legali da prestazioni previdenziali.
Recupero prestazioni indebite: miglioramento del 3% dell'accertamento (valore) delle prestazioni indebite.

Direzione Centrale Entrate
Accertamento dei contributi in fase amministrativa di gestione flussi: incremento del 6,8% degli incassi in fase amministrativa dei crediti contributivi rispetto ai valori di preconsuntivo 2014.
Accertamento dei benefici in sede di pensione e TFS per la gestione pubblica: 44 milioni di euro.

Direzione Centrale Prestazioni a sostegno del reddito
Interessi legali da prestazioni: riduzione del 5% degli interessi legali da prestazioni a sostegno del reddito.
Recupero prestazioni indebite: miglioramento del 3% dell'accertamento (valore) delle prestazioni indebite.
VMC - Annullamento delle prestazioni dirette di malattia: mantenimento dello stesso livello del 2014.

Direzione Centrale Vigilanza Prevenzione e Contrasto all'Economia Sommersa

Accertato da vigilanza: raggiungimento di € **990.488.141,46** di accertamento da vigilanza ispettiva.
Annullamento prestazioni da vigilanza ispettiva: raggiungimento di **€ 261.937.240,00** da annullamento di prestazioni a seguito di verbali ispettivi.
Accertato da target: ulteriore incremento dell'accertamento di evasione contributiva attraverso l'attivazione, a livello centrale, di piani regionali trimestrali sulla base di "Liste di prevenzione rischi".

Direzione Centrale Assistenza e Invalidità Civile
Interessi legali da prestazioni: riduzione del 5% rispetto al 2014 degli interessi legali da prestazioni per l'invalidità civile.
Accertamento prestazioni indebite: aumento del 3%degli accertamenti.
Revoche prestazioni Invalidità civile: 44,6 milioni di euro relativamente agli accertamenti sulle prestazioni economiche per invalidità civile.

Presidio integrato per il contrasto ed il deflazionamento del contenzioso amministrativo e giudiziario interno ed esterno all'Istituto
Saldo sentenze favorevoli/sfavorevoli contributi: riduzione del 3% rispetto al preconsuntivo 2014.
Saldo sentenze favorevoli/sfavorevoli prestazioni: mantenimento dei valori del 2014.

Coordinamento medico-legale
VMC - Annullamento delle prestazioni dirette di malattia: mantenimento dello stesso livello del 2014.
Azioni surrogatorie/rivalse: mantenimento del valore previsto per il preconsuntivo 2014 delle azioni surrogatorie e delle rivalse
Revoche prestazioni Invalidità civile: 44,6 milioni di euro relativamente agli accertamenti sulle prestazioni economiche per invalidità civile.

Coordinamento legale
Saldo sentenze favorevoli/sfavorevoli contributi: riduzione del 3% rispetto al preconsuntivo 2014.
Saldo sentenze favorevoli/sfavorevoli prestazioni: mantenimento dei valori del 2014.
Si procederà ad un piano per la definizione sia al centro che sul territorio delle pratiche in essere non più pendenti ed al caricamento in procedura delle pratiche della gestione pubblica, al fine di dare corso alle iniziative di sussidiarietà previste dalla circolare 146 del 2014 e dalla determinazione n. 99 del 2014.

Progetto gestione surrogazione verso terzi
Azioni surrogatorie/rivalse: mantenimento del valore previsto per il preconsuntivo 2014 delle azioni surrogatorie e delle rivalse

Per tutte le altre strutture centrali l'obiettivo è rappresentato dal raggiungimento del budget complessivo di maggiori entrate e minori uscite delle Direzioni regionali.

3.4. Obiettivi di gestione della spesa e integrazione logistica

Vengono introdotti alcuni obiettivi finalizzati al miglioramento della gestione della spesa ed al rispetto del piano di razionalizzazione logistica.

1. **Gestione della spesa**

Alle Direzioni Centrali responsabili di budget di spesa (DC Risorse Strumentali, DC Risorse Umane, Presidio Patrimonio, DC Assistenza ed invalidità civile, DC Credito e Welfare, DC Formazione, DC 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:** per le Direzioni regionali l'assegnazione del budget di spesa non potrà essere superiore al fabbisogno di risorse economiche;
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 Direzione regionali.

1. **Integrazione logistica**

Alle Direzioni Centrali responsabili del piano di razionalizzazione logistica (DC Risorse Strumentali) e del progetto archivi (DC Risorse Strumentali, Progetto Dematerializzazione, DC Organizzazione) saranno attribuiti specifici obiettivi inerenti il completamento dei piani previsti per l'anno 2015, in particolare:

1. **Piano di integrazione logistica previsto per l'anno 2015**: la misurazione sarà effettuata attraverso la verifica dello stato di avanzamento degli interventi previsti nel piano (Delibera n° 105/2014);
2. **Progetto archivi**: conseguimento degli obiettivi di "gestione degli archivi", previsti dalla circolare 146/2014, come programmati dalle strutture territoriali; la misurazione sarà effettuata attraverso lo stato di avanzamento rispetto alla programmazione.

3.5. Le risorse umane (FTE)

La programmazione delle risorse umane collegate agli Obiettivi di Innovazione (OI) ed alle Attività Istituzionali (AI) verrà effettuata indicando la **Forza media annua equivalente** a preventivo, cioè il numero delle risorse umane in carico alla struttura 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", ivi comprese le ex qualifiche del ruolo ad esaurimento.
- 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). I valori relativi alla percentuale di part-time ed alla percentuale di occupazione sono quelli indicati nel modulo SAP HR-OM deputato alla gestione della Struttura centrale.

3.6. 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;
- **missioni** (Italia ed Estero): la proposta di fabbisogno deve essere espressa in giorni di missione ed il fabbisogno non deve eccedere quanto consuntivato nell'anno 2014;

- 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 2015 sono quelle indicate nel prospetto "Tariffe fisse standard 2014" presente nella intranet della Direzione Centrale Pianificazione e controllo di gestione, nella sezione "Aree operative" / "Programmazione e Budget" / "Manuali e materiali didattici".

3.7. Parametri di congruità di impiego delle risorse (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 2015.

In particolare, per l'anno 2015 vengono individuati i seguenti parametri di congruità:

1. **parametro della presenza:** % presenza (unità disponibili comprensive dello straordinario e al netto della formazione e delle ore di maggiore presenza)/forza equivalente (FTE);

valore obiettivo: almeno pari all'81% a livello di CdR ;

1. **parametro impiego risorse umane:** % risorse (FTE) ABC impiegate in attività collegate a OI/risorse (FTE) ABC totali;

valore obiettivo: rispetto della % programmata;

1. **parametro impiego risorse economiche:** % risorse economiche consumate in attività collegate a OI/totale risorse economiche consumate;

valore obiettivo: rispetto della % programmata;

1. **parametro impiego straordinario**: % ore di lavoro straordinario consumate /numero di ore di presenza al netto della formazione e della maggiore presenza non retribuita del personale ABC della struttura.

Relativamente alla voce di costo "Straordinario", l'esigenza di realizzare, nell'ambito del Piano 2015 delle strutture centrali, gli obiettivi di risparmio di spesa sul relativo fondo comporta la quantificazione del fabbisogno annuo sulla base di un **parametro di congruità** rivolto a qualificare l'utilizzo di detta leva gestionale prioritariamente in relazione al perseguimento degli obiettivi collegati ai programmi strategici ed assicurare nel contempo lo svolgimento delle attività istituzionali di competenza, superando il ricorso a misure di indistinta contrazione generalizzata.

La definizione di tale parametro di congruità ha tenuto conto sia di un'articolazione delle strutture centrali in relazione alle differenti tipologie di funzioni svolte, sia dell'ammontare di straordinario di norma utilizzato per assicurare tali funzioni. A tale riguardo, nel corso del 2014 si è provveduto a monitorare il fabbisogno e il consumo di straordinario, in considerazione delle diverse tipologie di funzioni centrali, ponendo in rapporto le ore di straordinario utilizzate sul totale delle ore di presenza al netto della formazione e della maggiore presenza non retribuita.

Le risultanze di tale rilevazione, commisurate con i richiamati obiettivi di risparmio di spesa, consentono di attribuire a ciascuno dei raggruppamenti di funzioni centrali, ai fini della rilevazione del relativo fabbisogno per l'anno 2015, un **parametro di congruità per l'impiego delle ore di straordinario,** in termini di **soglia massima** di ore di straordinario rispetto al totale delle ore di presenza, al netto della formazione e della maggiore presenza non retribuita.

Tipologie di funzioni centrali	**Strutture centrali**	**Parametro impiego straordinario**
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 DC Risorse Umane	3%
Direzioni per il Controllo interno	DC Bilanci e servizi fiscali DC Ispettorato DC Audit DC Pianificazione e controllo di gestione	5%
Direzioni con funzioni strumentali o trasversali	DC Comunicazione DC Sistemi informativi e tecnologici DC Risorse strumentali DC Studi e Ricerche	6%
Progetti	Presidio integrato per il contrasto ed il deflazionamento del contenzioso amministrativo e giudiziario interno ed esterno all'Istituto Popolamento ed implementazione del Casellario dell'Assistenza Integrazione processi di audit, ispettorato e controllo di Inpdap ed Enpals in Inps Coordinamento del processo di integrazione della struttura di area metropolitna ex Inpdap di Roma nell'ambito di quella metropolitana di Roma dell'Istituto Decertificazione, scambio ed acquisizione dati tra pubbliche amministrazioni Sponsorizzazione e valorizzazione dei beni Coordinamento della gestione e valorizzazione delle strutture sociali Gestione e valorizzazione del patrimonio da reddito Dematerializzazione degli atti per la riduzione della produzione e conservazione dei documenti cartacei e per la razionalizzazione ed ottimizzazione della gestione degli archivi cartacei e digitali	3%

	Analisi e monitoraggio della soddisfazione dell'utenza finalizzato alla riduzione del rischio reputazionale Monitoraggio ed ottimizzazione centro territorio Sviluppo di un piano di attivazione di azioni sinergiche con gli altri operatori coinvolti nelle attività di lotta all'evasione ed all'elusione contributiva	
Uffici di studio e funzioni specifiche	Coordinamento attività di razionalizzazione ed omogeneizzazione del trattamento economico del personale dell'Istituto Ufficio centrale di monitoraggio e coordinamento in materia di protezione dei dati personali e accesso alle banche dati Progetto gestione surrogazione verso terzi Coord. Gest. Spec. di prev. Gruppo Poste Ital.e ASDEP Ufficio centrale per l'applicazione del sistema di regolazione del lavoro accessorio	4%
Uffici di supporto	Struttura tecnica permanente di misurazione della performance, di supporto all'OIV Ufficio di Segreteria della Presidenza dell'Istituto Segreteria Tecnica del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza Ufficio di Segreteria degli Organi Collegiali Segreteria Tecnica del Collegio dei Sindaci Ufficio di Segreteria del Direttore Generale Segreteria tecnica del Magistrato della Corte dei Conti Ufficio Stampa Ufficio legislativo **Ufficio procedimenti disciplinari e della responsabilità amministrativa**	6%
Coordinamenti professionali	CG Legale CG Medico-legale CG Statistico attuariale CG Tecnico edilizio	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.

3.8. L'obiettivo di miglioramento dell'efficienza per le Attività istituzionali

A partire dal corrente anno viene introdotto un obiettivo di efficienza collegato alle Attività istituzionali basato sulla rilevazione dell'assorbimento di risorse umane (presenza ABC).

L'obiettivo consiste nel rispetto del coefficiente di assorbimento delle risorse assegnato a ciascuna Attività Istituzionale. Il coefficiente, espresso in unità medie mensili, comprende le ore ordinarie di presenza, le ore di lavoro straordinario e le eventuali ore di lavoro trasferite con il time sheet da altre strutture per l'impiego temporaneo di personale.

Nell'allegato 4 sono riportati per ciascuna Attività Istituzionale i coefficienti di assorbimento che debbono essere il riferimento per la programmazione dell'impiego delle risorse umane e che saranno utilizzati per la valutazione dell'efficienza sia a livello di CDR che di area dirigenziale.

4. Gli strumenti di programmazione

Per la formalizzazione degli Obiettivi di Innovazione, le strutture centrali responsabili di Programma di Innovazione, dovranno compilare **la scheda allegata alla presente circolare** (allegato 3 "**PI 2015 - Obiettivi di Innovazione**") ed inviarla al Direzione centrale pianificazione e controllo di gestione e, per conoscenza, alle altre strutture coinvolte nel Programma di Innovazione, **tramite il sistema Gestione Flussi Documentali (GFD)**.

La scheda (allegato 3) 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'Obiettivo di Innovazione (che è stato individuato con le altre strutture centrali coinvolte in relazione al Programma di Innovazione)
- tempi di esecuzione (data di inizio e data di fine)
- indicatore e criterio di valutazione dell'obiettivo;

Si sottolinea che nell'allegato 1 sono stati individuati come CdR responsabili di Obiettivi di Innovazione le strutture centrali per le quali il Programma di Innovazione comporta lo svolgimento di attività innovative e/o straordinarie non riconducibili alle attività istituzionali.

Gli Obiettivi di Innovazione, 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, saranno inseriti in **apposite schede nel sistema Sap Bw-Sem**.

Il sistema **Sap Bw-Sem** conterrà anche le schede relative alle attività istituzionali. Nell'allegato 2 andranno incardinati gli obiettivi di miglioramento indicati nel "Piano degli Obiettivi 2015" (allegato 1).

Inoltre, tutte le strutture dovranno completare la scheda delle Attività Istituzionali, di cui all'allegato 2, con l'indicazione del CIC dell'unità organizzativa responsabile.

Le schede, esclusivamente in **formato Excel**, dovranno inoltre essere inviate **alla DC Pianificazione e controllo di gestione** con e-mail alla casella di posta 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 necessario all'utilizzo della procedura. La stessa Direzione sovraintenderà all'intero processo di programmazione e budget, assicurando la congruità e conformità dei piani e degli obiettivi di risultato.

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

Il processo di programmazione e budget per il 2015 si svolgerà con la seguente tempistica.

Proposte obiettivi **Entro il 9 Febbraio 2015**

- Le Strutture responsabili dei Programmi di Innovazione (PI) definiscono con le strutture responsabili gli Obiettivi di Innovazione

- Le Strutture responsabili di Programmi di Innovazione consolidano e trasmettono alla DC PCG, tramite GFD, le proposte formulate, formalizzate nella scheda allegata alla presente circolare: (all. 3 “PI 2015 - Obiettivi di Innovazione/Obiettivi di Miglioramento”); inoltre trasmettono il file - in formato Excel – alla DC PCG con mail alla casella di posta elettronica **Gestione.Budget@inps.it**

- Tutte le strutture dovranno compilare la scheda di cui all’allegato 2 e trasmetterla - in formato Excel – alla DC PCG con mail alla casella di posta elettronica **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 Obiettivi di Innovazione ed alle Attività Istituzionali. Alla fase di programmazione seguirà una fase di negoziazione con le **Direzioni centrali responsabili dei capitoli di spesa**, di concerto con la D.C. 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 **27 febbraio 2015**.

- Il Direttore generale, con propri provvedimenti, procede ad assegnare il budget ai centri di responsabilità.

- I Direttori centrali con propri provvedimenti, procedono all’assegnazione del budget ai dirigenti responsabili delle aree di competenza con l’individuazione delle unità organizzative responsabili.

Il Direttore Generale
Nori

Sono presenti i seguenti allegati:

Allegato N.1
Allegato N.2
Allegato N.3
Allegato N.4

Cliccare sull'icona "ALLEGATI"  per visualizzarli.