

*luc*

## **DELIBERAZIONE N. 107**

**OGGETTO:** LINEE DI INDIRIZZO *SULLE PREVISIONI RELATIVE AL BILANCIO 2008*

### **IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

**Seduta del 25 luglio 2007**

- VISTO l'art. 20 , comma 5, della legge 9 marzo 1989, n.88, inerente la "ristrutturazione dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale e dell'Istituto Nazionale per l'assicurazione sugli infortuni sul lavoro";
- VISTO l'art. 3 del Decreto Legislativo n. 479/1994;
- VISTO l'art. 5 del DPR 24 settembre 1997, n.366, avente ad oggetto il " Regolamento concernente Norme per l'organizzazione e il funzionamento dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale";
- VISTO l'art. 4 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 e successive integrazioni;
- VISTO il DPR 27 febbraio 2003, n. 97, avente ad oggetto il " Regolamento concernente l'Amministrazione e contabilità degli Enti pubblici di cui alla legge 20 marzo 1975, n. 70";
- VISTA la deliberazione del Consiglio di Amministrazione dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale n. 172 del 18 maggio 2005 concernente l'approvazione del " Regolamento per l'amministrazione e la contabilità dell'INPS";
- VISTA la deliberazione n. 424 del 30 novembre 2005 del Consiglio di Amministrazione dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale;
- VISTA la deliberazione del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza n. 4 del 17 Aprile 2007 concernente l'approvazione della Relazione Previsionale e Programmatica per gli anni 2008 - 2010;
- VISTA la relazione della Direzione Generale;
- Su Proposta del Direttore Generale,

  
Direttore

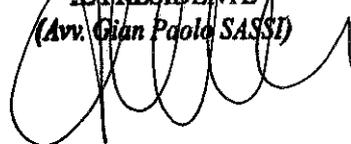
DELIBERA

- di approvare le linee guida gestionali contenute nella relazione allegata;
- di dare mandato al Direttore Generale di avviare il processo di redazione del bilancio di previsione 2008 lungo le linee gestionali approvate.

**VISTO:**  
**IL SEGRETARIO**  
*(Dr.ssa Lauretana NERONI)*



**VISTO:**  
**IL PRESIDENTE**  
*(Avv. Gian Paolo SASSI)*



**DIREZIONE GENERALE**

**Bilancio di previsione per l'anno 2008**

**INDIRIZZI GESTIONALI AI FINI DELL'AVVIO  
DEL PROCESSO DI COSTRUZIONE DEL BILANCIO  
DELL'ISTITUTO PER L'ANNO 2008**

**Il Segretario**



<b>Centro di Responsabilità</b>	<b>OBIETTIVI di consolidamento/mantenimento</b>
-------------------------------------	---

<b>Entrate Contributive</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Il piano 2008 <b>dovrà contenere indicatori</b> tesi a soddisfare diverse esigenze: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>dei portatori di interesse</b> (Autorità di Governo, Parti Sociali, ecc) in riferimento ad aspetti finanziari;</li> <li>- <b>degli utenti ed associati</b> (consulenti, Patronati, Associazioni di utenti, ecc.) in riferimento a semplificazione e qualità;</li> <li>- <b>di qualità dei processi operativi</b> di cui dovranno essere definiti appositi indicatori sul "come" vengono gestiti;</li> <li>- <b>degli operatori</b> di cui dovranno essere sviluppate competenze e favorito lo spirito di collaborazione e di orientamento alla qualità del lavoro.</li> </ul> </li>   <li>✦ Garantire la <b>gestione della regolarità contributiva dei soggetti contribuenti</b> attraverso la completezza degli archivi aziendali e lo sviluppo di piattaforme procedurali che integrano i sistemi di gestione delle attività, orientando l'azione dell'area entrate delle sedi al controllo costante sui comportamenti aziendali garantendo anche una coerente integrazione con l'azione di vigilanza. Perseguire una politica di supporto, informazione e semplificazione degli adempimenti, finalizzata al <b>recupero della quota di aziende che ancora non hanno aderito al sistema di mensilizzazione</b> delle denunce</li>   <li>✦ <b>Accelerare le procedure di riscossione diretta dei crediti contributivi</b> al fine di accrescere gli incassi dell'istituto limitando <i>ab origine</i> i meccanismi di formazione ed accumulo dei crediti. <b>Rivedere il sistema di contabilizzazione</b>, contenere i costi dell'attività di riscossione coattiva e <b>velocizzando il flusso procedurale e di gestione dei dati finanziari e informativi</b> connessi alla riscossione dei crediti.</li> </ul>
-----------------------------	--

	<p>✦ <b>Sviluppare il sistema procedurale integrato della contribuzione agricola</b>, finalizzato:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- al <b>costante aggiornamento della posizione assicurativa individuale</b>,</li> <li>- al <b>controllo delle situazione di correttezza e correttezza contributiva</b> dei datori di lavoro,</li> <li>- al <b>contrasto alle iniziative di evasione ed elusione degli obblighi contributivi</b>.</li> </ul>
--	---

<p><b>Prestazioni Pensionistiche</b></p>	<p>✦ Il piano 2008 <b>dovrà contenere indicatori</b> tesi a soddisfare diverse esigenze:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>dei portatori di interesse</b> (Autorità di Governo, Parti Sociali, ecc) in riferimento ad aspetti finanziari;</li> <li>- <b>degli utenti ed associati</b> (consulenti, Patronati, Associazioni di utenti, ecc.) in riferimento a semplificazione e qualità;</li> <li>- <b>di qualità dei processi operativi</b> di cui dovranno essere definiti appositi indicatori sul "come" vengono gestiti;</li> <li>- <b>degli operatori</b> di cui dovranno essere sviluppate competenze e favorito lo spirito di collaborazione e di orientamento alla qualità del lavoro.</li> </ul> <p>✦ Garantire la continuità tra il reddito da lavoro e quello da prestazione attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la <b>tempestività della liquidazione</b>, con l'utilizzo di tutta la contribuzione, sia obbligatoria che figurativa, dell'assicurato;</li> <li>- la <b>modifica</b> e l'accelerazione delle attuali modalità di <b>trasmissione agli uffici pagatori delle informazioni necessarie per i pagamenti</b>;</li> <li>- lo <b>sviluppo</b> delle applicazioni che permettono il <b>pagamento delle prestazioni attraverso l'uso della moneta elettronica</b>.</li> </ul> <p>✦ Affermare la <b>centralità della gestione del conto</b></p>
--	---

<p><b>Prestazioni Pensionistiche</b></p>	<p><b>assicurativo individuale quale motore per l'erogazione dei servizi previdenziali e consulenziali</b>, e realizzare applicazioni gestionali che, in ordine a operazioni di modifica del conto individuale</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✦ che hanno incidenza diretta sul diritto e sulla misura delle prestazioni: <ul style="list-style-type: none"> <li>- determinino condizioni di <b>sicurezza</b>;</li> <li>- conservino la <b>tracciabilità delle operazioni eseguite dal singolo operatore</b> pervenendo alla costituzione per ogni assicurato di un fascicolo individuale storicizzato;</li> <li>- <b>consentano di organizzare</b> la molteplicità degli <b>eventi di variazione in processi di flusso monitorabili</b> su larga scala.</li> </ul> </li> <li>✦ Perseguire una politica di massima <b>trasparenza nella comunicazione dei provvedimenti</b>, con particolare riferimento ai dati costitutivi del diritto e allo sviluppo dei calcoli degli importi di pensione.</li> </ul>
<p><b>Prestazioni Temporanee</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Il piano 2008 <b>dovrà contenere indicatori</b> tesi a soddisfare diverse esigenze: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>dei portatori di interesse</b> (Autorità di Governo, Parti Sociali, ecc) in riferimento ad aspetti finanziari;</li> <li>- <b>degli utenti ed associati</b> (consulenti, Patronati, Associazioni di utenti, ecc.) in riferimento a semplificazione e qualità;</li> <li>- <b>di qualità dei processi operativi</b> di cui dovranno essere definiti appositi indicatori sul "come" vengono gestiti;</li> <li>- <b>degli operatori</b> di cui dovranno essere sviluppate competenze e favorito lo spirito di collaborazione e di orientamento alla qualità del lavoro.</li> </ul> </li> <li>✦ Garantire la continuità tra il reddito da lavoro e quello da prestazione attraverso: <ul style="list-style-type: none"> <li>- la <b>tempestività della liquidazione</b>, con l'utilizzo di tutta la contribuzione, sia obbligatoria che figurativa, dell'assicurato, dovranno essere realizzate forme di controllo automatico, tramite</li> </ul> </li> </ul>

<p><b>Prestazioni temporanee</b></p>	<p>procedura Emens, dell'importo in pagamento e della permanenza del diritto;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la <b>modifica</b> e l'accelerazione delle attuali modalità di <b>trasmissione agli uffici pagatori delle informazioni necessarie per i pagamenti</b>;</li> <li>- lo <b>sviluppo</b> delle applicazioni che permettono il <b>pagamento attraverso l'uso della moneta elettronica</b>.</li> </ul> <p>✦ Perseguire una politica di massima <b>trasparenza nella comunicazione dei provvedimenti</b>, con particolare riferimento ai dati costitutivi del diritto e allo sviluppo dei calcoli che determinano gli importi delle prestazioni.</p> <p>✦ Realizzare il pieno ed immediato utilizzo delle informazioni essenziali per il riconoscimento del diritto alle prestazioni, rilasciate da altri Enti pubblici.</p>
<p><b>Risorse Umane</b></p>	<p>✦ <b>razionalizzazione dell'assetto funzionale ed organizzativo da realizzare anche attraverso manovre di razionalizzazione della spesa</b> coerentemente agli obiettivi fissati dai documenti di finanza pubblica attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- realizzazione di una corretta <b>individuazione dei fabbisogni di personale</b>, sulla base dei quali impostare la programmazione delle assunzioni e la razionalizzazione dell'assetto funzionale ed organizzativo in cui operano le strutture dell'Istituto in coerenza con gli obiettivi fissati dai documenti di finanza pubblica;</li> <li>- un'azione gestionale tesa alla <b>valorizzazione delle responsabilità dirigenziali</b> e al <b>coinvolgimento del personale</b>, anche attraverso la individuazione - nell'ambito della contrattazione integrativa - di sistemi di remunerazione del risultato e dell'impegno produttivo condivisi e coerenti con gli obiettivi aziendali;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la <b>realizzazione del programma di implementazione delle risorse previsto con il DPCM del 16 gennaio 2007</b>, che in aderenza alle disposizioni normative vigenti in materia di assunzioni e selezioni concorsuali possa ovviare allo stato di grave precarietà in cui versano le strutture produttive territoriali.</li> <li>- Sviluppo di politiche tese al "benessere organizzativo" e alle pari opportunità</li> </ul>
<p><b>Approvvigionamento</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ <b>l'adeguamento tempestivo delle strategie gestionali e delle strutture dedicate alla acquisizione e gestione delle risorse;</b></li> <li>✦ ripensamento delle strutture organizzative, con la <b>creazione di "punti specializzati" di acquisto</b>, che sappiano cogliere, in applicazione della normativa nazionale e comunitaria, le opportunità dei mercati di riferimento in relazione ai fabbisogni; <ul style="list-style-type: none"> <li>- la <b>centralizzazione degli acquisti</b> ove consenta il miglior risultato in termini organizzativi ed economici e il crescente <b>ricorso ai mercati telematici</b>.</li> </ul> </li> <li>✦ <b>per quanto attiene al patrimonio immobiliare</b>, vanno individuate le modalità di sviluppo delle sinergie con altri Enti tese alla <b>razionalizzazione della dotazione immobiliare strumentale in locazione</b>, per l'ottimizzazione degli spazi e la riduzione dei costi e ad esplorare, laddove conveniente, eventuali <b>nuovi investimenti</b>.</li> </ul>

**Sistemi Informativi e  
Telecomunicazioni**

- ✦ riprogettazione architettuale del sistema informativo;
- ✦ Sicurezza degli archivi e delle informazioni  
Nell'ottica del raggiungimento degli obiettivi indicati si indicano alcuni punti progettuali di riflessione:
  - **migrazione applicativa verso sistemi open e web-based;**
  - **evoluzione della rete verso la larga banda attraverso il Sistema Pubblico di Connettività** (insieme di strutture organizzative, infrastrutture tecnologiche e regole tecniche per lo sviluppo, la condivisione, l'integrazione e la circolarità del patrimonio informativo tra le sedi dell'Istituto e con la Pubblica Amministrazione);
  - **accentramento dei sistemi e dei servizi di rete**
  - **sviluppo infrastrutturale del Sistema informativo** sulla base di un accurato studio di fattibilità che analizzi l'architettura del sistema ed individui l'insieme degli interventi necessari per realizzare la migliore scelta in termini di affidabilità, disponibilità dei sistemi, prestazionalità, scalabilità e sicurezza;
  - **sviluppo di nuovi progetti applicativi**, ed in particolare:
  - **sviluppo ed adeguamento delle procedure informatiche finalizzate alla gestione e al monitoraggio delle politiche del recupero dei crediti, di cessione del quinto, delle prestazioni per invalidità civile;**
  - **processo di unificazione degli archivi dei lavoratori attivi e dei pensionati,**
  - **progressiva dematerializzazione dei flussi informativi.**



## **Formazione**

Le linee progettuali della formazione si svilupperanno pertanto sui **seguenti filoni di intervento** principali:

- **mantenimento**, volto alla manutenzione dei saperi con particolare riguardo all'aggiornamento obbligatorio di professionisti e dirigenti medici, al perfezionamento tecnico dei funzionari dei profili specialistici e all'aggiornamento del personale amministrativo su modifiche normative, informatiche e procedurali;
- **integrazione e proceduralizzazione organizzativa** dei cicli lavorativi, diretto a facilitare i percorsi di allargamento delle competenze e di modifica dei comportamenti nella gestione di prodotti e servizi, con particolare riguardo alla centralità del conto assicurativo;
- **adeguamento al ruolo e motivazione**, con l'obiettivo di rafforzare la condivisione degli obiettivi, la partecipazione e il senso di appartenenza del personale, anche attraverso l'utilizzo di metodologie didattiche innovative che stimolino creatività, soddisfazione e fierezza di far parte di comunità professionali.
- **Diffusione** in tutte le sedi della metodologia di miglioramento continuo;
- **Sviluppo** di "e-learning" come modalità di professionalizzazione diffusa e flessibile per tutto il personale;
- **Sviluppo** di una metodologia tesa alla valutazione oggettiva dell'esito degli interventi formativi.

*Altre strutture di  
Direzione Generale*

✦ **Riorientare il sistema di controllo interno articolando su tre livelli:**

- concomitante a carico della stessa unità organizzativa;
- successivo orientato ai rischi a carico delle Direzioni Regionali;
- di sistema a carico della Direzione Generale.

✦ **Riorganizzare l'area delle prestazioni per l'invalidità civile, alla luce del trasferimento all'Istituto delle competenze in materia per effetto del DPCM 30 marzo 2007, pubblicato nella G. U. R. I. n. 121 del 26 maggio 2007, attraverso:**

- la **definizione di un flusso di lavoro omogeneo in tutto il territorio;**
- la **creazione di nuove e più efficaci sinergie** collaborative con le altre pubbliche amministrazioni coinvolte nel processo;
- la **realizzazione di un sistema procedurale che consenta un agevole colloquio fra tutti i soggetti gestori del procedimento.**

✦ **piena operatività del nuovo sistema di contabilità analitica:**

- **reportistica adeguata alle finalità dell'Istituto** ed in grado di supportare le scelte operative e strategiche;
- accompagnando **l'evoluzione del sistema produttivo sui nuovi versanti di attività favorendo la valutazione delle informazioni** con riferimento alle gestioni amministrative.

✦ **Valorizzare la comunicazione istituzionale** attraverso una costante ed efficace divulgazione dei documenti di riferimento (Carta dei servizi, Bilancio sociale, ecc.) con l'obiettivo di tenere alto nel pubblico di riferimento il valore dei diritti previdenziali e del livello dei servizi erogati.

✦ **Ridurre i meccanismi di formazione e di accumulo dei crediti, attraverso una gestione attiva del soggetto**

**contribuente** costante e tempestiva, che si sviluppi secondo un criterio di standardizzazione e omogeneità dei comportamenti operativi.

- ✦ Migliorare i tempi di **riscossione in fase amministrativa** potenziando le attività di contatto con le aziende, mediante strumenti informativi completi ed utili a favorire la regolarizzazione delle situazioni debitorie.
- ✦ Conseguire una **riduzione strutturale del contenzioso**, in linea con delibera CIV n. 5/2006, con tempestivi interventi da attivare sulla base di una costante azione di monitoraggio dell'insorgenza di nuovi filoni e di campionatura del comportamento dell'Istituto nei confronti di casistiche analoghe.
- ✦ Sviluppare la **politica organizzativa** finalizzata a dare risposte concrete e dinamiche alle necessità di crescita della qualità e dell'efficienza delle prestazioni fornite dall'Istituto nonché, al contempo, di corrispondere alle recenti scelte legislative in materia di riforma e di riordino della Previdenza complementare.
- ✦ Sviluppare procedure di lavoro coerenti con la metodologia del "tempo reale" che abbiano come asse portante la standardizzazione delle migliori prassi e la conseguente integrazione delle stesse con gli applicativi e la manualistica a sostegno dell'operatore.
- ✦ Favorire una costante azione di **misurazione e verifica della qualità** mediante un controllo sistematico dei comportamenti operativi nel contesto dell'erogazione del servizio, nonché attraverso l'utilizzo dei feed back provenienti dal territorio come metro di giudizio del servizio offerto.
- ✦ Completare il **processo di revisione del decentramento territoriale e riassetto delle aree metropolitane** nell'ottica di un modello organizzativo agile ed in raccordo funzionale diretto con l'assetto delle responsabilità dirigenziali.
- ✦ Revisionare il processo per il miglioramento dei tempi di liquidazione delle prestazioni in convenzione internazionale.



- ✦ Assicurare, altresì, un più efficace collegamento con i Ministeri competenti per lo studio e la elaborazione di accordi multilaterali e dei regolamenti comunitari in materia di sicurezza sociale.
- ✦ Assicurare l'implementazione delle **sinergie tra Enti** per lo sviluppo di ulteriori processi di ottimizzazione delle risorse al fine del contenimento delle spese di gestione.

### **Direzioni regionali**

Al fine di orientare le Direzioni regionali nella definizione delle proprie "Linee programmatiche regionali", vengono individuate le seguenti direttrici di sviluppo per l'attività di produzione per l'anno 2008.

a) **Incremento dei livelli di efficacia e qualità del servizio**, con particolare riferimento:

- ✦ **al consolidamento delle prassi operative** finalizzate al raggiungimento degli standard di *qualità del servizio* in tutti i processi di lavorazione che prevedono output per l'utenza esterna;
- ✦ **al totale smaltimento delle giacenze**, il piano per l'anno 2008 deve confermare il programma biennale, già previsto con il piano di produzione per l'anno 2007, che prevede al pieno smaltimento delle giacenze eccedenti i valori fisiologici; massimo impegno dovrà essere dedicato alle strutture che presentano rilevanti criticità il cui superamento richiede piani di miglioramento condivisi e costantemente monitorati.
- ✦ **all'incremento delle entrate contributive**, attraverso il consolidamento delle prassi operative finalizzate a:
  - crescita d'efficacia dell'attività di vigilanza;
  - gestione attiva del soggetto contribuente (area aziende e lavoratori autonomi);
  - sviluppo delle modalità di gestione dell'anagrafica aziendale per l'area agricola;
  - incremento dell'efficacia del recupero crediti, attraverso la gestione attiva e continuativa della regolarità contributiva dei soggetti contribuenti;
  - contrazione globale dei valori sospesi nei conti di transito che rappresentano somme incassate e non ancora ripartite.



✦ **al superamento delle criticità regionali:**

- specifici progetti regionali di miglioramento, finalizzati al superamento delle problematiche gestionali che sono alla base delle criticità tipiche delle strutture della regione;
- Riduzione degli interessi legali;
- Cura nella gestione corretta dei c.d. "conti di transito".

b) **Incremento dei livelli di efficienza** da realizzarsi attraverso:

✦ **l'ulteriore spostamento di risorse verso i processi primari** per le direzioni provinciali e sub provinciali anche attraverso l'attribuzione dei processi abilitanti alle Direzioni regionali con conseguente rafforzamento della loro capacità di "governance"

✦ l'ottimizzazione delle risorse impiegate nelle aree dirigenziali delle sedi regionali e finalizzate a specifici piani di attività collegati ad obiettivi di miglioramento della gestione.

c) **Incremento dell'economicità:** il piano per l'anno 2008 dovrà indicare percorsi di miglioramento dell'economicità volta al raggiungimento delle migliori performance ottimizzando l'impiego delle risorse economiche disponibili.

## **OBIETTIVI STRATEGICI**

La realizzazione degli obiettivi di consolidamento deve concorrere all'avvio di ulteriori strategie di innovazione e ammodernamento dei processi, secondo un piano di interventi che interessano trasversalmente le varie aree di attività. In particolare, si individuano quali priorità i seguenti obiettivi strategici:

### **✦ Trattamento di fine rapporto**

1. Integrare il casellario dei lavoratori attivi con le notizie utili alla certificazione dei diritti previdenziali di ciascun lavoratore, in funzione delle scelte di destinazione del TFR e delle opportunità di previdenza complementare.
2. Valorizzare gli elementi di gestione del Trattamento di Fine Rapporto nel repertorio informativo dell'EMens

### **✦ Riorganizzazione dell'area di gestione del settore agricolo**

1. Proseguire con l'assimilazione delle innovazioni normative che direttamente hanno riguardato il settore negli ultimi anni, compreso quanto previsto dalla legge finanziaria 2007, con particolare riguardo alle attività di contrasto del lavoro sommerso e irregolare.
2. Perseguire un maggiore grado di trasparenza, regolarità e sicurezza in materia di erogazione delle prestazioni temporanee, applicazione e rispetto della legislazione del lavoro e dei contratti collettivi in agricoltura

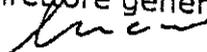
### **✦ Qualità delle prestazioni**

1. Strutturare le procedure tecnologiche, le prassi amministrative e le politiche di relazione con gli uffici pagatori in funzione di una **effettiva tempestività**

	<p><b>nella erogazione dei trattamenti, inclusi i tempi tecnici necessari per il pagamento, anche per prevenire la formazione di indebiti.</b></p> <p>2. Evolvere l'impianto di misurazione del valore della produzione verso un sistema focalizzato sulla qualità del processo e del servizio complessivamente reso all'utente, in relazione alla combinazione di eventi che intervengono nella vita assicurativa di uno stesso soggetto.</p> <p>3. Sviluppare procedimenti amministrativi e strumentali che favoriscano standardizzazione, supporto e monitoraggio del flusso di lavorazione.</p>
--	---

20.07.2007

Il Direttore generale



Il Segretario