

Nota preliminare 2026

SOMMARIO

PREMESSA	2
1. LINEE GUIDA GESTIONALI 2026	2
1.1 PRINCIPALI NOVITA' 2026	4
1.2 RIFORMA DELLA GOVERNANCE	6
1.3 IL NUOVO ORDINAMENTO DELLE FUNZIONI CENTRALI E TERRITORIALI	6
2 PIANO DI EVOLUZIONE DEI SERVIZI 2026	7
3 PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE 2026	8
3.1 Evoluzione dell'infrastruttura tecnologica e Digital Trasformation	9
3.2 Valorizzazione delle risorse umane	11
3.3 Piano della Formazione	15
3.4 Politica di parità di genere	17
3.5 Interventi sul patrimonio immobiliare	18
3.6 Piano di Comunicazione	19
3.7 Partecipazione societarie e politiche di investimento	23
4 IL SISTEMA DEL VALORE PUBBLICO	26
4.1 Gli elementi di innovazione del sistema del Valore Pubblico 2026	27
5 OBIETTIVI DI PROGRAMMAZIONE ANNUALE 2026	28
6 attività delle strutture centrali attuative delle linee strategiche e delle LGG	29
7 Piano di Produzione delle Strutture territoriali	30
7.1 Volumi di produzione ed indice di deflusso	31
7.2 Produttività	31
7.3 qualità del servizio	31
7.4 Indicatore di Efficacia Economico-Finanziaria della Produzione (I.E.E.P.)	32
7.5 Monitoraggio Conti Transitori	32

PREMESSA

Con l'approvazione da parte del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza (CIV) della Deliberazione n. 9 del 10 giugno 2025 recante la Relazione programmatica per gli anni 2026-2028, preceduta dall'Aggiornamento della Relazione Programmatica per gli anni 2025-2027 approvata con deliberazione n. 8 del 10 giugno 2025, ha preso avvio il processo di pianificazione, programmazione e budget dell'Istituto per l'anno 2026.

Conformemente al principio di separazione tra indirizzo politico-strategico, politico-amministrativo e gestionale, la Relazione programmatica ha carattere generale ed individua gli indirizzi strategici pluriennali, che costituiscono i riferimenti dei processi e dei flussi di programmazione, elaborati sulla base dello scenario macroeconomico ed istituzionale, della legislazione di settore vigente e delle iniziative legislative in itinere.

La struttura delle Relazioni sopra richiamate, si articola in 6 Missioni e 39 Programmi che si declinano in 69 indirizzi strategici, così suddivisi:

- 17 Indirizzi strategici declinati in attività istituzionali
- 40 Indirizzi strategici declinati in linee guida gestionali
- 4 Indirizzi strategici declinati in attività di monitoraggio
- 8 Indirizzi strategici non declinati in attività per il 2026

Nelle Missioni 2026-2028, di seguito elencate, sono esposte le finalità delle azioni proposte e gli obiettivi strategici definiti nell'ambito degli indirizzi della relazione programmatica:

	MISSIONI CIV
1	Politiche previdenziali
2	Diritti sociali, politiche sociali e famiglia
4	Servizi istituzionali e generali delle pubbliche amministrazioni
5	Servizi per conto terzi e partite di giro
9	Ricerca e Innovazione
10	Politiche economico-finanziarie e di bilancio

1. LINEE GUIDA GESTIONALI 2026

In attuazione degli indirizzi strategici del CIV, il Consiglio di Amministrazione ha individuato, con la Deliberazione n. 150 del 1° ottobre 2025 le Linee Guida Gestionali (LGG) per l'anno 2026, indicando le aree di intervento dell'azione amministrativa e le linee di attività.

Sono state individuate n. 24 linee di intervento:

- n. 5 sono state individuate come Obiettivi Generali di Ente (OGE);
- n. 19 sono Obiettivi Specifici (OSP) che saranno assegnati a specifiche strutture dell'Istituto.

Le 5 linee di intervento degli Obiettivi Generali di Ente riguardano settori di attività strategici, già oggetto di specifici interventi, e che per la loro realizzazione necessitano di un maggiore presidio da parte delle strutture.

LINEE GUIDA GESTIONALI 2026 Obiettivi Generali di Ente (OGE)
Implementazione delle misure in tema di disabilità e non autosufficienza
Consolidamento delle azioni di deflazione e contenimento del contenzioso
Rafforzamento degli strumenti di gestione della posizione contributiva e del recupero dei crediti contributivi e da prestazioni, in raccordo con gli agenti della riscossione.
Costruzione di un conto assicurativo unico - governance delle posizioni assicurative - in ottica di semplificazione e automazione delle procedure gestionali
Rafforzamento degli strumenti e delle iniziative di controllo preventivo e di compliance e potenziamento della funzione ispettiva, di vigilanza ed antifrode, in collaborazione con INL, altre PP.AA. e Forze dell'Ordine

Le restanti LGG riguardano altri ambiti di operatività specifici:

LINEE GUIDA GESTIONALI 2026 Linee Guida Specifiche (OSP)
Armonizzazione, integrazione e automazione delle procedure di liquidazione e pagamento delle pensioni delle varie gestioni e fondi INPS e del TFR/TFS.
Miglioramento dei processi di gestione e potenziamento dei controlli automatizzati delle prestazioni erogate sulla base dell'ISEE, in ottica di proattività
Gestione degli ammortizzatori sociali: semplificazione e rafforzamento degli strumenti di interazione con gli intermediari istituzionali.
Rete con le altre PP.AA. e con i partner istituzionali: valorizzazione degli strumenti di interazione e dei servizi.
Rafforzamento del sistema di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti, interni ed esterni, in ottica di partecipazione attiva alla produzione del Valore Pubblico e di miglioramento dei servizi.
Completamento dei piani assunzionali. Acquisizione e valorizzazione delle risorse umane attraverso la conoscenza dei processi di lavoro. Sviluppo delle conoscenze, delle competenze e degli strumenti motivazionali
Consolidamento del sistema del Valore Pubblico: evoluzione dell'assetto organizzativo, centralità della <i>customer</i> e dell'impatto generato sull'utente.
Ottimale allocazione della domanda di servizio mediante il Metaprocesso
Potenziamento degli strumenti di tutela e valorizzazione degli immobili attraverso gli investimenti, la dismissione e l'integrazione con le politiche territoriali e sociali
Consolidamento del sistema di pianificazione, programmazione e budgeting anche in ottica di integrazione con il ciclo di bilancio
Sostenibilità, efficientamento energetico e consumo responsabile delle risorse

LINEE GUIDA GESTIONALI 2026 Linee Guida Specifiche (OSP)
Semplificazione dei contenuti e delle modalità di comunicazione con l'utenza anche attraverso l'ulteriore miglioramento della qualità delle comunicazioni individuali nonché della fruibilità del portale istituzionale e degli altri canali di accesso ai servizi dell'INPS (APP mobile).
Lavoro agricolo: valorizzazione della rete del lavoro agricolo di qualità, azioni di contrasto all'illegalità e potenziamento dei controlli in ottica di collaborazione con le altre pubbliche amministrazioni e con le Forze dell'Ordine.
Miglioramento della qualità dei servizi svolti da INPS Servizi SpA e sviluppo progetti informatici affidati a 3i-SpA.
Iniziative sulla cultura previdenziale indirizzate alle giovani generazioni.
Consulenza "grandi contribuenti": iniziative e strumenti per supportare al meglio le politiche aziendali e la gestione delle grandi esposizioni debitorie.
Gestione del patrimonio informativo dell'INPS, anche attraverso progetti di dematerializzazione e metadattazione.
Sviluppo di un modello proprietario di intelligenza artificiale in ottica di proattività dei servizi
Obiettivi già indicati dal CDA che non hanno trovato piena attuazione entro l'anno di riferimento.

In continuità con i richiamati atti programmatici, la Nota preliminare rappresenta l'elemento di congiunzione tra il ciclo di gestione della performance e la programmazione economico-finanziaria e di bilancio, assicurando l'allineamento tra i due processi e la coerenza dei contenuti ai sensi degli artt. 4 e 5 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

1.1 PRINCIPALI NOVITA' 2026

PRODUZIONE

La rendicontazione e valorizzazione della produzione effettuata dalle strutture dell'Istituto è stata rivista ed innovata secondo la logica dei prodotti outcome ossia del valore pubblico generato per l'utenza.

La revisione del catalogo dei prodotti aggregando i codici modello secondo la nuova logica outcome/valore pubblico generato è stata avviata nel 2024 e proseguirà nel 2026. L'attività è partita dalla mappatura ed analisi del catalogo in uso, provvedendo ad un aggiornamento e integrazione sia come tipologia di prodotti mappati che come valorizzazione dei tempi necessari per lo svolgimento delle attività finalizzate all'erogazione del prodotto richiesto in ottica di valore pubblico generato. Nel 2024 e 2025 sono state effettuate le misurazioni, presso un campione di sedi territoriali, di alcuni prodotti, per poter rilevare gli effettivi ed attuali tempi di necessari per l'erogazione del servizio stante le implementazioni tecnologiche avvenute nel tempo.

Nel corso del 2026 e degli anni successivi proseguirà l'attività di rivisitazione ed adeguamento del catalogo con l'inserimento, ai nuovi prodotti nelle aree "Informazione e consulenza" e "Altre attività", anche quelli delle aree professionali.

AREA LEGALE E MEDICO LEGALE

Le Aree legale e medico legale sono entrate nel calcolo nel valore pubblico solo nel 2025, con la definizione di nuovi parametri di misurazione e valutazione della performance e con la clusterizzazione delle sedi. L'ulteriore passo per poter apprezzare il valore generato dal prodotto outcome le attività di loro competenza, mappate dai codici modello. Per questo è stato costituito un gruppo di lavoro (Ordine di servizio del Direttore Generale n.16/2025) per la revisione del catalogo prodotti dell'area legale e medico legale in ottica di evoluzione del sistema di misurazione e valutazione della performance. Le attività avviate dal Gruppo di lavoro, come già previsto dall'Ordine di servizio, si concluderanno nel 2026.

RIFORMA DELLA DISABILITA'

Il decreto legislativo 3 maggio 2024, n. 62, come modificato dal decreto-legge 27 dicembre 2024, n. 202, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 febbraio 2025, n. 15, ha riformato i criteri e le modalità di accertamento della condizione di disabilità, affidandola in via esclusiva su tutto il territorio nazionale all'INPS a partire dal 1° gennaio 2027.

Una delle principali novità introdotte riguarda la nuova modalità di avvio del procedimento di accertamento della disabilità, con la sola trasmissione telematica all'INPS del "certificato medico introduttivo", senza necessità di ulteriori adempimenti o domande. Con questa innovazione, l'INPS diviene titolare unico del processo di accertamento della disabilità, semplificando l'iter burocratico e garantendo una maggiore rapidità nella gestione delle pratiche.

A gennaio 2025 è partita la sperimentazione su nove province, concordate con il Ministero della Salute e il Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali; da settembre la sperimentazione è stata estesa ad altre undici province oltre alla Regione autonoma Valle d'Aosta e la Provincia autonoma di Trento.

EVOLUZIONE DEL METAPROCESSO

Il 2025 ha visto l'inizio del superamento del criterio di competenza territoriale per le lavorazioni dei prodotti con l'avvio della fase di sperimentazione, su alcune sedi e solo per alcuni prodotti, del Metaprocesso.

Nel modello di funzionamento storico, l'istanza di servizio viene assegnata seguendo un criterio di competenza territoriale. Salvo alcune eccezioni, quali le polarizzazioni e alcune gestioni estemporanee,

infatti, l'istanza di servizio viene assegnata alla sede competente in base al Comune-CAP di residenza del cittadino proponente. Con l'adozione del Metaprocesso, invece, viene superato il meccanismo di assegnazione territoriale delle istanze, basato ora sulla distribuzione dei carichi di lavoro; questo permette l'efficientamento delle attività da parte delle sedi, una contrazione dei tempi e una standardizzazione e semplificazione delle lavorazioni generando così un impatto tangibile per gli operatori e per gli utenti esterni.

Al fine di favorire il processo di canalizzazione delle istanze attraverso il metaprocesso, con Ordine di Servizio del Direttore generale n. 2 del 6 febbraio 2026 è stato nominato un gruppo di lavoro nel quale sono coinvolte diverse strutture centrali con il compito di definire i requisiti tecnico funzionali necessari al passaggio, entro il 2027 di tutti i prodotti outcome dell'area Prestazioni del catalogo prodotti sul metaprocesso. Per il primo anno è previsto onboarding sul metaprocesso del 30% dei codici della suddetta area.

Peraltro, sulla strategicità dell'attività di evoluzione del nuovo sistema di smistamento del carico di lavoro è stata agganciata una specifica Linea Guida Gestionale 2026 (n. 12 "*Ottimale allocazione della domanda di servizio mediante il metaprocesso*").

Attualmente le sedi in sperimentazione sono le Direzioni regionali Calabria, Campania, Liguria, Marche, Piemonte, Sicilia, Umbria e Veneto, la direzione di coordinamento metropolitano di Napoli, la Direzione provinciale di Bologna e la Direzione Servizi al Territorio.

1.2 RIFORMA DELLA GOVERNANCE

Con D.P.R. del 9 febbraio 2024 è stato nominato il Presidente, mentre con il DPCM del 13 marzo 2024 è stato nominato il Consiglio di Amministrazione. Gli Organi si sono insediati il 18 aprile 2024. In seguito, con Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali n. 69 del 29 aprile 2024, è stato nominato il Direttore generale.

In attuazione della Deliberazione del CIV n. 6 del 23 aprile 2024, con Determinazione del Presidente n. 1 del 24 aprile 2024 sono stati nominati il Presidente e i componenti dell'Organismo Indipendente di Valutazione della performance (OIV).

1.3 IL NUOVO ORDINAMENTO DELLE FUNZIONI CENTRALI E TERRITORIALI

Con la Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 158 del 16 ottobre 2025 sono state apportate alcune modifiche all'Ordinamento delle funzioni centrali e territoriali dell'INPS, adottato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 137 del 7 settembre 2022, come da ultimo modificato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 1 del 15 gennaio 2025.

Considerata l'esigenza di aggiornare l'organizzazione dell'Istituto al contesto normativo e operativo in continua evoluzione, tramite azioni di manutenzione organizzativa finalizzate a rafforzare e potenziare il ruolo dell'INPS e migliorarne l'efficienza complessiva, sono state apportate le seguenti modifiche all'assetto organizzativo dell'Istituto:

- istituzione della Direzione centrale Relazioni Internazionali, per eliminare l'attuale frammentazione nella gestione dei rapporti e degli affari internazionali in materia di sicurezza sociale, prima affidata alla Direzione centrale Studi e ricerche alla Direzione centrale Pensioni e alla Direzione centrale Ammortizzatori sociali ed ora aggregate nell'ambito della nuova e specifica Direzione centrale;
- termine dell'operatività della Direzione centrale Benessere organizzativo, sicurezza e logistica, rilevandone ormai esaurita la funzione strategica per la quale la struttura era stata istituita; la Struttura presidiava funzioni eterogenee che sono state riallocazione in ambiti funzionali ed attività di altre Strutture centrali (Direzione centrale Risorse Umane, Direzione centrale Organizzazione, Direzione centrale Risorse strumentali e Centrale unica acquisti, Direzione centrale Comunicazione);
- revisione e aggiornamento di ambiti funzionali di Strutture centrali e del Coordinamento Generale Tecnico edilizio in ottica del nuovo contesto dell'evoluzione organizzativa e per garantire un più forte coordinamento tra funzioni trasversali intrinsecamente collegate. In particolare, al Coordinamento Generale Tecnico Edilizio è stato affidato lo sviluppo di un Sistema di Gestione dell'Energia (SGE) conforme alla norma UNIENISO50001, per l'implementazione di politiche e interventi volti all'efficienza energetica degli edifici, la gestione dei consumi e l'adozione di soluzioni sostenibili.

2 PIANO DI EVOLUZIONE DEI SERVIZI 2026

L'Ordinamento delle funzioni centrali e territoriali dell'INPS prevede, all'interno delle Direzioni centrali e della Direzione Servizi al territorio, funzioni preposte alla "gestione" delle procedure per il rafforzamento della responsabilizzazione sull'evoluzione delle procedure e sulla qualità/valore dei servizi erogati.

Il ciclo di programmazione è stato integrato anche con il processo di definizione dei Piani di evoluzione dei servizi (PES).

Con l'avvio della programmazione per la redazione del Piano di Evoluzione dei Servizi 2026, come disciplinato dalla circolare n. 137 del 17 ottobre 2025 e dalla PEI della Segreteria del Direttore Generale n.1804 del 20 ottobre 2025, le strutture possono proporre nuovi progetti (Progetti PES) che soddisfino contemporaneamente i seguenti requisiti: realizzazione di una o più Linee Guida Gestionali 2026, alto grado di innovazione tecnologica ovvero utilizzo di tecnologie avanzate e aumento del "Valore Pubblico", ovvero un aumento del livello di benessere economico e sociale dei destinatari (interni ed esterni all'amministrazione) dei servizi erogati.

La Segreteria del Direttore Generale e la Direzione Centrale Pianificazione e Controllo di Gestione hanno, individuato 37 progettualità dal Piano di evoluzione dei servizi 2025 non ancora concluse. Le stesse sono state associate alle Linee Guida Gestionali 2026 e dovranno essere realizzate nei modi e nei tempi programmati dalle Strutture responsabili.

Anche per quanto riguarda i Progetti di Miglioramento Istituzionale (PMI) è stata emanata, dalla Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione, la nota operativa che disciplina le modalità di proposizione delle attività 2026.

Le proposte dei Progetti di Miglioramento Istituzionale (PMI), insieme a quelle riguardanti i Progetti di Evoluzione dei Servizi (PES), concorrono alla definizione del Piano di programmazione per l'anno 2026.

I PMI sono iniziative a carattere straordinario rispetto alle attività ordinarie delle Strutture, finalizzate a ottimizzare il funzionamento istituzionale, in coerenza con l'evoluzione del quadro normativo, regolamentare e del contesto di riferimento.

Essi devono rispondere ai seguenti requisiti:

- contribuire all'attuazione delle Linee Guida Gestionali;
- migliorare la qualità dei servizi erogati;
- perseguire una o più direttrici trasversali.

Pur distinti dai PES, i PMI ne integrano l'azione e costituiscono uno strumento essenziale a disposizione delle Strutture centrali, chiamate a rispondere alle esigenze istituzionali nell'ambito delle rispettive competenze e in linea con gli obiettivi individuati dall'Istituto.

3 PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE 2026

La piena attuazione degli indirizzi strategici e di alta amministrazione trova il naturale corollario nell'individuazione degli obiettivi e nella quantificazione delle risorse finanziarie necessarie al loro raggiungimento.

3.1 EVOLUZIONE DELL'INFRASTRUTTURA TECNOLOGICA E DIGITAL TRASFORMATION

La Direzione Tecnologia Informatica e Innovazione ha come missione quella di garantire la gestione e l'evoluzione del sistema informativo dell'Istituto in coerenza con il modello di servizio e la definizione del piano triennale di investimenti in informatica.

Il Piano strategico ICT 2025-2027, adottato con Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 45 del 26 marzo 2025 e approvato con Deliberazione del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza n. 7 del 13 maggio 2025, prosegue il percorso di evoluzione tracciato dal Piano ICT 2022-2024, focalizzandosi su azioni concrete per generare un impatto tangibile e di valore per cittadini ed imprese.

Il Piano ICT è il documento fondamentale che guida l'innovazione tecnologica e l'evoluzione del sistema informativo dell'Istituto per il triennio 2025-2027, ponendo al centro il miglioramento continuo dei servizi e il supporto agli obiettivi dell'Istituto.

Il piano si concentra su diverse aree chiave, tra cui l'implementazione di nuove tecnologie, il miglioramento dei servizi digitali per i cittadini e l'ottimizzazione dei processi. L'aspetto centrale è l'adozione dell'intelligenza artificiale per automatizzare compiti complessi, migliorare l'efficienza dei processi, standardizzare le risposte all'utenza e migliorare la sicurezza informatica. Particolare attenzione è inoltre rivolta alla programmazione delle progettualità volte a superare *lock-in* tecnologici e di processo, spesso correlati a piattaforme obsolete, scarsamente interoperabili o comunque non più in linea con le *best practices* tecnologiche e con le attuali aspettative di servizio dell'utenza.

Con la finalità di monitorare lo stato di avanzamento degli obiettivi IT dell'Istituto per il triennio 2025-2027 e valutare l'efficacia dei risultati raggiunti, il piano adotta una serie di indicatori che sono stati mappati rispetto alle metriche implementate per la misurazione delle performance INPS, mettendo così a disposizione tutti gli strumenti necessari per una costante verifica delle milestone e dei KPI, con un particolare focus all'outcome delle attività verso l'utenza. Tali indicatori vengono periodicamente rilevati e valutati rispetto ai valori target fissati nel Piano, con la finalità di identificare eventuali criticità e conseguenti azioni correttive.

COLLEGAMENTO ALLE LGG PER L'ANNO 2026

Per l'anno 2026 le attività della direzione saranno indirizzate in via prioritaria al conseguimento della LGG 23: *"Sviluppo di un modello proprietario di IA in ottica di proattività dei servizi"*

La Direzione sarà impegnata sulle iniziative progettuali correlate all'attuazione degli indirizzi strategici in coerenza con gli outcome che verranno individuati nell'ambito del processo di programmazione. In riferimento alla LGG di competenza della DCTII, la struttura, in linea con quanto previsto all'interno del

Piano ICT 2025-2027, intende focalizzarsi sulle azioni concrete per generare un impatto tangibile per cittadini ed imprese attraverso l'uso delle nuove tecnologie e in particolare l'uso dell'Intelligenza Artificiale (IA). I principali obiettivi strategici comprendono:

- Ottimizzazione dei Servizi: utilizzare l'IA per migliorare l'efficienza e l'efficacia dei servizi offerti, riducendo tempi di attesa e complessità per i cittadini.
- Valorizzazione del capitale umano: realizzare soluzioni di Intelligenza Artificiale per liberare le risorse da compiti routinari, automatizzando le attività ripetitive e consentendo alle stesse di concentrarsi su attività a maggior valore aggiunto, con il risultato di una maggiore soddisfazione del personale, di un miglioramento della qualità dei servizi offerti ai cittadini e di un innalzamento complessivo dell'efficacia operativa.
- Abbattimento delle diseconomie: implementare soluzioni IA che identifichino e minimizzino sprechi e duplicazioni nelle operazioni e nei servizi, assicurando una gestione delle risorse più sostenibile.
- Coordinamento delle iniziative: sviluppare un framework di governance per l'IA che prevenga iniziative non coordinate, evitando rischi e sprechi derivanti da silos organizzativi o strategie disallineate.
- Partnership Strategiche: selezionare e gestire le relazioni con i fornitori tecnologici basandosi sui valori di responsabilità, trasparenza e allineamento agli obiettivi dell'INPS, evitando dipendenze che possano pregiudicare l'autonomia strategica dell'Istituto e il coordinamento delle iniziative.
- Inclusione Digitale: assicurare che l'implementazione dell'IA in INPS promuova l'inclusione, rendendo i servizi più accessibili a tutti i segmenti della popolazione, in particolare a coloro che sono a rischio di esclusione digitale.
- Feedback Continuo: istituire meccanismi di ascolto e feedback che permettano ai cittadini di esprimere valutazioni e suggerimenti sui servizi, integrando queste informazioni nel ciclo di miglioramento continuo.
- Misurazione Oggettiva degli Impatti: implementare sistemi di valutazione e metriche chiare per quantificare in termini oggettivi l'impatto dell'IA sui servizi, focalizzandosi sulla creazione di valore per gli utenti.

Si indicano di seguito i capitoli più significativi

Capitolo	DESCRIZIONE	Preventivo 2026
5U1104041	Manutenzione macchine e attrezzature connesse con la elaborazione automatica dati	€ 15.411.500
5U1104042	Spese per l'accesso ai sistemi informativi di altri enti (Corte di cassazione, Istat, Istituto poligrafico e zecca dello Stato, ecc.)	€ 2.177.600
5U1104049	Noleggio apparecchiature elettroniche e canone per licenze d'uso prodotti software	€ 117.000.000
5U1104050	Spese per servizi di manutenzione e sviluppo di software	€ 344.622.000
5U1104051	Spese attività monitoraggio esecuzione contratti per progettazione, realizzazione, manutenzione, gestione e conduzione operativa di sistemi informatici automatizzati	€ 1.294.500
5U1104055	Spese per i servizi di trasmissione dati forniti dal sistema pubblico di connettività (SPC)	€ 46.863.400
5U1104056	Spese per il servizio di garanzia dei sistemi informatici contro eventi distruttivi (business continuity disaster recovery)	€ 28.896.100
5U2112008	Acquisto macchine e attrezzature connesse con l'elaborazione automatica dati	€ 65.006.500
5U2112009	Spese per l'acquisizione di prodotti programma (software) connessi con la realizzazione di procedure automatizzate	€ 303.052.900

3.2 VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE

La Direzione centrale Risorse umane assicura e gestisce i processi di acquisizione, selezione, gestione e valorizzazione delle risorse umane, garantendo il presidio end-to-end del processo di pianificazione quali/quantitativa delle competenze richieste, il controllo degli organici e del costo del lavoro aziendale e la cultura del lavoro nell'era digitale, anche al fine di affrontare le sfide attese dalle nuove modalità di lavoro.

Garantisce il presidio del benessere psicofisico dei lavoratori e del rispetto della normativa in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro.

Cura i processi di Disability Management con particolare attenzione all'aspetto dell'inclusione e dell'accompagnamento delle persone portatrici di disabilità all'interno del contesto lavorativo.

PIANO DEI FABBISOGNI

Con riferimento al Piano triennale dei Fabbisogni, nel triennio 2026 – 2028, in continuità con l'anno precedente, si procederà all'espletamento delle attività connesse alle procedure di reclutamento avviate nel 2025 e alla successiva conseguente immissione in servizio delle unità di personale selezionate.

L'Istituto, infatti, ai sensi di quanto disposto dall'art. 35, comma 4 d.lgs. 165/2001, come novellato dal Decreto-Legge 14 marzo 2025, n. 25 convertito con modificazioni dalla L. 9 maggio 2025, n. 69 recante "Disposizioni urgenti in materia di reclutamento e funzionalità delle pubbliche amministrazioni", procederà entro il 31.12.2025 all'utilizzo, con le modalità di seguito dettagliate, delle facoltà assunzionali autorizzate in scadenza al 31.12.2025.

Dirigenti

- N. 49 unità di personale con qualifica di Dirigente di seconda fascia, tramite concorso autonomo per specifiche professionalità ex art. 35, comma 4-quater, d.lgs. 165/2001.

Insegnanti

- N. 13 unità di insegnanti, tramite concorso autonomo.

Area Funzionari

- N. 896 unità di personale con qualifica di Funzionario Progettazione, Erogazione e Controllo dei Servizi, tramite procedura di mobilità e - per le unità non coperte - tramite concorso unico gestito dalla Commissione per l'attuazione del progetto di riqualificazione delle pubbliche amministrazioni (RIPAM).
- N. 88 unità di personale con qualifica di Funzionario informatico, tramite concorso autonomo per specifiche professionalità ex art. 35, comma 4-quater, d.lgs. 165/2001.
- N. 134 unità di personale con qualifica di Funzionario tecnico, tramite procedura di mobilità ai sensi dell'art. 30, d.lgs. 165/2001.

Area Assistenti

- N. 960 unità di personale con qualifica di Assistente ai servizi, tramite concorso unico gestito dalla Commissione per l'attuazione del progetto di riqualificazione delle pubbliche amministrazioni (RIPAM).
- N. 248 unità di personale con qualifica di Assistente informatico, tramite concorso autonomo per specifiche professionalità ex art. 35, comma 4-quater, d.lgs. 165/2001.

- N. 6 unità di personale con qualifica di Assistente tecnico, tramite concorso autonomo per specifiche professionalità ex art. 35, comma 4-quater, d.lgs. 165/2001.

L'Istituto ha inoltre già bandito procedure ai sensi dell'art. 28, c. 1 ter del Decreto Legislativo n.165/2002 per n. 13 unità di personale con qualifica di Dirigente di seconda fascia, di cui 3 con competenze informatiche, per le quali le relative prove di concorso si svolgeranno presumibilmente entro il 31.12.2025 con l'immissione in ruolo dei vincitori nel 2026.

Per le ulteriori qualifiche per le quali le facoltà assunzionali vanno utilizzate entro il 31.12.2025 – nello specifico Medici appartenenti alla prima fascia funzionale e personale con qualifica di Funzionario sanitario – nel corso del 2026 verranno attivati gli scorrimenti delle graduatorie dei relativi concorsi già in atto, previa approvazione delle graduatorie definitive.

Entro la fine del 2025 è previsto lo svolgimento di una procedura di cambio famiglia professionale da Funzionario Progettazione, Erogazione e Controllo dei Servizi a Ispettore di vigilanza per un numero di unità pari a 76. Con riferimento alle cessazioni di Ispettori di vigilanza che si verificheranno nel 2025, le stesse saranno utilizzate per procedere allo scorrimento della graduatoria del concorso bandito nel corso del 2025 per il reclutamento di Ispettori di vigilanza INPS-INAIL.

Nel corso del 2026 si prevede altresì di attivare le procedure di reclutamento tramite le diverse modalità già esplicitate nel Piano dei Fabbisogni 2025-2027 (concorso pubblico, scorrimento graduatorie, mobilità) per le ulteriori unità di personale autorizzate con il Dpcm del 7 agosto 2025 - registrato alla Corte dei Conti in data 9 settembre 2025 e pubblicato in Gazzetta Ufficiale in data 19 settembre 2025.

COLLEGAMENTO ALLE LGG PER L'ANNO 2026

Le Linee Guida Gestionali del 2026 relative alle attività proposte dalla Direzione sono le seguenti:

LGG 10 - Completamento dei Piani Assunzionali. Acquisizione e valorizzazione delle risorse umane attraverso la conoscenza dei processi di lavoro. Sviluppo delle conoscenze, delle competenze e degli strumenti motivazionali.

Attuativa delle seguenti Missioni e Programmi:

MISSIONE 1 - POLITICHE PREVIDENZIALI

1.1 Programma – Pensioni lavoratori dipendenti del settore privato

MISSIONE 4 - SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

4.1 Programma - Indirizzo politico-amministrativo, 4.1.d - Attività di vigilanza

4.3 Programma - Risorse umane

Macro Intervento – Garantire la valorizzazione professionale del personale in servizio e favorirne la crescita attraverso:

- Espletamento dei concorsi per l'assunzione di nuovi ispettori, attivazione delle procedure di immissione in ruolo di vincitori e idonei, completamento delle procedure di cambio famiglia professionale per l'accesso al profilo Ispettore di vigilanza previste nel PIAO 2025 – 2027
- Selezione, allocazione e formazione delle risorse sulla base del Modello di gestione e reclutamento delle risorse umane basato su fabbisogni prioritari o emergenti e profili professionali articolati per competenze, di cui alla deliberazione CdA n.152 del 1° ottobre 2025
- Ulteriore evoluzione meritocratica in linea con gli indirizzi governativi del Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale (SMVPI) per tutti i dipendenti.

LGG 24 - Obiettivi già indicati dal CDA che non hanno trovato piena attuazione entro l'anno di riferimento

- Direttrice Specifica 2025 A: Ottimale allocazione della domanda di servizio. Revisione dell'assetto delle competenze delle strutture INPS nella gestione delle domande di servizio ed implementazione dei canali di contatto da remoto.
- Direttrice Specifica 2025 B: Valorizzazione delle risorse umane: sviluppo delle conoscenze, delle competenze e degli strumenti motivazionali. Completamento dei piani assunzionali.

PROGETTUALITÀ DA PROPORRE PER LA REALIZZAZIONE DELLE LGG 2026

La Direzione Centrale prevede come attività per l'anno 2026:

1. Espletamento dei concorsi per l'assunzione di nuovi ispettori, attivazione delle procedure di immissione in ruolo di vincitori e idonei, completamento delle procedure di cambio famiglia professionale per l'accesso al profilo Ispettore di vigilanza previste nel PIAO 2025 – 2027.
2. Attuazione del Modello di gestione e reclutamento delle risorse umane basato su fabbisogni prioritari o emergenti e profili professionali articolati per competenze. (deliberazione CdA n.152/2025) nei processi di selezione, allocazione e formazione delle risorse umane: caricamento di tutti i dipendenti delle Aree professionali nel modulo Performance and Goals del programma Success Factor, sperimentazione del modello con attribuzione a tutto il personale in perimetro dei corrispondenti profili di ruolo e livelli di proficiency e collegamento con le esigenze formative sulla base dei gap rilevati.
3. Ulteriore evoluzione meritocratica in linea con gli indirizzi governativi del Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale (SMVPI) per tutti i dipendenti: evoluzione dei sistemi nell'ottica della valorizzazione del feedback continuo; collegamento del SMVPI con i sistemi di competence management.

3.3 PIANO DELLA FORMAZIONE

La Direzione centrale Formazione e Accademia INPS gestisce la formazione del personale finalizzandola all'accrescimento delle competenze attraverso l'elaborazione del Piano della formazione, la sua implementazione e il monitoraggio delle attività formative realizzate, secondo criteri di congruità, efficacia e valutazione dell'impatto.

La formazione rappresenta una determinante leva gestionale che ha impatto sulla capacità dell'Istituto di adeguare la qualità dei servizi alle mutevoli esigenze di cittadini ed imprese, migliorando quindi l'impatto in termini economici.

Il Piano redatto dalla struttura ha come finalità la crescita e sviluppo del capitale umano INPS su conoscenze e competenze trasversali e di governo e tecnico-specialistiche, anche strategicamente orientate al perseguimento degli obiettivi strategico-gestionali istituzionali. Particolare attenzione ai temi delle competenze manageriali e di leadership per dirigenti, competenze soft skill per dirigenti e personale tutto, competenze specifiche per l'attuazione delle transizioni amministrativa, digitale ed ecologica e dei processi di innovazione, competenze relative ai valori e ai principi improntati all'inclusione, all'etica, all'integrità, alla sicurezza e alla trasparenza e al valore pubblico.

COLLEGAMENTO ALLE LGG PER L'ANNO 2026

Per l'anno 2026 sono state individuate le seguenti Missioni e Linee guida tra quelle predisposte dagli Organi:

MISSIONE 10 POLITICHE ECONOMICO-FINANZIARIE E DI BILANCIO

Programma 10.2 Crediti - 10.2.a Area lavoro agricolo

- *LGG 04 Obiettivo generale* - Rafforzamento degli strumenti di gestione della posizione contributiva e del recupero dei crediti contributivi e da prestazioni, in raccordo con gli agenti della riscossione
- *LGG 18 Obiettivo specifico* – Lavoro agricolo: Valorizzazione della Rete del lavoro agricolo di qualità. Azioni di contrasto all'illegalità e potenziamento di controlli in ottica di collaborazione con le altre Pubbliche Amministrazioni e con le Forze dell'Ordine.

MISSIONE 1 - POLITICHE PREVIDENZIALI

Programma 1.1 Pensioni lavoratori dipendenti del settore privato

- *LGG 10 Obiettivo specifico* – Completamento dei piani assunzionali. Acquisizione e valorizzazione delle risorse umane attraverso la conoscenza dei processi di lavoro. Sviluppo delle conoscenze, delle competenze e degli strumenti motivazionali

MISSIONE 4 - SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

Programma 4.1 Indirizzo politico-amministrativo - 4.1.d Attività di vigilanza

- *LGG 10 Obiettivo specifico* – Completamento dei piani assunzionali. Acquisizione e valorizzazione delle risorse umane attraverso la conoscenza dei processi di lavoro. Sviluppo delle conoscenze, delle competenze e degli strumenti motivazionali
- *LGG 13 Obiettivo generale* – Rafforzamento degli strumenti e delle iniziative di controllo preventivo e di compliance e potenziamento della funzione ispettiva, di vigilanza e antifrode, in collaborazione con INL, altre Pubbliche Amministrazioni e Forze dell'Ordine

MISSIONE 4 - SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

Programma 4.3 Risorse umane

- *LGG 10 Obiettivo specifico* – Completamento dei piani assunzionali. Acquisizione e valorizzazione delle risorse umane attraverso la conoscenza dei processi di lavoro. Sviluppo delle conoscenze, delle competenze e degli strumenti motivazionali

MISSIONE 4 - SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

Programma 4.8 Interventi per servizi istituzionali Comunicazione Istituzionale

- *LGG 20 Obiettivo specifico* – Iniziative sulla cultura previdenziale indirizzate alle nuove generazioni

PROGETTUALITA' GIA' ATTIVATE

Come riscontrato, con PEI del 3.10.2025 "Monitoraggio sulle progettualità PES non in performance", la Direzione è impegnata sulle seguenti attività:

PES 2024_DCFAI_MI.03_66 Nuovo piano dell'offerta formativa INPS

Per i seguenti due PES con il detto riscontro è stato richiesto l'accorpamento:

PES 2024_DCFAI_MI.02_32 la valutazione della formazione e i cruscotti direzionali

PES 2024_DCFAI_MI.02_33 la ponderazione della formazione per l'incremento del valore pubblico

PROGETTUALITA' DA PROPORRE PER LA REALIZZAZIONE DELLE LGG 2026

In conformità con quanto richiesto dalla direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025, saranno programmati interventi formativi finalizzati ai temi delle competenze manageriali e di leadership per dirigenti e funzionari apicali. Per tutto il personale si andrà a realizzare interventi formativi finalizzati all'accrescimento delle competenze specifiche per l'attuazione delle transizioni amministrativa, digitale ed ecologica e dei processi di innovazione, ed a quelle più legate ai valori ed ai principi improntati all'inclusione, all'etica, all'integrità, alla sicurezza e alla trasparenza, al valore pubblico. Saranno inoltre programmati interventi formativi in ambito di on-boarding per tutto il personale che nell'anno 2026 entrerà nei ruoli dell'Istituto in virtù delle iniziative concorsuali già indette ed in via di definizione.

Adeguamento dell'organizzazione e della piattaforma informatica alla luce dei nuovi requisiti richiesti per i corsi di formazione dal nuovo accordo Stato-Regioni del 17 aprile 2025, in materia di sicurezza sul lavoro.

Diffusione della cultura previdenziale attraverso iniziative seminariali realizzate per il tramite dell'Accademia INPS e progettazione di interventi di alta formazione a cura dell'Accademia INPS in collaborazione con le Università.

RISORSE NECESSARIE

Si riepilogano di seguito i capitoli relativi alle spese di funzionamento più significativi.

Capitolo	DESCRIZIONE	Preventivo 2026
8U1102031	Compensi a docenti interni per la formazione e l'addestramento del personale e per corsi di formazione richiesti da altre organizzazioni pubbliche e private	€ 1.050.000
8U1104062	Spese per l'acquisto di servizi e beni per la formazione e l'addestramento del personale (compensi docenza esterna, prodotti, materiali, pubblicazioni, supporti ed altro finalizzati alla didattica)	€ 1.957.542

3.4 POLITICA DI PARITÀ DI GENERE

L'Istituto da sempre ha orientato la propria azione alla parità, al fine di garantire e potenziare la diffusione tra tutto il personale di una cultura volta alle pari opportunità, al superamento degli stereotipi di genere, al riconoscimento delle competenze per l'attribuzione di ruoli e responsabilità, alla valorizzazione delle differenze e al contrasto alla discriminazione basata sul genere e sulle condizioni personali e sociali, per superare le disparità di retribuzione, di carriera, di formazione e di valutazione dei risultati.

In continuità con gli indirizzi già espressi nei documenti di Programmazione strategica approvati gli anni precedenti, , proseguono anche per il 2026 e in linea con la "Strategia nazionale per la parità di genere 2021-2026" predisposta dal Governo italiano, le attività conseguenti al mantenimento della certificazione di parità di genere dell'Istituto, in esito alla valutazione positiva da parte dell'Ente certificatore accreditato ai sensi della prassi UNI/PdR 125:2022.

Il percorso avviato con l'istituzione del "Sistema di gestione della parità di genere", l'adozione delle Linee guida per le Politiche di parità di genere dell'Istituto, del Piano operativo di parità e del Comitato guida, consolida l'impegno dell'Istituto verso il miglioramento degli obiettivi di parità, al fine di consentire la programmazione, il monitoraggio, la consuntivazione e la valutazione d'impatto delle iniziative avviate e il

mantenimento dei requisiti previsti dalla Prassi UNI/PdR 125.2022 per un miglioramento continuo e durevole nel tempo confermando il riconoscimento ottenuto anche per le prossime annualità.

3.5 INTERVENTI SUL PATRIMONIO IMMOBILIARE

Il Consiglio di Amministrazione dell'Istituto ha emanato i propri indirizzi con riferimento al patrimonio immobiliare a reddito e strumentale attraverso la Linea guida gestionale 2026 – LGG 14 – “Potenziamento degli strumenti di tutela e valorizzazione degli immobili attraverso gli investimenti, la dismissione e l'integrazione con le politiche territoriali e sociali” e che declina il Programma 4.5 - Valorizzazione patrimonio da reddito e il Programma 4.10 - Valorizzazione patrimonio strumentale.

Con riferimento al patrimonio a reddito, come noto, l'Istituto è proprietario di molteplici unità immobiliari, aventi varia destinazione d'uso (residenziale, commerciale, direzionale, accessorie varie, etc.), e distribuite sull'intero territorio nazionale anche se maggiormente concentrate nelle regioni del Lazio, per il 54% circa del totale, e della Lombardia, per il 14% circa del totale. La gran parte delle unità immobiliari sono localizzate in zone secondarie e/o periferiche delle città di riferimento e, pertanto, il relativo valore di mercato, oltre che la possibilità di loro cessione, tenuto conto delle conseguenti caratteristiche dei possibili acquirenti, sono influenzate in maniera determinante dalle dinamiche macroeconomiche nazionali e dall'andamento dei tassi di interesse.

Sul piano qualitativo gli immobili a reddito ad oggi di proprietà dell'Istituto costituiscono prevalentemente la parte residua del grande patrimonio immobiliare dell'INPS alla fine degli anni '90. che non è stato possibile collocare sul mercato a seguito delle specifiche operazioni realizzate ad inizio degli anni 2000 (SCIP1 e SCIP2). In altri termini, si tratta in prevalenza di immobili che le società appositamente istituite a tal fine non sono riuscite a vendere, ossia di asset che presentano scarse prospettive di essere collocati sul mercato.

Per il 2026 l'Istituto, in linea con quanto stabilito dal Piano Investimenti e Disinvestimenti 2025-2027, proseguirà, da un lato, il processo di dismissione del patrimonio immobiliare da reddito, prevedendo, oltre alle vendite così come disciplinate dal Regolamento per gli investimenti e disinvestimenti immobiliari – in opzione e prelazione, in asta e a trattativa privata – , ulteriori procedure di apporto dei propri immobili ai fondi gestiti dalla società INVIMIT SGR S.p.A., istituita ad hoc ex lege, anche per intere classi di asset ; dall'altro, valuterà la percorribilità di progetti di valorizzazione dei complessi immobiliari di proprietà che hanno ospitato strutture sociali, quali ex colonie marine e/o montane, e che hanno esaurito la loro funzione sociale, anche attraverso lo sviluppo di sinergie e partenariati con altre amministrazioni pubbliche e/o soggetti privati, nonché progetti di Social Housing finalizzati, attraverso le possibili integrazioni con politiche territoriali, al contrasto all'emergenza abitativa destinato a soddisfare le esigenze di categorie di

cittadini che presentano condizioni giuridico-economiche che non consentono l'accesso né all'edilizia popolare né alle soluzioni di mercato.

Per quanto attiene alla valorizzazione del patrimonio strumentale, in attuazione del Piano Investimenti e Disinvestimenti 2025-2027, sono state previste, per l'anno 2026, risorse necessarie all'acquisto di immobili, anche in ottemperanza alle disposizioni previste dal D.lgs. 62/2024 in tema di materia di disabilità e non autosufficienza, da destinare a sedi strumentali dell'Istituto come da tabella sottostante.

Tale importo comprende anche le risorse necessarie all'acquisto di siti idonei a soddisfare le esigenze archivistiche dell'Istituto di cui alla Determinazione del Commissario straordinario n. 37 del 28 luglio 2023.

Capitolo	DESCRIZIONE	Preventivo 2026
8U2112001	Acquisto e costruzione di immobili strumentali	€ 100.000.000

L'acquisto di immobili strumentali, in coerenza con il piano di razionalizzazione logistica in atto che ha portato alla riduzione dei canoni di locazione passiva, si concentrerà principalmente sulle strutture regionali e provinciali di INPS attualmente in locazione, con l'obiettivo di ridurre ulteriormente i canoni e di operare presso stabili di proprietà dell'Istituto.

3.6 PIANO DI COMUNICAZIONE

La Direzione Centrale Comunicazione funge da centro nevralgico per l'immagine, la comunicazione e le interazioni fisiche e digitali con l'utente, gestendo in modo unitario tutti i flussi informativi e le relazioni, interne ed esterne.

Le sue funzioni principali si articolano in tre aree strategiche:

- 1. Strategia e Immagine:** Definisce le linee guida e gli strumenti di comunicazione per l'Istituto. Assicura la coerenza dell'immagine in tutti i punti di contatto (touchpoint), sia fisici che virtuali, e promuove la condivisione della visione e dei valori tra il personale. Riveste anche la funzione di Experience Authority, stabilendo standard e linee guida per l'esperienza utente (UX) e l'identità di brand sui canali digitali e monitorandone la corretta applicazione. Nell'ambito di tale perimetro, supporta – anche proattivamente – le aree di prodotto al miglioramento dell'esperienza utente di servizi e touchpoint in termini di usabilità e accessibilità.
- 2. Relazioni Esterne e Media:** Cura i rapporti con i media (comunicati, conferenze stampa), coordina le relazioni esterne a livello locale (inclusa la rete degli URP) e organizza eventi istituzionali. Gestisce inoltre il patrimonio culturale dell'INPS (Biblioteca e Archivio storico).
- 3. Ascolto e Qualità Percepita (Sentiment & Customer Relation):** Svolge un ruolo centrale nel dialogo bidirezionale con tutti gli stakeholder. Sviluppa sistemi integrati per misurare la qualità percepita e la

reputazione dell'INPS. Coordina le indagini di soddisfazione (interne ed esterne) e le analisi del sentiment, utilizzando i dati raccolti per elaborare report e proporre azioni di miglioramento mirate. Coordina il monitoraggio della qualità percepita di servizi e touchpoint tramite lo strumento dell'Instant feedback.

Ogni anno, la Direzione Centrale Comunicazione elabora il **Piano annuale di Comunicazione** dell'Istituto, uno strumento integrato e strategico essenziale per:

- **Rafforzare Riconoscibilità e Reputazione:** Promuovere un'immagine chiara e credibile dell'Ente, migliorando la sua riconoscibilità e capacità di fornire risposte efficaci.
- **Favorire Ascolto e Dialogo:** Creare un ponte di comunicazione costante e proficuo con tutti gli interlocutori, interni ed esterni.
- **Sostenere la Missione:** Supportare la realizzazione degli obiettivi istituzionali in un contesto di continua trasformazione tecnologica e sociale.
- **Garantire Trasparenza e Coerenza:** Assicurare che tutte le attività di comunicazione siano coerenti, trasparenti ed efficienti.

Nel Piano di Comunicazione 2026, oltre alle attività di comunicazione dell'Istituto orientate a un approccio integrato alle esigenze di informazione — finalizzato a migliorare l'immagine, la reputazione e la riconoscibilità dell'INPS — verrà dato un forte impulso al raggiungimento degli obiettivi dei progetti *"INPS per i giovani"*, *"Arte e Cultura"*, *"Sport e Salute"* e *"Supporto alla genitorialità"*, in un'ottica di comunicazione integrata e partecipata.

Il progetto *"INPS per i giovani – Insieme per il tuo futuro"* continuerà a rappresentare il punto di riferimento per il dialogo con le nuove generazioni. L'obiettivo è diffondere una cultura previdenziale e finanziaria più accessibile e consapevole, aiutando i giovani a orientarsi in un contesto complesso e in continua evoluzione. Percorsi educativi nelle scuole e nelle università, campagne digitali e iniziative di orientamento accompagneranno i ragazzi nella comprensione dei meccanismi del welfare, promuovendo comportamenti informati e responsabili.

Parallelamente, con il progetto *"Arte e Cultura"*, l'Istituto proseguirà nella valorizzazione del proprio patrimonio artistico e storico, rendendolo un veicolo di inclusione sociale e di dialogo intergenerazionale. Attraverso mostre, eventi e collaborazioni con enti culturali e istituzioni, l'INPS intende rafforzare il legame tra memoria, identità e partecipazione civica, promuovendo la cultura come strumento di coesione e crescita collettiva.

Il progetto *"Sport e Salute"* costituirà un nuovo pilastro delle azioni di comunicazione per il 2026. L'iniziativa si concentrerà sulla promozione di stili di vita sani e sulla valorizzazione dello sport come fattore di benessere individuale e sociale. L'INPS sosterrà e comunicherà eventi e campagne che intrecciano i valori

della salute, dello sport e della partecipazione attiva, evidenziando come tali dimensioni contribuiscano a una migliore qualità della vita e a una più consapevole fruizione del welfare.

Infine, il progetto *"Supporto alla genitorialità"* sarà finalizzato a promuovere e valorizzare il ruolo della famiglia e della genitorialità, contribuendo a contrastare il fenomeno della denatalità. L'iniziativa si svilupperà attraverso azioni di comunicazione e sensibilizzazione sui diritti, le opportunità e le misure di sostegno economico e sociale dedicate ai genitori e alle famiglie. Campagne informative, strumenti digitali e testimonianze reali saranno utilizzati per diffondere una maggiore consapevolezza sulle opportunità offerte dall'INPS in materia di congedi, bonus e prestazioni, ma anche per promuovere una narrazione positiva della genitorialità come risorsa per il futuro del Paese. Il progetto intende inoltre favorire un dialogo costruttivo tra istituzioni, imprese e cittadini, volto a creare un contesto culturale e sociale più accogliente e sostenibile per chi sceglie di diventare genitore.

Attraverso questi assi strategici – giovani, cultura, sport e salute, genitorialità – il Piano 2026 intende rafforzare il ruolo dell'Istituto come promotore di un welfare moderno, inclusivo e sostenibile, capace di unire consapevolezza, benessere e partecipazione.

Le azioni che si prevedono nel 2026, anche in linea con quanto già avvenuto lo scorso anno, sono rappresentate da servizi di comunicazione svolte attraverso i seguenti canali:

- partecipazione a fiere, convegni, congressi, campagne di comunicazione, in partnership con altre istituzioni;
- realizzazione di video guide dedicate specificatamente ai giovani nella fascia 18/30 anni per fornire l'ampio panorama di prestazioni istituzionali previdenziali ed assistenziali specificatamente dedicate;
- produzione di video pillole didattiche in collaborazione con altre istituzioni sui principali temi della previdenza e rafforzamento della politica di alfabetizzazione previdenziale per gli studenti della scuola media superiore;
- implementazione dei servizi di supporto alla comunicazione per la realizzazione di eventi centrali e nazionali a favore delle nuove campagne.

PROGETTUALITÀ DA PROPORRE PER LA REALIZZAZIONE DELLE LGG 2026

La Direzione Centrale Comunicazione è coinvolta in quattro delle Linee Guida Gestionali individuate per l'anno 2026.

Nel rispetto della *LGG 9 - Rafforzamento del sistema di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti, interni ed esterni, in ottica di partecipazione attiva alla produzione del Valore Pubblico e di miglioramento dei servizi*, e con la *LGG 11 - Consolidamento del sistema del Valore Pubblico: evoluzione dell'assetto organizzativo, centralità della customer e dell'impatto generato sull'utente*, la Direzione Centrale Comunicazione, responsabile della gestione dei sistemi integrati di ascolto per monitorare la qualità percepita e la reputazione dell'INPS, continuerà a coordinare indagini di customer experience (interne ed esterne) e analisi sul sentiment al fine

di raccogliere giudizi e suggerimenti. L'attività coprirà tutti i punti di contatto (touchpoint) dell'Istituto — dalla Sede al Contact Center, dal Portale web all'App INPS Mobile, fino agli Enti di Patronato — e le diverse fasi di interazione con l'utenza (prima, durante e dopo la presentazione della domanda). L'obiettivo è identificare con precisione i punti di forza e le aree di criticità per trasformare i risultati in azioni concrete di miglioramento dei servizi, generando così un tangibile Valore Pubblico per i cittadini.

In conformità alla *LGG 17 - Semplificazione dei contenuti e delle modalità di comunicazione con l'utenza anche attraverso l'ulteriore miglioramento della qualità delle comunicazioni individuali nonché della fruibilità del portale istituzionale e degli altri canali di accesso ai servizi dell'INPS (APP mobile)* nel 2026 proseguiranno le attività di semplificazione dei contenuti del portale e delle comunicazioni massive, attraverso la revisione linguistica dei testi e la sperimentazione di tecnologie di intelligenza artificiale per la generazione assistita di versioni semplificate. Parallelamente continuerà il processo di miglioramento continuo del portale istituzionale e dell'app, mediante test periodici con gli utenti, analisi dei dati di navigazione e interventi mirati su architettura informativa e micro-testi. Le stesse metodologie saranno applicate ai servizi digitali, dove l'area UX supporta in modo reattivo e proattivo i team di prodotto nell'adozione del Design System Sirio e nel miglioramento dell'usabilità e dell'accessibilità, anche attraverso l'applicazione del modello di progettazione utente-centrico INPS Experience System (IES).

Le Linee Guida Gestionali adottate dal Consiglio di Amministrazione per il 2026 confermano una particolare attenzione sulle giovani generazioni. Nello specifico la *LGG 20 - Iniziative sulla cultura previdenziale indirizzate alle giovani generazioni* vuole evidenziare che in un contesto sociale in cui i giovani sono spesso poco informati sulle questioni previdenziali e finanziarie, l'attuazione di iniziative sulla cultura previdenziale mirano a colmare il divario di conoscenza ed a promuovere una maggiore "consapevolezza previdenziale". Attraverso campagne mirate, incontri informativi e strumenti digitali pensati per un pubblico giovane, l'Istituto intende rendere la previdenza un tema accessibile e rilevante per le nuove generazioni, spesso distanti da queste tematiche. In particolare, l'Istituto si impegna a far conoscere i servizi offerti alle nuove generazioni ma anche e soprattutto a creare una cultura previdenziale radicata e duratura, affinché i giovani possano affrontare il futuro con maggiore sicurezza e consapevolezza.

Nel 2026 proseguirà la gestione e l'aggiornamento della sezione dedicata ai giovani sul portale istituzionale, con il relativo flusso di notizie e approfondimenti. Sarà inoltre ampliata la produzione e la diffusione di contenuti rivolti al pubblico giovane, con l'obiettivo di promuovere la cultura previdenziale e la consapevolezza dei propri diritti e strumenti. Le iniziative saranno realizzate anche attraverso i canali social dell'Istituto e la partecipazione a eventi e attività di sensibilizzazione dedicati alle nuove generazioni.

RISORSE NECESSARIE

Si riporta la previsione di spesa per la realizzazione delle attività previste per il 2026:

Capitolo	DESCRIZIONE	Preventivo 2026
5U1104058	Spese per l'informazione e la comunicazione istituzionale	€ 3.084.600

3.7 PARTECIPAZIONE SOCIETARIE E POLITICHE DI INVESTIMENTO

Il Consiglio di Amministrazione, con Deliberazione n.21/2024, ha modificato l'Ordinamento delle funzioni centrali e territoriali dell'INPS, dando nuovo impulso sia alle attività inerenti ai fondi immobiliari, società possedute e partecipate, sia agli investimenti, con l'obiettivo di assicurare valorizzazione e dinamicità alle attività di tali soggetti per creare un maggiore "valore pubblico" per l'INPS e la collettività.

A tale scopo è stata istituita una specifica Direzione centrale denominata "Partecipazioni societarie e Politiche di investimento per l'Innovazione dei servizi". La Direzione gestisce le funzioni di controllo sui fondi e sulle società possedute e partecipate. In particolare, con riferimento alle Società in house, coordina le attività finalizzate all'esercizio, da parte dell'Istituto, del controllo analogo a quello esercitato sui servizi INPS; con riferimento alle partecipazioni mobiliari e immobiliari, cura la gestione, la valorizzazione e la razionalizzazione del patrimonio mobiliare e immobiliare detenuto dall'Istituto tramite fondi e partecipate e, infine, con riferimento agli investimenti, gestisce e implementa le attività e i modelli di intervento, anche in ottica innovativa.

COLLEGAMENTO ALLE LGG PER L'ANNO 2026

Per l'anno 2026 sono state individuate le seguenti linee guida gestionali che coinvolgono la D.C. Partecipazioni societarie e Politiche di investimento per l'Innovazione dei servizi:

n. 14 - Potenziamento degli strumenti di tutela e valorizzazione degli immobili attraverso gli investimenti, la dismissione e l'integrazione con le politiche territoriali e sociali.

Con riferimento agli indirizzi strategici del CIV tale linea si estrinseca, tra l'altro, nel programma di valorizzazione del patrimonio da reddito attraverso le seguenti modalità:

- accelerare le procedure di cessione del patrimonio a reddito, anche per ridurre i costi di funzionamento a carico dell'Istituto e favorire possibili integrazioni con politiche territoriali relative all'emergenza abitativa e all'housing sociale, attraverso il coinvolgimento dei soggetti interessati;
- valorizzare il patrimonio con finalità sociale, promuovendone l'utilizzo eventualmente anche in condivisione con altri enti presenti sul territorio. Verificare l'adeguatezza delle strutture alle mutate caratteristiche e necessità dell'utenza, tenendo conto anche degli obiettivi di sicurezza e di sostenibilità ambientale;

Per quanto di competenza della DC Partecipazioni societarie e Politiche di investimento per l'Innovazione dei servizi, gli obiettivi che si intendono perseguire in ottica di valore pubblico generato, sono finalizzati al superamento delle attuali limitazioni connesse alla dismissione del patrimonio immobiliare da reddito dell'Istituto favorendone un'effettiva valorizzazione attraverso una proposta di modifica normativa tendente ad ottenere il superamento delle modalità attualmente previste per la dismissione - ovvero la cessione diretta sul mercato e il conferimento degli immobili a reddito ai soli fondi immobiliari chiusi istituiti da INVIMIT SGR S.p.A. – prevedendo ulteriori opzioni, tra cui:

- il rinnovo delle locazioni in essere o la stipula di nuove locazioni per gli immobili non locati ad uso diverso da quello residenziale per i quali siano stati già esperiti inutilmente i previsti tentativi di vendita e siano allo stato inutilizzati;
- il conferimento, nel rispetto di procedure pubblicistiche, ad altri Fondi di investimento immobiliare presenti sul mercato diversi da quelli istituiti da INVIMIT SGR S.p.A.

Con riferimento all'Housing sociale, come già avvenuto recentemente con il progetto "Spazio blu", l'intendimento della Direzione è quello di proseguire la realizzazione, in condivisione con i Fondi di investimento immobiliari di cui l'Istituto è quotista, di progetti di senior living che rappresentano da un lato la risposta immobiliare alle tendenze sociodemografiche che vedono aumentare progressivamente la fascia di popolazione anziana autosufficiente, soggetta a un isolamento crescente e spesso residente in abitazioni non adeguate ai propri bisogni e dall'altro la risposta di servizi alla crescente necessità di maggiore attenzione verso la qualità della vita degli over 65, anche grazie all'erogazione di prestazioni e cure che evitino o riducano il ricovero ospedaliero, oltre alla messa a disposizione di spazi e attività dedicati all'invecchiamento attivo.

Per quanto riguarda la valorizzazione del patrimonio immobiliare con finalità sociale, l'obiettivo, in linea con il Piano di investimenti e disinvestimenti 2025/2027, è quello di realizzare ogni opportuna iniziativa per favorire la cessione sul mercato di immobili a destinazione sociale in disuso e quindi non più destinati ad uso strumentale, sia attraverso il conferimento ai Fondi immobiliari gestiti da INVIMIT SGR S.p.A., sia tramite la cessione diretta sul mercato, anche attraverso progetti che vedano il coinvolgimento di altre Amministrazioni pubbliche centrali e territoriali ovvero enti e società partecipate da Amministrazioni pubbliche le cui finalità istituzionali risultino funzionali al perseguimento del predetto obiettivo, sia attraverso progetti di valorizzazione a valenza sociale, attraverso operatori di mercato.

In tale contesto, la Direzione si pone anche l'obiettivo dell'impiego di proventi derivanti dalle attività gestite, al fine di incrementarne il valore a beneficio delle Casse previdenziali originariamente detentrici dei relativi patrimoni mobiliari e immobiliari.

n. 19 - Miglioramento della qualità dei servizi svolti da INPS Servizi S.p.A. e sviluppo progetti informatici affidati a 3I S.p.A.

Con riferimento agli indirizzi strategici del CIV tale linea si estrinseca nell'ambito del programma di indirizzo politico-amministrativo e di accesso ai servizi attraverso le seguenti modalità:

- considerare il Contact Center Multicanale parte integrante di tutti i processi dell'Istituto, in un'ottica complessiva di gestione del servizio all'utente adottando una strategia ed una visione unitaria, integrata e coordinata della comunicazione che coinvolga tutte le aree dell'Istituto ed il Contact Center Multicanale.
- valorizzare, per quanto concerne la società controllata «INPS Servizi», il personale e l'attività di questa realtà, importante per l'Istituto, anche attraverso una maggiore integrazione con l'attività di comunicazione/informazione/accoglienza dell'Istituto e lo sviluppo di sinergie con altri Enti e pubbliche amministrazioni, ad iniziare da quelle che operano nell'ambito delle politiche sociali, previdenziali e del lavoro.

In tale ambito la DC Partecipazioni societarie e Politiche di investimento per l'Innovazione dei servizi, intende perseguire, in ottica di valore pubblico generato, i seguenti obiettivi: sviluppo del controllo analogo, sia di natura preventiva che successiva, ampliamento dei servizi resi all'utenza e alle strutture INPS.

RISORSE NECESSARIE E CONSISTENZA PATRIMONIO MOBILIARE

Con riferimento alle risorse necessarie per le attività del 2026, in coerenza con il Piano di Investimenti e disinvestimenti 2025/2027, sono state previste le seguenti risorse finanziarie sui seguenti capitoli di Bilancio di competenza della Direzione:

Capitolo	Descrizione	Preventivo 2026
8U1210021/06	Spese per i servizi svolti dalla società INPS servizi spa per le attività affidate dalla Gestione Commissariale Fondo Buonuscite	€ 1.680.000,00
8U1210021/08	Spese per attività svolte dalla società INPS Servizi S.p.A. affidate in house dall'INPS per svolgimento di compiti istituzionali	€ 2.154.520,00
8U 21 13 003	Sottoscrizione di quote di fondi comuni di investimento immobiliare	€ 400.110.000,00

Di seguito si espone il prospetto relativo alla consistenza patrimoniale mobiliare dell'Istituto

CONSISTENZA						
DESCRIZIONE	CONSISTENZA al 01/01/2026	AUMENTI	DIMINUZIONI	CONSISTENZA PREVISTA al 31/12/2026		
				PREZZO DI ACQUISTO	VALORE DI INVENTARIO	VALORE NOMINALE
Titoli Azionari	86.301.463,22	-	-	103.651.684,80	86.301.463,22	53.844.729,10
Titoli di Stato, obbligazioni e titoli assimilati	37.980.280,82	-	-		37.980.280,82	
Partecipazioni	225.000.000,00	-	-	225.000.000,00	225.000.000,00	225.000.000,00
Fondi Immobiliari	2.387.731.483,77	400.110.000,00	20.000.000,00		2.767.841.483,77	-
Altri Titoli compresi gli impieghi da perfezionare	27.385.049,69	-	-	-	27.385.049,69	-
Fondi Mobiliari e OICR	963.984,97	-	963.984,97	-	-	-
Totale	2.765.362.262,47	400.110.000,00	20.963.984,97	328.651.684,80	3.144.508.277,50	278.844.729,10

4 IL SISTEMA DEL VALORE PUBBLICO

Nel 2024 è iniziata l'evoluzione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per rappresentare la capacità dell'INPS di creare Valore Pubblico. Nel corso del 2025 è proseguito il percorso di innovazione con lo sviluppo di ulteriori elementi del sistema per valorizzare gli impatti positivi che genera l'INPS nell'erogazione dei servizi alla collettività, come ad esempio la valorizzazione della produzione automatizzata.

La principale evoluzione del Sistema di misurazione nel 2025 è stata la revisione della performance dei Professionisti e dell'area Medico Legale, al fine di renderla coerente con il nuovo concetto di Valore Pubblico, con particolare attenzione all'impatto e al valore pubblico generato dall'attività dei professionisti. Le innovazioni introdotte sono state:

- 1) suddivisione in cluster delle strutture in cui operano i professionisti al fine di apprezzare la diversità dei contesti sociali ed economici;
- 2) modifica del Cruscotto Qualità e Impatto al fine di renderlo omogeneo a quello delle Aree di Produzione;
- 3) revisione ed aggiornamento del catalogo prodotti, con particolare riguardo alla sezione di Informazione e consulenza.

4.1 GLI ELEMENTI DI INNOVAZIONE DEL SISTEMA DEL VALORE PUBBLICO 2026

L'evoluzione del SMVP proseguirà nel 2026 secondo i principi cardine del prodotto outcome, della tempestività di risposta alle istanze di servizio, della valorizzazione delle differenze dei carichi di lavoro, dell'impatto generato.

a) Produzione

L'attività di misurazione della produzione con l'innovazione del catalogo prodotti in ottica di valore pubblico generato e di impatto determinato dall'attività di produzione verrà completata nel 2027 con l'adeguamento dei coefficienti di omogeneizzazione che, dopo opportune misurazioni, sono stati ridefiniti.

b) Impatto

Il nuovo Sistema del Valore Pubblico, introdotto nel 2024, ha dato avvio a un processo evolutivo volto a ridefinire la capacità dell'INPS di rappresentare i risultati di tutte le attività finalizzata all'erogazione dei servizi richiesti

In questa prospettiva, la misura della produzione non considera esclusivamente il tempo di lavoro (efficienza), ma anche il risultato dell'impatto che l'utente percepisce attraverso i servizi dell'Istituto. Tale impatto è determinato dall'efficacia della risposta alla domanda di servizio, delle attività di Informazione e Consulenza e dei processi di digitalizzazione.

Il valore che l'Istituto genera per gli utenti è dato quindi dall'impatto che i servizi erogati hanno in termini di qualità, efficacia e affidabilità.

c) Deflusso

Il deflusso resta anche per il 2026 come uno dei parametri fondamentali per valutare l'efficienza delle sedi. Saranno attribuiti, oltre all'Indice di deflusso riferito a tutto il catalogo prodotti, anche due indici di deflusso, uno per l'area Prestazioni e l'altro per l'area Flussi, al fine di valutare sempre con maggiore puntualità l'efficienza delle sedi.

d) Hub della pianificazione

Fino al 2025 gli strumenti a supporto delle attività di pianificazione e controllo avevano diversi punti di accesso; è già in atto un progetto per la realizzazione dell'Hub della pianificazione dove, in un'unica piattaforma sarà possibile visualizzare gli applicativi sia della produzione, sia del monitoraggio della qualità oltre ai risultati raggiunti ed il valore pubblico prodotto. Un ulteriore sviluppo sarà l'introduzione dell'intelligenza artificiale al fine di migliorare il controllo gestionale sia in termini di qualità dei dati che di indicazioni operativo-strategiche. Attualmente alcune sezioni già fanno parte dell'HUB e sono previste per il 2026 ulteriori integrazioni, anche con l'evoluzione del sistema pubblico con la sezione impatto.

Inoltre, saranno avviati nel 2026 due PES fondamentali che integreranno i sistemi di alimentazione e monitoraggio della qualità dei dati:

A) Alimentazione dei sistemi di controllo di gestione con dati in tempo reale

Il progetto si pone l'obiettivo di alimentare con informazioni di qualità (coerenti e quadrate all'origine), ed in maniera tempestiva, completa ed automatizzata, le piattaforme di controllo di gestione.

L'alimentazione da parte dei verticali che gestiscono tutte le tipologie di lavorazione (anche quelle di area entrate) dovranno integrarsi, entro un triennio. Alla fine del periodo interessato dal PES, tutte le informazioni riguardanti le lavorazioni inerenti la produzione dovranno pervenire in tempo reale ed alimentare immediatamente i sistemi di controllo gestionale.

Nel periodo intermedio (kpi trimestrali) saranno comunque migliorate le attuali modalità d'integrazione con SiMP, in modo da ottenere risultati tangibili in termini di tempestività e qualità del dato anche prima dell'integrazione in tempo reale.

B) Applicazione di sistemi di Intelligenza Artificiale alle piattaforme di Controllo di Gestione in ottica predittiva ed agantica

Applicazione di algoritmi di intelligenza predittiva ai sistemi di controllo di gestione al fine di suggerire interventi di carattere formativo e organizzativo volti a migliorare il processo di lavorazione e la soddisfazione del cliente finale. Valutazione e applicazione di soluzioni di tipologia agantica per affiancare le attività produttive e valorizzare e il lavoro degli operatori.

5 OBIETTIVI DI PROGRAMMAZIONE ANNUALE 2026

Gli indirizzi del CIV sopra richiamati e le LGG troveranno piena attuazione, sia nel Processo di Evoluzione dei servizi, quest'ultimo attuativo degli indirizzi programmatici e di Alta Amministrazione, sia nella attribuzione degli obiettivi a tutte le strutture, sia centrali che territoriali.

Gli Obiettivi Generali di Ente (OGE) rappresentano obiettivi comuni a tutto l'Istituto e sintetizzano la performance attesa dall'amministrazione nel suo complesso. Gli Obiettivi Generali di Ente riguardano i seguenti aspetti:

- Implementazione delle misure in tema di disabilità e non autosufficienza
- Consolidamento delle azioni di deflazione e contenimento del contenzioso

- Rafforzamento degli strumenti di recupero dei crediti contributivi e da prestazioni, in raccordo con gli agenti della riscossione
- Costruzione di un conto assicurativo unico - governance delle posizioni assicurative - in ottica di semplificazione e automazione delle procedure gestionali
- Rafforzamento degli strumenti e delle iniziative di controllo preventivo e di compliance e potenziamento della funzione ispettiva, di vigilanza e antifrode, in collaborazione con INL, altre PP.AA. e Forze dell'Ordine

Gli obiettivi specifici (OSP), sono assegnati a uno o più centri di responsabilità, in ragione della specifica competenza o della corresponsabilità nel raggiungimento dell'obiettivo fissato.

In attuazione degli indirizzi degli Organi politici, per le strutture centrali sono individuate delle attività progettuali, anche in prosecuzione delle attività svolte nel 2025, che vedranno il coinvolgimento di diverse strutture di Direzione generale.

Per le strutture territoriali, sono invece individuati obiettivi che mirano ad una maggiore efficacia gestionale attraverso parametri di risultato a livello nazionale, nel quadro del nuovo Sistema del Valore Pubblico e dell'apporto, di ogni struttura, alla generazione del valore.

L'assetto così delineato permette di correlare i diversi settori di attività nel disegno strategico complessivo e di riscontrare gli indirizzi individuati rispetto alla programmazione operativa delle attività e dell'impiego delle risorse effettuata dai centri di responsabilità dell'Istituto.

Il ciclo di programmazione si concluderà con la formale assegnazione degli obiettivi da parte del Direttore generale, il cui raggiungimento, in linea con le disposizioni del D. Lgs. n. 150/2009, formerà oggetto di specifica valutazione della performance organizzativa, relativamente all'efficienza, all'efficacia, all'impatto ed alla economicità della gestione.

6 ATTIVITÀ DELLE STRUTTURE CENTRALI ATTUATIVE DELLE LINEE STRATEGICHE E DELLE LGG

Le attività delle strutture centrali si concentreranno principalmente sulle attività progettuali correlate all'attuazione degli indirizzi strategici in coerenza con gli obiettivi che verranno individuati nell'ambito del processo di programmazione.

Le strutture della Direzione generale programmeranno le risorse umane ed economiche per la realizzazione degli obiettivi assegnati.

Nell'individuazione degli obiettivi e nella loro realizzazione dal punto di vista operativo, l'Istituto continuerà a muoversi secondo i principi guida del Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione emanato dall'AgID che si inserisce in un contesto di riferimento più ampio definito dal programma strategico "Decennio Digitale 2030", istituito dalla Decisione (UE) 2022/2481 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 14 dicembre 2022. L'Istituto ha adottato, con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 45 del 26 marzo 2025 (approvata dal CIV con deliberazione n. 7 del 13 maggio 2025), il Piano Strategico ICT 2025-2027, che si pone l'obiettivo di indirizzare l'innovazione tecnologica e l'evoluzione del sistema informativo dell'Istituto per il triennio 2025-2027, ponendo al centro il miglioramento continuo dei servizi e l'attuazione degli obiettivi strategici dell'Istituto, implementando tutti gli strumenti necessari per massimizzare i risultati in termini di impatto per l'utenza.

7 PIANO DI PRODUZIONE DELLE STRUTTURE TERRITORIALI

Il piano di produzione per l'anno 2026 con il relativo fabbisogno di risorse umane, economiche e strumentali predisposto dalle strutture territoriali fa riferimento al complesso delle attività produttive, focalizzando gli obiettivi sui prodotti ed il loro impatto nella logica del SMVP.

La fase di programmazione da parte delle strutture territoriali sarà orientata a definire, per l'anno 2026, il carico di lavoro, l'indice di produttività, l'indice di deflusso ottimale, l'impatto nonché il fabbisogno di risorse necessario.

Il Piano di produzione elaborato terrà conto, per ogni struttura Direzioni Regionali/Direzioni di Coordinamento Metropolitano, dei seguenti spetti:

1. **Dimensionamento del carico di lavoro**, attraverso la stima del pervenuto, la ricognizione delle giacenze e l'applicazione del deflusso ottimale;
2. **Rilevazione del fabbisogno di risorse umane**, la copertura del carico di lavoro deve essere tale da garantire una risposta tempestiva ed efficace alla domanda di servizio;
3. **Programmazione delle leve gestionali**, dalla comparazione del carico di lavoro in rapporto al fabbisogno di risorse ed agli obiettivi, vengono programmate le leve gestionali (formazione, impiego di lavoro straordinario, sussidiarietà, progetti locali);
4. **Rilevazione del fabbisogno di risorse economiche**, da effettuarsi anche con riguardo alla rilevazione delle necessità di risorse strumentali, assicurando compatibilità finanziaria e congruità economica.

La rilevazione dei fabbisogni sarà finalizzata, tra l'altro, alla definizione del budget economico dei centri di responsabilità che sarà il costante punto di riferimento per il controllo dei costi di gestione e per il controllo della spesa.

L'esercizio sarà caratterizzato da verifiche trimestrali che avranno a riferimento, oltre all'andamento della produzione, anche valutazioni sulla congruità economica della gestione dei singoli centri di responsabilità.

Le attività di programmazione saranno condotte e coordinate dalle Direzioni regionali/Direzioni di Coordinamento Metropolitano per tutte le strutture di propria competenza.

7.1 VOLUMI DI PRODUZIONE ED INDICE DI DEFLUSSO

Per tutte le strutture di produzione dell'Istituto i volumi di produzione programmati avranno l'obiettivo di garantire un indice di deflusso pari ad 1 o superiore, nei casi di sedi regionali o DCM più critiche dal punto di vista della giacenza, per consentirne l'aggressione, anche attraverso lo strumento della sussidiarietà e dei progetti locali.

L'indice di deflusso complessivo verrà affiancato da due indici di deflusso specifici, uno per l'area Flussi e l'altro per l'area Prestazioni. Il valore-obiettivo dei due indici per ciascuna area dovrà essere almeno pari a 1 onde meglio presidiare i tempi di risposta alle istanze pervenute.

7.2 PRODUTTIVITÀ

Il parametro obiettivo sarà caratterizzato da un indice di produttività, su base regionale e di DCM, in rapporto alle risorse disponibili del profilo amministrativo. Gli indici saranno diversificati in ragione della complessità organizzativa e del contesto socio-economico. Il sistema di produttività mira a valorizzare l'attività di ogni struttura, tenuto conto del contesto nel quale opera, in rapporto ai prodotti rilevati nel catalogo rivisto in ottica di valore pubblico, prodotti *outcome*.

Nel 2026 si avrà una evoluzione nella valorizzazione della produzione per arrivare a misurare l'impatto prodotto. Il coefficiente di omogeneizzazione - che rappresenta il tempo dedicato all'attività dall'operatore - per effetto della digitalizzazione e personalizzazione dei prodotti - non esprime più pienamente il valore generato, ma va affiancato dall'indicatore, appunto, «di impatto»

7.3 QUALITÀ DEL SERVIZIO

La qualità del servizio attualmente è misurata attraverso le componenti dell'indice sintetico di qualità e valore pubblico del Cruscotto Qualità e Impatto, ossia l'indice sintetico di qualità delle aree di produzione e l'indice sintetico del valore pubblico per la valutazione dell'impatto. Gli stessi indicatori sono stati attivati anche per la sezione dei professionisti dell'area legale e medico legale.

Nel 2026 si prevede l'avvio della trasformazione degli indicatori ora in uso, in logica di prodotto outcome al fine di monitorare la qualità complessiva del prodotto/servizio, in coerenza con l'evoluzione degli altri strumenti di controllo gestionale.

7.4 INDICATORE DI EFFICACIA ECONOMICO-FINANZIARIA DELLA PRODUZIONE (I.E.E.P.)

Al fine di valutare l'efficacia in termini economici e finanziari delle attività di produzione verrà monitorato l'Indicatore di efficacia economico-finanziaria della produzione (I.E.E.P), con l'obiettivo di misurare gli effetti, in termini economici e finanziari, delle azioni messe in atto dalle strutture dell'Istituto e riferibili alla produzione. Lo I.E.E.P. si compone di due macro aree: Accertamenti ed Incassi e pagamenti. La percentuale di realizzazione dell'obiettivo sarà data dalla media ponderata della percentuale di raggiungimento del valore obiettivo delle due macro aree.

Il Direttore Generale con l'Ordine di Servizio n. 9 del 9 maggio 2025 ha costituito un gruppo di lavoro per avviare un processo di revisione, condiviso con le direzioni centrali e territoriali, della struttura dello IEEP, in modo da garantire una misurazione coerente ed integrata delle performance dell'Istituto e di sviluppare un indicatore più efficace, in grado di valorizzare gli effetti finanziari delle attività poste in essere dalle strutture dell'Inps a tutela del proprio patrimonio e delle risorse pubbliche gestite. Il Gruppo di Lavoro sta elaborando alcune ipotesi di nuovi indicatori, alcuni saranno inseriti nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del 2026, altri nel 2027.

7.5 MONITORAGGIO CONTI TRANSITORI

Nel 2026 sarà introdotto, a fine sperimentale, un nuovo indicatore diretto a monitorare la corretta gestione dei conti transitori (GPA) per apprezzare e valorizzare l'efficienza delle sedi.

Il sistema di monitoraggio mirerà anche a monitorare la partite non lavorabili al fine di definirle secondo le scadenze prefissate, secondo il coinvolgimento sia delle strutture territoriali sia di quelle centrali.