ISTITUTO NAZIONALE DELLA PREVIDENZA SOCIALE

DELIBERAZIONE N. 133 del [redacted]

OGGETTO: Aggiornamento del Piano della Performance 2021 – 2023. Modifiche relative all'anno 2021.

IL CONSIGLIO di AMMINISTRAZIONE

Seduta del 29 SET. 2021

Visto il D.P.R. 30 aprile 1970 n. 639;

Vista la Legge 9 marzo 1989 n. 88;

Visto il D. Lgs. 30 giugno 1994 n. 479 e successive modifiche e integrazioni;

Visto il D.P.R. 24 settembre 1997 n. 366;

Visto il D.P.R. del 22 maggio 2019 di nomina del Presidente dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale;

Visto il D.P.C.M. del 24 febbraio 2020 di nomina del Vice Presidente dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale;

Visto il D.P.C.M. del 16 dicembre 2019 relativo alla costituzione del Consiglio di Amministrazione dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale;

Visto il D.M. del 13 gennaio 2017 di nomina del Direttore generale dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale;

Visto il Regolamento di Organizzazione dell'Istituto, adottato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 4 del 6 maggio 2020, successivamente modificato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 108 del 21 dicembre 2020;

165

Il Segretario

Visto l'Ordinamento delle funzioni centrali e territoriali dell'INPS adottato con determinazione dell'Organo munito dei poteri del Consiglio di Amministrazione n. 119 del 25 ottobre 2019, successivamente modificato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 102 del 14 luglio 2021;

Visto il D. Lgs. 27 ottobre 2009 n. 150, "*Attuazione della legge 4 marzo 2009 n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*", come modificato dal D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74 "*Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124*";

Preso atto delle Linee guida emanate, ai sensi dell'art.3, comma 1, del D.P.R. 9 maggio 2016 n.105, dal Dipartimento della Funzione Pubblica, a cui sono state attribuite le funzioni di indirizzo, coordinamento e monitoraggio in materia di ciclo della performance;

Vista la determinazione dell'Organo munito dei poteri del Consiglio di Amministrazione n. 50 del 6 aprile 2020 relativa all'adozione del" Piano *delle azioni positive per il triennio 2020-2022*";

Visto il Piano triennale di prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2021 – 2023 approvato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 11 del 10 febbraio 2021 e approvato in via definitiva con deliberazione del CIV n. 4 del 17 marzo 2021;

Preso atto che il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza con propria deliberazione n. 10 del 20 maggio 2020 recante ad oggetto la "*Relazione programmatica per gli anni 2021-2023*" ha individuato le linee strategiche e di indirizzo programmatico dell'Istituto;

Viste le "*Linee guida gestionali per l'anno 2021*" approvate con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 86 del 25 novembre 2020;

Vista la deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 31 del 24 marzo 2021 con le quale è stato adottato il Piano della Performance 2021 – 2023;

Ravvisata la necessità di procedere ad un aggiornamento del "Piano della Performance 2021-2023" sia in ragione delle modifiche dell'Ordinamento delle funzioni centrali e territoriali (Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 102 del 14 luglio 2021), sia per adeguare alcuni obiettivi all'andamento delle attività, nonché per eliminare alcuni refusi;

Il Segretario

Visto il "Sistema di Misurazione e Valutazione della performance" adottato con Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 30 del 24 marzo 2021;

Vista la relazione predisposta dalla Direzione Generale;

Su proposta del Direttore generale;

DELIBERA

- di aggiornare il Piano della Performance 20201-2023, di cui alla Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 31 del 24 marzo 2021, nelle parti di seguito indicate:

  ❖ ***PIANO DELLA PERFORMANCE***

  - Paragrafo "Assetto Organizzativo dell'Istituto" (slide n. 11);
  - Paragrafo "Obiettivi generali triennali" (slide n. 59) - incremento obiettivo Ufficio estratto Conto dipendenti pubblici;
  - Paragrafi "Obiettivi generali di Ente triennali" (slide n. 60) e "Declinazione annuale degli obiettivi generali di ente triennali" (slide n. 81) - incremento obiettivo "Follower social network";
  - Paragrafo "Declinazione annuale degli obiettivi generali triennali" (slides nn. 66, 70, 71, 75 e 77) – modifica denominazioni strutture centrali;
  - Paragrafo "Declinazione annuale degli obiettivi generali di ente triennali" (slide 70) inserimento "*baseline*" dicitura indicatori giacenza e deflusso;
  - Paragrafo "Declinazione annuale degli obiettivi generali triennali" (slide n. 78) – unificazione del peso dei tre progetti;
  - Paragrafo "Declinazione annuale degli obiettivi generali triennali" (slide n. 79) – incrementato obiettivo "Ufficio Estratto Conto dipendenti pubblici - Contrazione Giacenze determinazioni direttoriali n.3/2018 e n.77/2018";
  - Paragrafo "Declinazione annuale degli obiettivi generali triennali" (slide n. 81) - modificata la titolarità del Progetto;
  - Paragrafo "Indicatori di impatto" (slide n. 85) - modificati obiettivi "*Increasing Reputation*" e "*Inspection Payment*";
  - Paragrafo "Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza - Allegati" (slide n. 91).

Il Segretario

❖ ***ALLEGATO TECNICO***

- Paragrafi "Obiettivi gestionali dell'anno 2021 per le Strutture Territoriali" (slide n. 5) e "Interventi di Sussidiarietà Extraregionale" (slide n. 12) – aggiornamento obiettivi sussidiarietà;
- Paragrafo "Ufficio Estratto conto dipendenti pubblici" (slide n. 40) – modifica articolazione obiettivi;
- Paragrafo "Prospettiva Sviluppo – obiettivi istituzionali propri" (slide n. 48 e 49) – modifica obiettivi Direzione centrale risorse Umane;
- Paragrafo "Prospettiva Sviluppo – – Progetti trasversali determinazioni direttoriali nn. 4 - 5 del 18 gennaio 2021" (slide n. 50) – modifica dicitura struttura responsabile del progetto;
- Paragrafo "Prospettiva Sviluppo – obiettivi istituzionali propri" (ex slide n. 54) eliminati gli obiettivi istituzionali propri della ex struttura
- Paragrafo "Prospettiva Sviluppo – obiettivi istituzionali propri" (slide n. 54) – modificata denominazione della Direzione centrale validante;
- Paragrafo "Retribuzione del Risultato - Professionisti Statistico Attuariali" (slide n. 66) - è stato specificato il valore obiettivo in percentuale;

❖ ***3) TABELLE INTEGRATIVE ALLEGATO TECNICO***

- "*Tabella A": Indici di giacenza. Valori obiettivo*" nuova collocazione della struttura di Rossano Calabro
- "*Tabella D*" – modifica di alcuni obiettivi assegnati alle strutture centrali.

- di trasmettere la presente deliberazione al Consiglio di Indirizzo e Vigilanza e all'Organismo Indipendente di Valutazione.

Il Direttore generale adotterà tutti i successivi atti di competenza.

Il Segretario

Il Piano della Performance 2021 – 2023 unitamente ai suoi allegati, così come modificati, costituiscono parte integrante della presente deliberazione e sostituiscono quello adottato con Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n.31/2021.

Il Piano della Performance 2021–2023, aggiornato, dovrà essere pubblicato nella sezione *"Amministrazione trasparente"* del sito istituzionale ed inserito nel Portale della Performance del Dipartimento della Funzione Pubblica.

IL SEGRETARIO

Gaetano Corsini

F.to Corsini

IL PRESIDENTE

Pasquale Tridico

F.to Tridico

PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023

Il Segretario

Sommario

PRESENTAZIONE DEL PIANO: FINALITÀ E CONTENUTI

1 QUADRO ISTITUZIONALE

2 RISULTATI DELL'ANNO 2020

3 GLI INDIRIZZI STRATEGICI

4 RAPPRESENTAZIONE DELLA PERFORMANCE E PIRAMIDE DEL VALORE

5 PERFORMANCE INDIVIDUALE

6 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E PIANIFICAZIONE TRIENNALE

7 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E PROGRAMMAZIONE ANNUALE

8 PERFORMANCE GESTIONALE DI ENTE

9 PERFORMANCE ISTITUZIONALE E INDICATORI DI IMPATTO

10 INDICE SINTETICO DEL VALORE PUBBLICO

11 PIANO TRIENNALE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA

Il Segretario

Finalità del Piano

SUPPORTARE

I PROCESSI DECISIONALI, FAVORENDO LA VERIFICA DI COERENZA FRA RISORSE ED OBIETTIVI.

COMUNICARE

AGLI STAKEHOLDER PRIORITÀ E RISULTATI ATTESI E CONSEGUITI.

MIGLIORARE

LA CONSAPEVOLEZZA DEL PERSONALE RISPETTO AGLI OBIETTIVI DELL'AMMINISTRAZIONE.

Il Segretario

Contenuti del Piano

Presenta il quadro istituzionale dell'Istituto;
Espone i risultati dell'anno 2020;
Rappresenta la performance attraverso il modello della Piramide del Valore Pubblico;
Pianifica gli obiettivi generali di ente triennali;
Programma gli obiettivi generali di ente annuali definendo una griglia di indicatori;
Introduce gli indicatori di impatto;
Comprende il Piano Organizzativo per il Lavoro Agile (in allegato);
Indica gli obiettivi gestionali (Allegato Tecnico).

Il Segretario

QUADRO ISTITUZIONALE

Il Segretario

La missione dell'Istituto

Art. 38 Costituzione

*"**Ogni cittadino** inabile al lavoro e sprovvisto dei mezzi necessari per vivere ha **diritto al mantenimento** e all'**assistenza sociale. I lavoratori** hanno diritto che siano preveduti ed **assicurati** mezzi adeguati alle loro esigenze di vita in caso di **infortunio, malattia, invalidità, vecchiaia e disoccupazione involontaria. Gli inabili ed i minorati** hanno **diritto all'educazione e all'avviamento professionale**. Ai compiti previsti in questo articolo provvedono organi ed istituti predisposti o integrati dallo Stato. L'assistenza privata è libera".*

Art. 1 Legge n. 88/1989

*"**L'Inps**, nel quadro della politica economica generale, adempie alle funzioni attribuitegli **con criteri di economicità e di imprenditorialità,** adeguando autonomamente la propria organizzazione all'esigenza di efficiente e **tempestiva acquisizione dei contributi ed erogazione delle prestazioni**. Alle medesime finalità deve conformarsi l'azione di controllo e di vigilanza sull'attività dell'Istituto."*

FORNIRE PROTEZIONE SOCIALE

Il Segretario

La missione dell'Istituto – categorie di utenza

CATEGORIA DI UTENZA	PRINCIPALI SERVIZI
Lavoratori dipendenti privati	Gestione del conto assicurativo; liquidazione degli ammortizzatori sociali e di altre prestazioni a sostegno del reddito, della maternità e dello stato di malattia; liquidazione pensione.
Pensionati del settore privato	Gestione della pensione.
Lavoratori/pensionati della pubblica amministrazione	Gestione del conto assicurativo; previdenza complementare; credito e welfare; gestione della pensione.
Lavoratori autonomi ed iscritti alla gestione separata di cui all'art. 2 comma 26 legge 335/1995	Gestione del conto assicurativo; erogazione ammortizzatori sociali ed altre prestazioni a sostegno del reddito, della maternità e dello stato di malattia; liquidazione pensione.
Imprese	Servizi di gestione del conto e dello stato aziendale.
Datori di lavoro domestici	Servizi di gestione del rapporto.
Soggetti privi di reddito o in stato di bisogno	Sussidi economici (assegno sociale, reddito e pensione di cittadinanza).
Soggetti disabili	Prestazioni di invalidità civile, Permessi per assistenza.
Altre amministrazioni	Rilascio ISEE (Indicatore della situazione economica equivalente), pagamento per conto dei comuni dell'assegno di maternità e dell'assegno per il terzo figlio; visite mediche di controllo; fase sanitaria (prima visita) del procedimento di invalidità civile previa convenzione con le Regioni.

Il Segretario

L'INPS e il sistema socio-economico nazionale: gli intermediari

L'attività di consulenza e orientamento richiede un'ampissima interazione diretta con l'utenza e attraverso tutti gli intermediari che svolgono un ruolo essenziale nel presidio del complesso sistema di prestazioni garantite dall'Istituto.

CONSULENTI LAVORO; DOTTORI COMMERCIALISTI; ESPERTI CONTABILI	Servizi: • ad aziende con dipendenti; • a lavoratori autonomi; • ad iscritti alla Gestione separata.
ENTI DI PATRONATO	Domande di: • liquidazione di pensione e di aggiornamento del conto assicurativo; • invalidità civile; • ammortizzatori sociali e di altre prestazioni a sostegno del nucleo familiare e della maternità.
ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA	Invalidità civile
STUDI LEGALI	• Domande di intervento del Fondo di Garanzia; • Contenzioso Amministrativo e Giudiziario.
CAF	ISEE ed altri servizi
BANCHE ED ASSICURAZIONI	• APE volontaria; • Cessione del quinto; • Surroghe in mutuo ipotecario • Anticipo TFR/TFS

Il Segretario

L'INPS digitale – il portale internet

Rispetto alla prima pubblicazione del 2017 il sito web www.*inps.it* ha subito numerose rifiniture ed implementazioni funzionali, volte a rafforzare il concetto di centralità dell'utente, mentre altre ancora sono in corso di studio o di sviluppo.

L'UTILIZZO DEL SITO WEB INPS.IT

	PERIODO		
DESCRIZIONE	2018	2019	2020
N. visitatori nell'anno	449.797.208	555.577.508	815.392.201
Media n. visitatori giornalieri	1.232.321	1.522.130	2.233.951
Picco n. visitatori giornalieri	2.540.183	2.902.393	8.289.710
N. pagine web visitate nell'anno	4.145.499.197	4.821.248.786	5.914.973.405
Media n. pagine visitate al giorno	11.357.532	13.208.900	16.205.407
Picco n. pagine visitate al giorno	22.620.618	27.002.826	69.089.381
N. totale pagine web sul sito	69.028	81.689	99.358
N. moduli on-line	745	761	760

Dal confronto dei dati esposti emerge un trend di costante e consistente crescita in tutte le dimensioni oggetto di misurazione.
Il consistente incremento per il 2020 su tutte le dimensioni di traffico misurate è certamente da porsi in relazione con l'emergenza da COVID-19 che ha comportato un impegno aggiuntivo da parte dell'INPS nel mettere a disposizione dei cittadini servizi ed informazioni riguardanti le iniziative e le misure adottate dal governo, aumentando di conseguenza il numero di utenti che si sono collegati al portale per le diverse esigenze.

Fonte: Inps – Direzione Centrale Tecnologia, Informatica e Innovazione

Il Segretario

INPS digitale – l'accesso ai servizi online

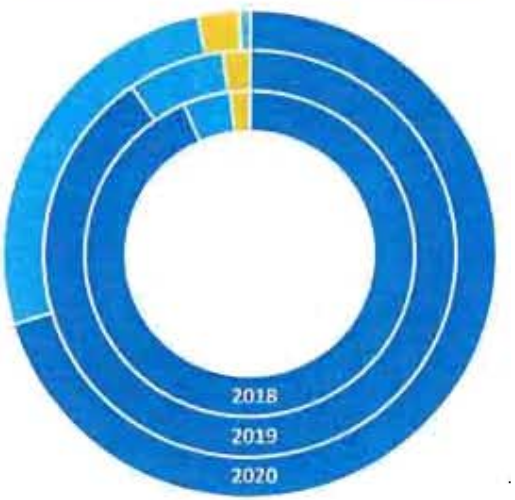
A partire da gennaio 2020 l'accesso ai servizi INPS può essere effettuato anche con la Carta di Identità Elettronica (CIE). Dal 1 ottobre 2020, invece, il codice di accesso personale (PIN) viene fornito solo a determinate categorie di utenza e per i servizi loro dedicati, mentre - per le restanti - l'Istituto ha aderito allo SPID (Sistema Pubblico di Identità Digitale).

L'UTILIZZO DEGLI ALTRI CANALI

La modalità di progettazione del nuovo portale e il rilascio di servizi di largo interesse (consultazione dello stato delle domande NASPI e Reddito/Pensione di Cittadinanza e, nel 2020, il servizio per la prenotazione degli accessi fisici presso le strutture produttive ed interazione anche telefonica o via web call sulla piattaforma Teams) hanno contribuito a determinare un ulteriore incremento nell'utilizzo di canali diversi dal sito web.

DESCRIZIONE	2018	2019	2020
Utenti che hanno fatto almeno un accesso su APP Mobile	811.135	1.389.528	2.251.260
Totale accessi su APP Mobile	49.854.554	80.905.580	139.123.498
Quesiti aperti su Linea Inps	1.388.696	1.734.886	3.113.131
Download applicazioni INPS per Smartphone	843.749	1.335.950	2.150.164
Download applicazioni INPS per Tablet	54.310	45.850	75.030

UTENTI SERVIZI ONLINE AUTENTICATI

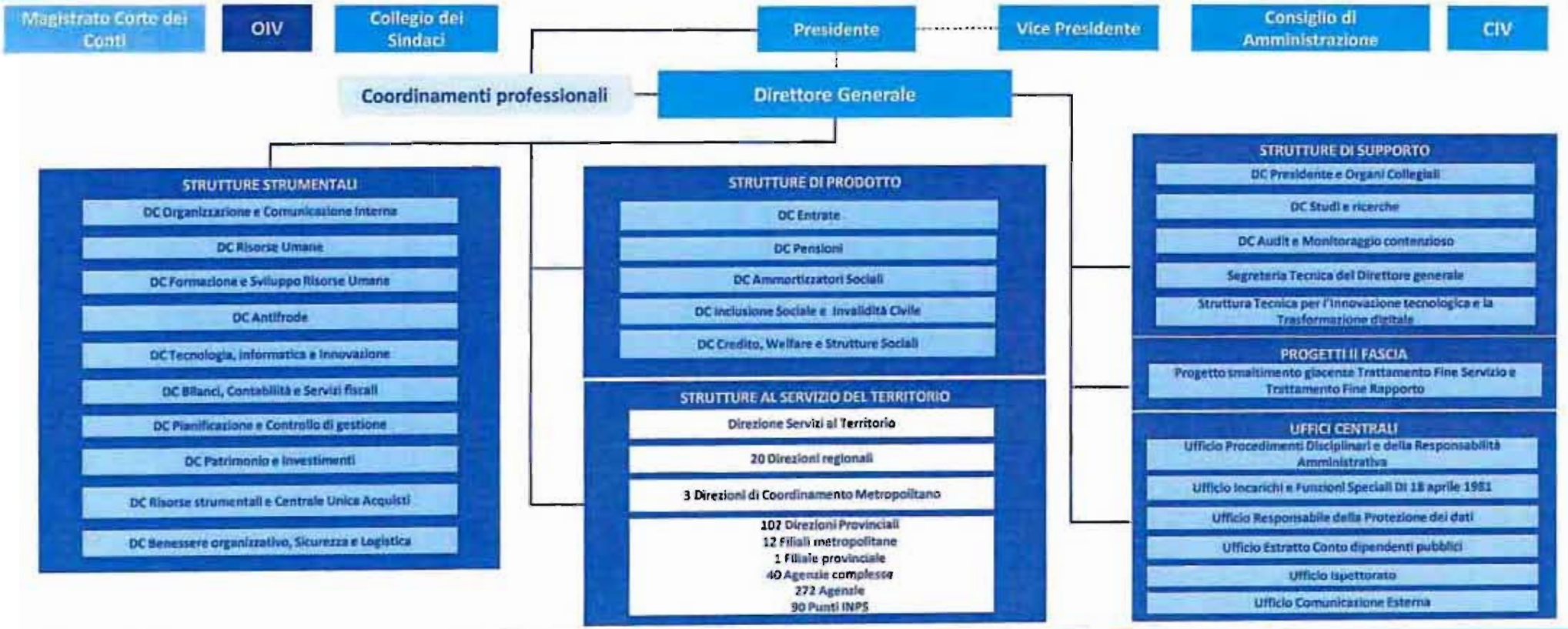


Fonte: Inps – Direzione Centrale Tecnologia, Informatica e Innovazione

Il Segretario

Assetto Organizzativo dell'Istituto

Assetto stabilito con Determinazione dell'Organo munito dei poteri del C.d.A. n. 119 del 25 ottobre 2019.

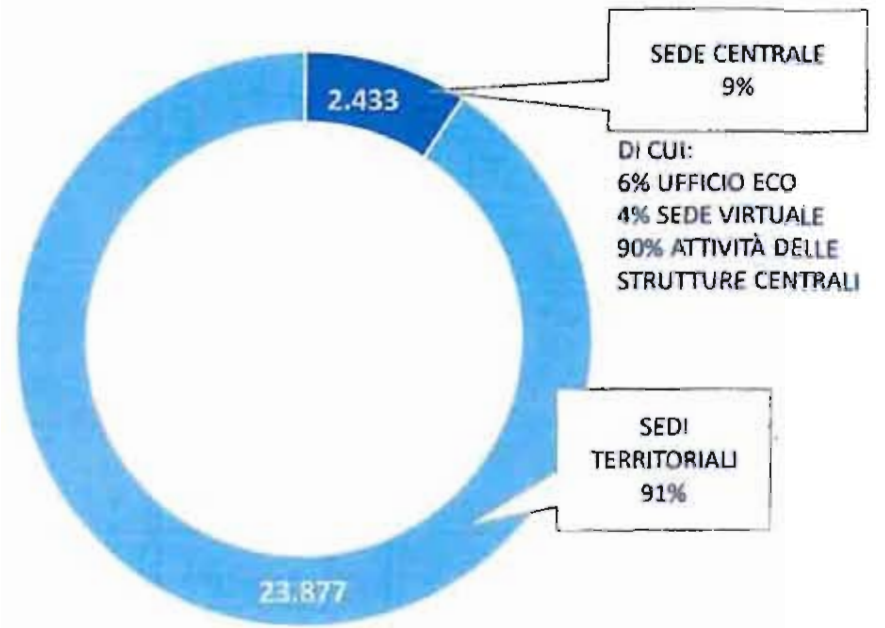


Il Segretario

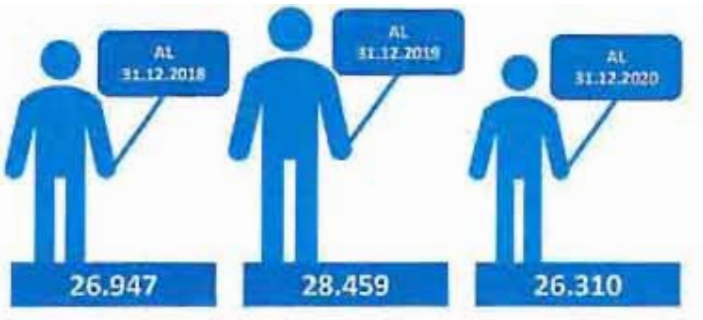
Lo stato di salute delle risorse umane

Dopo l'incremento di risorse registrato nel 2019, a fine 2020 l'organico si è nuovamente ridotto (circa dell'8%) rispetto al dato rilevato il 31/12/2019. La consistenza del personale in forza è attualmente inferiore a quella del 2018.

COLLOCAZIONE DEL PERSONALE AL 31.12.2020



CONSISTENZA DEL PERSONALE



Nel corso dell'anno 2021 si procederà ad un rafforzamento dell'organico, in attuazione di quanto deliberato in ordine al Piano Triennale dei Fabbisogni del Personale mediante lo svolgimento delle seguenti procedure concorsuali per assunzione di:

- 224 medici (di cui 35 della seconda fascia funzionale);
- 15 professionisti del ramo legale;
- 165 risorse di funzionari Area C con profilo informatico;
- 1858 unità di funzionari Area C con profilo consulente della protezione sociale.

Fonte: Direzione Centrale Tecnologia, Informatica e Innovazione

Il Segretario

RISULTATI DELL'ANNO 2020

Il Segretario

Risultato degli obiettivi specifici di ente (ex art.. 5 decr. Lgs. N. 150/2009)

Gli obiettivi specifici di ente sono strettamente collegati all'attività di pianificazione strategica degli organi di indirizzo politico. Il risultato sintetico, dato dalla media ponderata dei risultati dei singoli indicatori è positivo (+8,67%), pur con risultati diversi sulle varie sezioni. Meritano di essere sottolineati, in particolare: i risultati positivi rispetto all'"Incremento Accertamento Entrate", al "Miglioramento della qualità percepita dall'utente" e al "Miglioramento della qualità prestazioni collegate alla cessazione/sospensione rapporto di lavoro" e le difficoltà sugli obiettivi "Riduzione dei tempi di definizione dei prodotti gestionali delle pensioni pubbliche " e "Miglioramento della gestione del contenzioso amministrativo ".

OBIETTIVO SPECIFICO DI ENTE	Risultato %	Effettivo	Obiettivo
INCREMENTO ACCERTAMENTO ENTRATE	19,57		
Valori della Produzione Contributi (in Euro)		8.310.713.735	5.930.504.582
DIPENDENTI PUBBLICI: RICOSTRUZIONE DELLA CARRIERA CONTRIBUTIVA E MIGLIORAMENTO DEI TEMPI DI LIQUIDAZIONE DELLE PENSIONI	-6,69		
RIDUZIONE DEL NUMERO DI POSIZIONI ASSICURATIVE INCOMPLETE	- 0,47		
Indicatore sistemazione lista gestione pubblica per quota 100		73,97	96,43
Implementazione Posizione Individuale dei Dipendenti Pubblici (riduzione di giacenza in pezzi)		150.962	93.757
Gestione scarti Riscatti e Ricongiunzioni Gestione Pubblica (riduzione di giacenza in pezzi)		3.783.310	2.788.304
Definizione Richieste di aggiornamento della Posizione assicurativa (RVPA) (pezzi lavorati)		165.334	86.080
Progetto ECO (domande definite)		224.376	139.213
RIDUZIONE TEMPI DEFINIZIONE DEI PRODOTTI GESTIONALI DELLE PENSIONI PUBBLICHE	-12,91		
Indice giacenza PDAP (in giorni)		229	140
Indice qualità pensioni gestione pubblica		113,46	104

Il Segretario

Risultato degli obiettivi specifici di ente (ex art. 5 decr. Lgs. N. 150/2009)

OBIETTIVO SPECIFICO DI ENTE	Risultato %	Effettivo	Obiettivo
MIGLIORAMENTO DELLA GESTIONE DEL CONTENZIOSO AMMINISTRATIVO	- 4,41		
Indici Ricorsi amministrativi (indice di calcolo degli indicatori)		96,06	103
Indice qualità pareri e attività peritali prestazioni assistenziali		120,05	103
MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ PERCEPITA DALL'UTENTE	14,74		
Indice sintetico di qualità Area Customer Care (indice di calcolo degli indicatori)		117,03	102
MIGLIORAMENTO DEL BENESSERE INTERNO	33,40		
% smart worker e telelavoratori sul totale		19,09	10
Riduzione contenzioso giudiziario col personale (numero nuovi giudizi)		264	318
Realizzazione Piano Triennale dei lavori (% realizzazione)		166,20	100
MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ PRESTAZIONI COLLEGATE ALLA CESSAZIONE/ SOSPENSIONE RAPPORTO DI LAVORO	14,64		
Indice sintetico di qualità cessazione/sospensione rapporto di lavoro		119,75	103
PROTEZIONE SOCIALE: OTTIMIZZAZIONE FLUSSI DOMANDE DI REDDITO DI CITTADINANZA, PRESTAZIONI A SOSTEGNO DELLA FAMIGLIA E INVALIDITÀ CIVILE	5,60		
Percentuale definito domande Reddito di cittadinanza		94,26 %	87 %
Percentuale definito domande per sostegno alle famiglie		93,40 %	87 %
Indice sintetico di qualità invalidità civile		114,68	102
RISULTATO SINTETICO	108,67		

Il Segretario

L'andamento di alcuni importanti servizi all'utenza

Vengono di seguito esposti i risultati relativi ad alcuni prodotti che hanno un impatto molto significativo sui servizi all'utenza.

PRODOTTI / INDICATORI	2019	2020	2020 VS 2019	NOTE
TEMPI MEDI (IN GIORNI) DI LIQUIDAZIONE DELLE PENSIONI SETTORE PRIVATO IN PRIMA ISTANZA, SU RIESAME E RICORSO	23	19	-17%	Il tempo medio calcola l'intervallo fra la decorrenza della prestazione e la data di definizione della domanda (vecchiaia, anticipata, reversibilità, indiretta).
TEMPI MEDI (IN GIORNI) DI LIQUIDAZIONE DELLE PENSIONI DEL SETTORE PUBBLICO IN PRIMA ISTANZA SU RIESAME E RICORSO	38	28	-26%	Il tempo medio calcola l'intervallo fra la decorrenza della prestazione e la data di definizione della domanda (stesse tipologie del settore privato).
TEMPI MEDI LIQUIDAZIONE NUOVA ASSICURAZIONE SOCIALE PER L'IMPIEGO (NASPI) (IN GIORNI)	26	22	-15%	Il tempo medio calcola l'intervallo fra la data di pagabilità della prestazione e la data di effettiva elaborazione del pagamento.
DOCUMENTO UNICO DI REGOLARITÀ CONTRIBUTIVA (DURC): VOLUMI E % DOMANDE COMPLETATE	Pervenuto 3.652.927 (Completato 99,28%)	Pervenuto 3.511.821 (Completato 95,96%)	Pervenuto -3,87 % (Completato -3,32%)	Il DURC è documento fondamentale per la vita aziendale. Vengono rappresentati i volumi complessivi e la tempestività nel riscontro.
% RILASCIO MATRICOLA AZIENDALE ENTRO 3 GIORNI	95,64%	94,68%	-1,60%	Misura la % di matricole aziendali, necessarie per l'avvio dell'attività dell'azienda entro 3 giorni dalla richiesta.

Il Segretario

Focus sui prodotti COVID

Vengono di seguito elencati i risultati al 31 dicembre 2020 dell'attività svolta dall'Istituto con riferimento alle varie tipologie di prestazioni COVID per evidenziare l'enorme sforzo messo in campo dall'Istituto per far fronte all'imprevisto carico di lavoro. Occorre rimarcare l'alta percentuale di definizione dei prodotti pervenuti.

AUTORIZZAZIONI SALARIALI

	TOTALE PERVENUTE	TOTALE DEFINITE	% DEFINITO
AUTORIZZAZIONI FONDI INTEGRAZIONE SALARIALE	627.470	589.755	94,0 %
AUTORIZZAZIONI CASSA INTEGRAZIONE GUADAGNI IN DEROGA	1.734.262	1.625.251	93,7 %
AUTORIZZAZIONI CASSA INTEGRAZIONE GUADAGNI ORDINARIA	1.088.708	1.055.832	97,0 %
FLUSSI DI PAGAMENTO (c.d. modelli SR 41) LIQUIDATI, CONSEGUENTI AD AUTORIZZAZIONI DI INTEGRAZIONI SALARIALI CON PAGAMENTO DIRETTO	4.639.794	4.455.717	96,0 %

BONUS INTRODOTTI DAL DECRETO CURA ITALIA E SUCCESSIVI

	TOTALE PERVENUTE	TOTALE DEFINITI	% DEFINITO
TOTALE BONUS INTRODOTTI DAL DECRETO CURA ITALIA E SUCCESSIVE	7.512.719	7.477.383	99,5 %
TOTALE REDDITO DI EMERGENZA	1.337.503	1.320.374	98,7 %

Il Segretario

Produzione

Il volume di produzione omogeneizzata si è attestato a quasi 25 milioni di punti, con una percentuale complessiva di realizzazione del budget pari al 109%.

PRODUZIONE LORDA dati nazionali per Area di attività	PIANO 2020	CONSUNTIVO al 31/12/2020	% REALIZZAZIONE PIANO
AREA PRESTAZIONI E SERVIZI INDIVIDUALI	10.389.697	12.540.800	121%
FLUSSI CONTRIBUTIVI E VIGILANZA DOCUMENTALE E ISPETTIVA	6.649.566	6.301.627	95%
PRESIDIO DELLE CONFORMITA' DI SEDE E CUSTOMER CARE	3.119.889	3.205.815	103%
DIREZIONE E ATTIVITA' DI STAFF	2.740.220	2.792.364	102%
PRESIDIO DELLE CONFORMITA' DI SERVIZIO	91.024	88.479	97%
RISORSE E PATRIMONIO STRUMENTALE	398	195	49%
TOTALE AREE DI PRODUZIONE (netto vig. ispettiva)	22.910.609	24.876.384	109%

ⓘ LA PRODUZIONE VIENE CALCOLATA ATTRIBUENDO AD OGNI PRODOTTO GESTITO UN COEFFICIENTE DI OMOGENEIZZAZIONE, DERIVANTE DALLA MISURAZIONE DEL TEMPO MEDIAMENTE NECESSARIO A CONCLUDERE IL PROCEDIMENTO (1 ORA DI LAVORO= 1 PUNTO OMOGENEIZZATO).

Al raggiungimento dei volumi consuntivati hanno contribuito in modo rilevante:

- la lavorazione delle prestazioni COVID, sia in modo autonomo da parte delle strutture del territorio, sia in regime di sussidiarietà attraverso la costituzione di apposite task force centrali;
- il consolidamento del piano di sussidiarietà nazionale, che, trasferendo la gestione di prodotti da Regioni (o Aree Metropolitane) con eccesso di prodotto a Regioni con minor carico di lavoro, ha consentito anche un riequilibrio dei carichi di lavoro;
- i progetti nazionali di miglioramento relativi al settore critico dell'aggiornamento dei conti individuali degli iscritti alla gestione pubblica (il cui obiettivo non è stato interamente conseguito).

	OBIETTIVO PEZZI	CONSUNTIVO PEZZI	% RAGGIUNGIMENTO
SUSSIDIARIETÀ NAZIONALE	428.710	956.452	123%
PROGETTI NAZIONALI DI MIGLIORAMENTO	2.968.451	1.995.494	-33%

Fonte: Piano Budget 2020 v.0.1 – Piano Budget 2020 v. 12

Il Segretario

Produttività

I risultati rilevati a consuntivo hanno evidenziato una significativa crescita della produttività. A fronte di un obiettivo di 124 punti di omogeneizzato, corrispondenti alla produzione che deve essere garantita mensilmente da ogni risorsa, a livello nazionale si è registrato un valore di 138,63 punti.

L'INDICE DI PRODUTTIVITÀ È IL RAPPORTO FRA PRODUZIONE OMOGENEIZZATA DELLE AREE DI PRODUZIONE AL NETTO DELL'ATTIVITÀ ISPETTIVA E LE RISORSE UMANE PRESENTI NELLE AREE DI PRODUZIONE AL NETTO DEL PERSONALE ISPETTIVO E DEL PERSONALE AMMINISTRATIVO UTILIZZATO PER I SERVIZI ALLO SPORTELLO E L'ATTIVITÀ DI CONSULENZA.

OBIETTIVO		EFFETTIVO
124	PUNTI DI OMOGENEIZZATO	138,63

Il Segretario

Indici di giacenza e deflusso

Non sono stati raggiunti gli obiettivi di indice di giacenza anche se i valori consuntivi del 2020 sono spesso migliori rispetto ai valori consuntivi del 2019, come emerge chiaramente dalla tabella seguente.

L'INDICE DI GIACENZA SU BASE ANNUA È CALCOLATO UTILIZZANDO LA SEGUENTE FORMULA: (GIACENZA ANNUA OMOGENEIZZATA/ PERVENUTO ANNUO OMOGENEIZZATO) * 360. MISURA, IN GIORNI, IL TEMPO NECESSARIO A DEFINIRE LA PRODUZIONE OMOGENEIZZATA GIACENTE.

Si rileva, in particolare, un forte miglioramento nell'"Area prestazioni e servizi individuali" con particolare riferimento alla linea prodotto servizio degli "Ammortizzatori sociali" a dimostrazione dell'enorme impiego di risorse e dello sforzo profuso nella lavorazione delle prestazioni legate alla situazione emergenziale COVID.

ANDAMENTO DELL'INDICE DI GIACENZA IN GIORNI	CONSUNTIVO 2019 (VALIDO SOLO AI FINI DEL CONFRONTO CON IL 2020)	PIANO 2020	CONSUNTIVO AL 31/12/2020
AREA PRESTAZIONI E SERVIZI INDIVIDUALI	62	34	41
ASSICURATO PENSIONATO (gestione privata)	55	33	43
ASSICURATO PENSIONATO (gestione pubblica)	229	80	214
CONVENZIONI INTERNAZIONALI	124	62	119
PRODOTTI AD ELEVATA SPECIALIZZAZIONE E FONDI SPECIALI	50	48	56
PRESTAZIONI FINE SERVIZIO E PREV.COMPLEM.DIPEND. PPAA	222	122	179
AMMORTIZZATORI SOCIALI	36	21	24
SERVIZI COLLEGATI A REQUISITI SOCIO-SANITARI	34	22	42
CREDITO E WELFARE	269	111	106

Fonte: Piano Budget 2020 v.0.1 - Piano Budget 2020 v.12

Il Segretario

Indici di giacenza e deflusso - 2

Il peggioramento degli indici dell'Area Flussi, con l'eccezione di quello relativo al settore "Anagrafica e Flussi", è dipeso invece dal blocco di alcune attività disposto dalla normativa emergenziale (ad es. l'attività di segnalazione alle Procure delle indebite trattenute della contribuzione a carico del lavoratore da parte del datore di lavoro, oppure l'attività di trasmissione dei crediti all'Agente della Riscossione).

INDICE DI DEFLUSSO

Il descritto andamento degli indici di giacenza è confermato dalla sostanziale stabilità della massa complessiva di prodotti da lavorare, in valore assoluto. Il report seguente riassume l'indice di deflusso in termini di singole lavorazioni, calcolato come rapporto tra le lavorazioni definite e quelle pervenute nell'anno. Il valore sintetico è pari a 1,01. E' da rimarcare il netto miglioramento dell'area della Gestione del Conto Assicurativo, dovuto in parte all'impatto positivo dei progetti di miglioramento.

INDICI DI DEFLUSSO PER AREA	CONSUNTIVO ANNO 2020
PRESTAZIONI E SERVIZI INDIVIDUALI	1,00
GESTIONE CONTO ASSICURATIVO INDIVIDUALE	1,15
FLUSSI CONTRIBUTIVI	0,99
ALTRE AREE	1,04

ANDAMENTO DELL'INDICE DI GIACENZA IN GIORNI	CONSUNTIVO 2019 (VALIDO SOLO AI FINI DEL CONFRONTO CON IL 2020)	PIANO 2020	CONSUNTIVO AL 31/12/2020
GESTIONE CONTO ASSICURATIVO INDIVIDUALE	210	208	238
GESTIONE CONTO ASSICURATIVO INDIVIDUALE	210	208	238
AREA FLUSSI CONTRIBUTIVI	138	125	155
ANAGRAFICA E FLUSSI	117	101	117
ACCERTAMENTO E GESTIONE DEL CREDITO	156	146	191
VIGILANZA DOCUMENTALE	115	98	157
ALTRE AREE	126	118	104
CONTROLLO PRESTAZIONI	114	105	81
GESTIONE ORGANIZZATIVA RICORSI AMM.VI	128	111	120
ARCHIVI	0	3	0
ACCERTAMENTO E INV CIV	214	191	248

Fonte: Piano Budget 2020 v.0.1 - Piano Budget 2020 v.12

Il Segretario

Qualità

La valutazione della performance organizzativa delle strutture di produzione si fonda – oltre che su obiettivi di produttività - sulla misurazione del miglioramento della qualità dei servizi erogati, valutata attraverso un complesso sistema di indicatori esposti all'interno del Cruscotto Qualità.

IL CRUSCOTTO QUALITÀ

Nel Cruscotto Qualità viene inserito, per ognuno dei principali prodotti, un indicatore coerente con il bisogno sociale sotteso al prodotto stesso ed un obiettivo di miglioramento sia rispetto ai risultati consuntivi di gruppi di strutture omogenee (c.d. obiettivo di Budget) sia rispetto al risultato consuntivo dell'anno precedente della stessa struttura di produzione. I singoli obiettivi vengono trasformati in numeri indice sintetici, dapprima a livello di singola Area Produttiva e, infine, a livello dell'intera Area di Produzione. Vengono misurate le variazioni (positive o negative) rispetto ai singoli obiettivi e, in modo aggregato, rispetto ai valori Indice-obiettivo. Una variazione positiva esprime quindi un miglioramento della qualità dei servizi offerti; una variazione negativa un peggioramento.

QUALITA'	VARIAZIONE INDICATORE SINTETICO AREE DI PRODUZIONE		
RISPETTO A:	ANNO 2018	ANNO 2019	ANNO 2020
ANNO PRECEDENTE	7,02 %	10,26%	11,81%
BUDGET	-1,23 %	-0,71%	3,21%

La tabella mostra una variazione significativa dell'indicatore sintetico di qualità delle aree di produzione rispetto all'anno precedente (quindi un miglioramento dei servizi offerti). Uno scostamento altrettanto positivo, ma più contenuto, si rileva rispetto agli obiettivi di budget, fissati attraverso criteri maggiormente selettivi nascenti dal confronto fra sedi.

Anche rispetto ai risultati degli anni precedenti si conferma una progressione positiva.

Fonte: Cruscotto Gestionale 2018, 2019 e 2020

Il Segretario

Customer experience

L'emergenza sanitaria, l'evoluzione del modello organizzativo dell'Istituto e la strategia omnicanale hanno indotto ad una riconsiderazione delle strategie di ascolto degli utenti e delle modalità di rilevazione della Customer Satisfaction.

AREE DI INDAGINE

Qualità percepita dagli utenti: rivolta a coloro che negli ultimi mesi hanno richiesto o ricevuto servizi previdenziali o assistenziali, nel contesto della complessa situazione che il paese sta vivendo dall'inizio dell'anno.

Immagine reputazionale dell'istituto: rivolta alla platea degli utenti dell'Inps con l'obiettivo di rilevare le aspettative e la rappresentazione dell'Istituto quale ente di protezione sociale

Destinatario della *survey* è stato un campione rappresentativo della complessiva popolazione degli utenti Inps, estratto tra coloro che sono in possesso di PIN e che hanno fornito l'autorizzazione a ricevere comunicazioni per posta elettronica. Dal campione sono stati estratti due sotto-campioni:

CAMPIONE 1 - UTENTI GENERICI	CAMPIONE 2 - UTENTI COVID
CIRCA 140.00 SOGGETTI CON PIN	CIRCA 50.000 UTENTI
VARIABILI DI STRATIFICAZIONE: • SESSO • MACRO AREE GEOGRAFICHE • CLASSI DI ETÀ • CONDIZIONE LAVORATIVA • NAZIONALITÀ	STRATIFICATO RISPETTO ALLE MEDESIME VARIABILI DEL CAMPIONE 1. COMPRENDENDE SIA I PERCETTORI DI PRESTAZIONI LEGATE ALL'EMERGENZA COVID-19 SIA, LADDOVE È POSSIBILE, GLI UTENTI LA CUI RICHIESTA È STATA RESPINTA: • BONUS 600 EURO • REDDITO DI EMERGENZA

Il Segretario

Customer experience

Il questionario, organizzato secondo una struttura ad albero, ha consentito l'individuazione di tre diversi gruppi di utenti.
Sono stati individuati 4 macro-fattori che rappresentano altrettante aree di indagine su cui impostare l'analisi delle risposte.

INDIVIDUAZIONE GRUPPI DI UTENTI

L' articolazione del questionario ha consentito di rilevare in che misura l'opinione dell'utente, in merito al ruolo e alle scelte dell'Inps quale pilastro del sistema di welfare, sia determinato da una effettiva esperienza recente di contatto. I tre gruppi rilevati sono:

Coloro i quali **hanno usufruito** di un servizio/avuto un contatto con INPS tramite qualsiasi canale **durante il periodo emergenziale** (dal 10 marzo 2020 ad oggi).

Coloro i quali **hanno usufruito** di un servizio/avuto un contatto con INPS tramite qualsiasi canale **prima del periodo emergenziale.**

Coloro i quali **non hanno usufruito di alcun servizio INPS**/avuto alcun contatto con INPS.

ACCESSIBILITA'

CAPACITA' DI RISPOSTA

PRESIDIO DELL'OMNICANALITA'

AFFIDABILITA e AUTOREVOLEZZA (reputazione)

Il Segretario

Customer experience

I 4 indici sintetici sono valutati sulla base di una scala che va da un minimo pari ad 1 ad un massimo pari a 5. Al termine del questionario è stato chiesto all'utente di *"dare un voto"* all'Inps, tenuto conto di tutte le considerazioni espresse nelle domande precedenti.

	UTENTI GENERICI	UTENTI COVID
ACCESSIBILITA'	3,29	3,39
CAPACITA' DI RISPOSTA	3,24	3,34
PRESIDIO DELL'OMNICANALITA'	3,09	3,15
AFFIDABILITA e AUTOREVOLEZZA (reputazione)	3,19	3,27

GIUDIZIO GLOBALE SULL'INPS

UTENTI GENERICI	UTENTI COVID
3,39	3,42

I risultati in un anno caratterizzato dalla nota situazione emergenziale e dalla conseguente enorme pressione sull'Istituto, sono da valutare positivamente. Occorre osservare che il campione "Utenti Covid" è complessivamente più soddisfatto a conferma che è stato percepito, a differenza di quanto spesso emerga a livello massmediatico, l'impegno profuso dal personale dell'INPS per garantire consulenza e l'erogazione delle prestazioni.

Il Segretario

I risultati finanziari - I.E.E.P.

Il processo di pianificazione e programmazione viene elaborato in coerenza con i contenuti ed il ciclo di programmazione economico-finanziaria e del Bilancio Preventivo. Le voci di entrata ed uscita sono in larga prevalenza condizionate direttamente dalle disposizioni normative in materia di entrate e prestazioni. Il conseguente impatto sul bilancio d'Istituto prescinde, pertanto, dall'azione gestionale. Rappresentano un'eccezione le attività collegate all'"Indicatore di Efficacia Economico Finanziaria della produzione", che dispiegano pertanto effetti diretti su quelle dinamiche di bilancio per le quali l'Istituto può direttamente incidere per mezzo dell'esercizio della discrezionalità amministrativa.

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

Nonostante gli indubbi ostacoli all'azione amministrativa dovuti alla pandemia, i valori obiettivo del 2020 appaiono comunque conseguiti e potranno quindi essere consolidati con la chiusura dell'esercizio finanziario.
I riflessi positivi dell'azione amministrativa, direttamente verificabili sul bilancio finanziario, sono valutati sotto il duplice profilo delle Entrate e delle Uscite. Nelle tabelle che seguono sono esposti i relativi dati.

I RISULTATI FINANZIARI CONSEGUITI, ESPOSTI NELLE TABELLE SEGUENTI, NON SONO ANCORA DEFINITIVI POICHÉ LA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO FINANZIARIO È POSTICIPATA RISPETTO AI TEMPI DI APPROVAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE.

ESERCIZIO 2020	OBIETTIVO 2020	CONSUNTIVO 2020	VAR % CONSUNTIVO / OB. DI PERIODO
INDICATORE DI EFFICACIA ECONOMICO-FINANZIARIA DELLA PRODUZIONE (I.E.E.P) – TOTALE NAZIONALE	8.264.355.659	10.820.285.247	30,9%

Il Segretario

I risultati finanziari - entrate

Per le entrate si è scelto di rilevare l'incremento finanziario riconducibile ad una più efficiente ed efficace gestione delle attività di accertamento contributivo e della gestione dei riscatti e delle ricongiunzioni.

Notevoli risultati sono stati raggiunti, in termini di accertamento, verso gli enti datori di lavoro del settore pubblico e in tema di riscatti e ricongiunzioni.
Gli accertamenti da vigilanza ispettiva e documentale sono stati influenzati negativamente rispettivamente dal blocco dell'attività ispettiva nel periodo di lockdown e dal blocco dell'attività di infasamento per quanto riguarda quella documentale.

INDICATORE DI EFFICACIA ECONOMICO-FINANZIARIA DELLA PRODUZIONE (IEEP)	DATI DI CONSUNTIVO		
ESERCIZIO 2020- DICEMBRE	OBIETTIVO 2020	CONSUNTIVO 2020	VAR % CONSUNTIVO / OB. DI PERIODO
COMPONENTI POSITIVE DELLA GESTIONE			
INDICATORE DI EFFICACIA ECONOMICO-FINANZIARIA DELLA PRODUZIONE (MAGGIORI ENTRATE)	6.299.793.637	8.858.432.446	40,60%
ACCERTAMENTO CONTRIBUTI IN FASE DI GESTIONE FLUSSI	5.131.090.877	7.660.635.698	49,30%
ACCERTAMENTO CONTRIBUTI	696.635.869	497.152.165	-28,64%
di cui Accertamenti da vigilanza ispettiva	257.080.718	334.907.594	30,27%
di cui Accertamenti da vigilanza documentale	154.465.081	84.915.045	-45,03%
di cui Accertamenti da DMV	285.090.070	77.329.526	-72,88%
ACCERTAMENTO ECA	102.777.835	152.925.872	48,79%
ACCERTAMENTO BENEFICI IN SEDE DI PENSIONE/TFS	11.116.816	1.934.565	-82,60%
RISCATTI E RICONGIUNZIONI	358.172.239	545.775.147	53,38%

Il Segretario

I risultati finanziari - uscite

Per le uscite, risulta oggetto di attenzione la riduzione di spesa ottenuta per effetto di una più efficiente ed efficace gestione delle attività produttive riconducibili alla liquidazione delle prestazioni senza erogazione di interessi legali, all'accertamento delle prestazioni indebitamente erogate e alle azioni surrogatorie nei confronti di terzi.

Nell'ambito delle minori uscite è notevole la riduzione degli interessi legali pagati sulle prestazioni, la riduzione di spesa per l'azione della vigilanza sia ispettiva che documentale e la riduzione di spesa dovuta all'attivazione delle azioni surrogatorie.

INDICATORE DI EFFICACIA ECONOMICO-FINANZIARIA DELLA PRODUZIONE (IEEP)	DATI DI CONSUNTIVO		
ESERCIZIO 2020- DICEMBRE	OBIETTIVO 2020	CONSUNTIVO 2020	VAR % CONSUNTIVO / OB. DI PERIODO
COMPONENTI NEGATIVE DELLA GESTIONE			
INDICATORE DI EFFICACIA ECONOMICO-FINANZIARIA DELLA PRODUZIONE (MINORI USCITE)	1.946.562.022	1.961.861.800	-0,1%
INTERESSI LEGALI (-)	13.614.449	4.091.820	69,95%
ACCERTAMENTO PRESTAZIONI INDEBITE	1.752.300.148	1.679.358.169	-4,16%
MINORI PRESTAZIONI DA VIGILANZA	190.576.097	247.531.582	29,89%
AZIONI SURROGATORIE	35.300.227	39.063.869	10,66%

Il Segretario

GLI INDIRIZZI STRATEGICI

Il Segretario

Quadro strategico di riferimento

Il Segretario

Quadro strategico di riferimento – Il contesto esterno

IL CONTESTO ESTERNO

Il 2020 è stato caratterizzato dall'emergenza epidemiologica da COVID-19 che ha profondamente mutato il quadro in cui l'Istituto è stato chiamato ad operare. L'emergenza sanitaria ha ulteriormente indebolito il mercato del lavoro ed aumentato i collegati bisogni sociali e il rischio di esclusione. Si assiste inoltre ad una progressiva trasformazione della complessiva domanda di servizio dovuta alla discontinuità delle carriere lavorative e alla diversificazione delle opportunità presenti sul mercato del lavoro che accresce progressivamente i bisogni informativi e di consulenza da parte di utenti e aziende che hanno necessità di orientarsi e di avere contezza dei propri diritti previdenziali ed assistenziali.

Il Segretario

Quadro strategico di riferimento - Nuove competenze

NUOVE COMPETENZE COLLEGATE ALLE PROVVIDENZE INTRODOTTE DALLA NORMATIVA EMERGENZIALE

Sono state introdotte misure tese a garantire sostegno a tutte le categorie in difficoltà per l'impatto della pandemia sul tessuto economico del paese:

- il c.d. bonus 600 Euro, progressivamente esteso a nuove categorie disagiate;
- il bonus per i lavoratori domestici;
- l'introduzione del reddito d'emergenza (c.d. REM);
- l'estensione del bonus baby sitting, del congedo parentale, dei permessi legge 104;
- l'introduzione di specifiche causali COVID per le autorizzazioni alla Cassa Integrazione Guadagni Ordinaria, alla Cassa Integrazione in deroga e all'assegno ordinario erogato dal Fondo di Integrazione Salariale.

La gestione dei servizi sopra richiamati ha richiesto un impegno enorme per l'Istituto, sia in termini di numerosità delle prestazioni da erogare, sia in termini di tempestività da garantire nella liquidazione delle stesse.

IMPEGNO ORDINARIO	
LAVORATORI ASSICURATI: 25,5 MILIONI	CIRCA 43 MILIONI DI UTENTI
IMPRESE: 1,8 MILIONI (COMPRESE AGRICOLE)	
DATORI DI LAVORO DOMESTICO: OLTRE 900 MILA	
PENSIONI E PENSIONATI: 20,8 E 15,5 MILIONI	
BENEFICIARI DI DISOCCUPAZIONE: OLTRE 3 MILIONI	
ASSEGNI AL NUCLEO FAMILIARE: CIRCA 4 MILIONI	
REDDITO DI CITTADINANZA: 1,1 MILIONI DI NUCLEI	

+

IMPEGNO STRAORDINARIO ANNO 2020
BENEFICIARI BONUS COVID: OLTRE 4 MILIONI
DOMANDE BONUS DOMESTIVI: 275 MILA
RICHIEDENTI CONGEDO COVID E BONUS BABY SITTING: 1,1 MILIONI
BENEFICIARI CIG: 6,5 MILIONI
NUCLEI FAMILIARI RICHIEDENTI REM: 600 MILA
NUCLEI FAMILIARI BENEFICIARI RDC/PDC: 1,4 MILIONI (OLTRE 3,1 MILIONI DI INDIVIDUI)

=

IMPEGNO ORDINARIO + IMPEGNO STRAORDINARIO
QUASI TUTTA LA POPOLAZIONE ITALIANA

Fonte: XIX Rapporto annuale INPS

Il Segretario

Quadro strategico di riferimento - Impatto sulle attività istituzionali

IMPATTO SULLE ATTIVITÀ ISTITUZIONALI

Le disposizioni emergenziali hanno avuto un impatto negativo su altre attività dell'istituto che sono state sospese o rallentate (ad es le attività di recupero dei crediti aziendali, compresa l'attività di trasmissione dei crediti all'agente della riscossione). É presumibile, che occorrerà aumentare il presidio dell'area dei flussi aziendali, sia per recuperare il gap accumulato nel corso dell'anno 2020, sia per gestire l'impatto degli strumenti di rilancio dell'economia e del mercato del lavoro (ad es. agevolazioni o esoneri contributivi, sospensione di adempimenti aziendali) che, già introdotti nel 2020, dispiegheranno pienamente i loro effetti (anche in termini di gestione di casi anomali) nel 2021.

Il Segretario

Quadro strategico di riferimento - La risposta dell'Istituto

LA RISPOSTA DELL'ISTITUTO

Al di là delle sfide collegate all'emergenza l'Istituto è chiamato ad assolvere la propria mission istituzionale. In un ottica di miglioramento continuo, l'INPS è impegnato nel portare avanti il processo di innovazione e semplificazione del modello organizzativo e del sistema tecnologico. Il nuovo ordinamento delle Funzioni centrali e territoriali dell'Istituto ha attribuito un ruolo fondamentale all'innovazione e alla formazione. Il processo di innovazione telematica si è concretizzato, in particolare, in un "Piano strategico digitale per gli anni 2020 - 2022 – La strategia per l'evoluzione digitale dell'Istituto" approvato dal Consiglio di Amministrazione a cui è seguita l'approvazione del "Piano strategico ICT 2020-2022". È stata avviata, nel mese di dicembre 2020, la sperimentazione del nuovo modello di distribuzione dei servizi e delle attività in funzione utente centrica nelle strutture produttive.

Il Segretario

Quadro strategico di riferimento - Il lavoro agile oltre il periodo emergenziale

FASE PRECEDENTE ALL'EMERGENZA SANTARIA

Con la circolare n. 113 del 2019, in attuazione della Legge n. 81 del 22 maggio 2017 (Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato), l'Inps ha dato l'avvio alla fase di sperimentazione del lavoro agile.

FASE EMERGENZIALE

La suddetta fase è stata interrotta dall'emergenza sanitaria per l'epidemia di Covid-19 in quanto la modalità di lavoro agile è diventata la modalità di lavoro ordinaria, per effetto del decreto-legge n. 18/2020 (convertito, con modificazioni, nella legge n. 27/2020).

MODALITÀ ORDINARIA POST-EMERGENZA

Successivamente, con decreto del Ministro della pubblica amministrazione del 9 dicembre 2020, sono state approvate le "Linee guida sul piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance" che contiene alcune indicazioni metodologiche nel passaggio dalla modalità emergenziale a quella ordinaria come richiesto dall'art 14, comma 1, della legge 7 agosto 2015 n. 124, come modificato dall'art 263, comma 4-bis del decreto legge 19 maggio 2020 n. 34 (c.d. decreto rilancio), convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020 n.77.

Il Segretario

Quadro strategico di riferimento - Il lavoro agile oltre il periodo emergenziale - 2

L'emergenza sanitaria ha dimostrato la capacità organizzativa dell'Inps nell'adeguarsi rapidamente al lavoro agile, consentendo di mantenere livelli di servizio elevati in condizioni estreme e garantendo la salute e la sicurezza dei dipendenti, nonché dei cittadini come dimostrano anche i dati di produzione 2020 precedentemente analizzati. Nella tabella seguente è definita la dimensione partecipativa al lavoro agile nel periodo emergenziale:

ⓘ IL POLA (PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE) COSTITUISCE UNO DEGLI ALLEGATI AL PRESENTE PIANO.

LA DIMENSIONE DEL LAVORO AGILE DURANTE IL PERIODO DELL'EMERGENZA

PERIODO	03/20	04/20	06/20	08/20	10/20	12/20	% 12/20
N. DIPENDENTI TOTALI	27.900	27.629	27.318	27.012	26.673	26.314	
N. LAVORATORI AGILI	23.569	24.778	24.609	22.145	21.562	21.726	82,56
N. GIORNATE IN LAVORO AGILE SVOLTE IN MEDIA A MESE PER DIPENDENTE	10,89	18,56	15,50	10,27	10,09	10,08	
N. DI GIORNATE COMPLESSIVAMENTE SVOLTE IN MODALITÀ AGILE	256.690	459.933	384.625	227.541	218.139	219.565	

Fonte: procedure di gestione delle Risorse Umane

Il Segretario

Quadro strategico di riferimento - Il lavoro agile oltre il periodo emergenziale - 3

Nel POLA, allegato al presente Piano, sono indicate tutte le attività progettuali ed organizzative che l'Istituto porrà in essere per il passaggio al regime ordinario di lavoro agile.

Vengono tuttavia inseriti anche nel presente Piano (tabella seguente) gli indicatori che, adattando il modello suggerito dalle citate Linee Guida, sono stati individuati per valutare il descritto passaggio.

I risultati ottenuti nel 2021 costituiranno la baseline per monitorare l'andamento nei successivi: il confronto infatti fra 2020 e 2021 non risulta attendibile proprio a causa della situazione emergenziale che ha caratterizzato quasi tutto il 2020.

INDICATORI PER LA MISURAZIONE DEL LAVORO AGILE

TIPOLOGIA DI INDICATORE	INDICATORE
INDICATORI SULLO STATO DI IMPLEMENTAZIONE DEL LAVORO AGILE	% LAVORATORI AGILI SUL TOTALE DEI LAVORATORI AVVIABILI
	GIORNATE LAVORO AGILE / GIORNATE LAVORABILI TOTALI
INDICATORI DI ECONOMICITÀ	RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI DI PRODUTTIVITÀ E QUALITÀ FISSATI NEL PIANO PERFORMANCE
	RIDUZIONE COSTI PER PUNTI OMOGENEIZZATO
	RIDUZIONE SUPERFICIE PATRIMONIO STRUMENTALE
IMPATTO INTERNO	RIDUZIONE COSTI COMPLESSIVI
	RIDUZIONE % ASSENZE PER MALATTIA / TOTALE FTE
	RIDUZIONE INFORTUNI IN ITINERE
	AUMENTO BENESSERE INTERNO (TRAMITE QUESTIONARIO DI CUSTOMER INTERNA)
IMPATTO ESTERNO	AUMENTO REPUTAZIONE DI ENTE (TRAMITE QUESTIONARIO DI CUSTOMER EXPERIENCE)
	RIDUZIONE TEMPI MEDI EROGAZIONE PRESTAZIONE

Gli indicatori, ad eccezione del primo che sarà anche nell'inserito nell'obiettivo generale di ente relativo al "Benessere Interno", avranno una funzione di rendicontazione esterna.

Il Segretario

Indicazioni strategiche

Il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza – CIV con deliberazione n. 10 del 20 maggio 2020, ha approvato la Relazione Programmatica per il triennio 2021/2023, nella quale ha definito gli indirizzi strategici da seguire nel suddetto periodo.

Il Consiglio di Amministrazione, con deliberazione n. 86 del 25 novembre 2020, ha individuato e declinato per l'anno 2021 5 Linee Guida Gestionali coerenti con le Linee Strategiche del CIV

Partendo dalle suddette indicazioni programmatiche, sono stati fissati gli obiettivi generali di ente (ex art 5 decr. lgs n. 150/2009 e s.m.i.). Questi sintetizzano la performance attesa dell'amministrazione nel suo complesso, rispetto a settori/prodotti critici che, nel contempo, hanno valenza strategica per l'Istituto o per l'utenza che con esso si rapporta.

Il Segretario

Macro-linee strategiche del CIV

La Relazione Programmatica deliberata dal CIV definisce gli indirizzi strategici da seguire nel triennio 2021/2023. I numerosi obiettivi definiti nel documento sono stati ricondotti a 3 macro linee strategiche.

INSEGNAMENTI EMERGENZA COVID (IEC)

Il CIV in considerazione dell'attuale emergenza nazionale sottolinea la necessità che il modello organizzativo dell'Istituto sia adattato al fine di consentire l'erogazione delle numerose e diversificate prestazioni. Le Linee enucleate in questo ambito sono 11.

INNOVATIVE LINEE STRATEGICHE PER IL TRIENNIO 2021-2023 (IS)

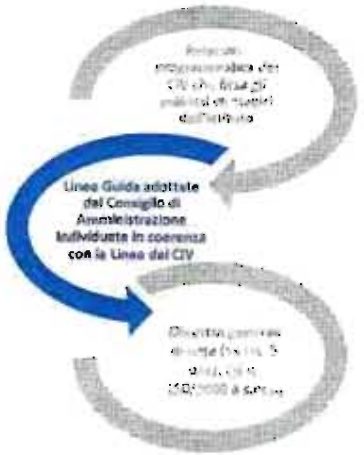
Nell'ambito della mission dell'Istituto ruolo centrale assume il "contratto sociale" con gli utenti/contribuenti. La tempestività e qualità nell'erogazione delle prestazioni deve essere garantita sia per le prestazioni istituzionali che per quelle introdotte dal Legislatore per far fronte all'emergenza covid. Le Linee enucleate in questo ambito sono 32.

INDIRIZZI PRECEDENTI RELAZIONI PROGRAMMATICHE (IP)

Il CIV ripropone con alcuni aggiornamenti precedenti Linee ancora attuali collegate al processo di riordino della rete della territorialità e del sistema informatico dell'Istituto. Le Linee enucleate in questo ambito sono 19.

Il Segretario

Linee Guida Gestionali



Le linee guida gestionali sono definite in coerenza con le linee strategiche fissate dal CIV e raggruppate sulla base dell'omogeneità di ambito operativo al quale afferiscono le relative attività progettuali e strategiche. Per la loro attuazione vengono previste attività progettuali di natura innovativa ed obiettivi generali di ente di carattere strategico .

LINEE GUIDA GESTIONALI 2021

1 – PROCESSI DI GOVERNO

a) Ciclo della performance e ciclo del bilancio
b) Processi di bilancio e controllo di gestione
c) Innovazione e trasformazione digitale
d) Privacy: conformità dell'Istituto alle disposizioni in ordine alla disciplina della privacy

2 – ASSETTI ORGANIZZATIVI E RISORSE UMANE

3 – RISORSE STRUMENTALI E GESTIONE DEL PATRIMONIO

4 – CONTRASTO ALL'EVASIONE/FRODI E RAZIONALIZZAZIONE ATTIVITÀ DI VIGILANZA

5 – MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI OFFERTI E DELLA PERCEZIONE DELL'ISTITUTO

Il Segretario

Obiettivi generali di ente (ex art 5 decr. lgs n. 150/2009 e s.m.i.)

Si tratta di obiettivi, definiti su base triennale, strettamente connessi all'attuazione delle linee guida gestionali. Impegnano indistintamente tutte le strutture di produzione e numerose Direzioni Centrali coinvolte attraverso Programmi/Progetti Operativi, dal contenuto innovativo, la cui realizzazione è strettamente collegata al conseguimento degli obiettivi generali di ente. Per ogni obiettivo viene anche individuato il rischio connesso al mancato raggiungimento dello stesso.

- A. AUTOMAZIONE DEI PROCESSI DELLE PRESTAZIONI A SOSTEGNO DEL REDDITO
- B. MIGLIORAMENTO DELLA GESTIONE DEL CONTENZIOSO AMMINISTRATIVO
- C. BENESSERE INTERNO
- D. REASSESSMENT NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO
- E. RISORSE STRUMENTALI E GESTIONE DEL PATRIMONIO
- F. CONTRASTO ALL'EVASIONE/FRODI E RAZIONALIZZAZIONE DELL' ATTIVITÀ DI VIGILANZA
- G. PRESTAZIONI ASSISTENZIALI
- H. CONSOLIDAMENTO DELLE POSIZIONI ASSICURATIVE
- I. COMUNICAZIONE ESTERNA E RAPPORTI CON L'UTENZA

Il Segretario

RAPPRESENTAZIONE DELLA PERFORMANCE E PIRAMIDE DEL VALORE

Il Segretario

Piramide del valore

Le pubbliche amministrazioni devono essere valutate sulla base della loro capacità di creare valore pubblico. A tal fine è necessaria da un lato la legittimazione degli attori politici e degli stakeholders, dall'altro che le strategie perseguite siano in grado di produrre risultati atti a soddisfare i bisogni degli stakeholders stessi, pur attraverso un uso razionale delle risorse necessarie. Il modello multidimensionale individua quattro livelli di rappresentazione della performance di amministrazione offrendo una rappresentazione sintetica della capacità dell'ente di creare valore pubblico.

ESPRIME LA CAPACITÀ DELL' AMMINISTRAZIONE DI AVERE SUCCESSO NELLE AZIONI PUBBLICHE AUMENTANDO IL BENESSERE ECONOMICO-SOCIALE DEI DESTINATARI DEI PROPRI SERVIZI, LA MISSION ISTITUZIONALE DELL'ISTITUTO. VIENE CALCOLATO COME MEDIA PONDERATA DEI RISULTATI DEI DUE LIVELLI SUCCESSIVI ATTRAVERSO UN INDICE SINTETICO DEL VALORE PUBBLICO (INDICE DESCRITTO NELLA SUCCESSIVA SLIDE 87).

SINTETIZZA LA **PERFORMANCE ISTITUZIONALE** DELL'ENTE ED È COLLEGATA AD INDICATORI DI IMPATTO CHE EVIDENZIANO I BENEFICI GARANTITI ALLA COLLETTIVITÀ (O I SACRIFICI IMPOSTI IN CASO DI MANCATO RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI) CREANDO VALORE PUBBLICO.

RAPPRESENTA LA **PERFORMANCE ORGANIZZATIVA** DELL'ENTE MISURATA IN TERMINI DI EFFICACIA, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ. I RISULTATI SINTETICI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA INCIDONO SUGLI "IMPATTI" DEL LIVELLO ISTITUZIONALE.

EVIDENZIA I RISULTATI CONSEGUITI DALLE FIGURE APICALI E DAI FUNZIONARI DELL' AMMINISTRAZIONE. TALI PERFORMANCE CONTRIBUISCONO AL RISULTATO DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.

Il Segretario

PERFORMANCE INDIVIDUALE

VALORE PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il Segretario

Dirigenti e professionisti

I criteri di misurazione ed il procedimento di valutazione sono definiti nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e differiscono in base all'inquadramento.

DIRIGENTI

VENGONO MISURATI I COMPORTAMENTI AGITI NELL'AZIONE MANAGERIALE.

PESO

30%

PROFESSIONISTI

VENGONO MISURATI I COMPORTAMENTI AGITI NELL'AZIONE PROFESSIONALE.

PESO

30%

Il Segretario

Personale A, B, C - Trattamento economico di professionalità

La componente individuale della performance è composta da: Trattamento economico di professionalità; Trattamento economico di performance individuale. Nel SMVP è integralmente descritto l'intero procedimento di cui si evidenziano alcuni aspetti anche in questa sede.

TRATTAMENTO ECONOMICO DI PROFESSIONALITÀ (TEP)

Il Trattamento economico di professionalità (TEP) spetta al personale delle Aree A, B e C ed è un compenso che tiene conto sia della esperienza maturata da ciascun dipendente che del merito individuale valutato attraverso i seguenti coefficienti che modificano il parametro attribuito sulla performance organizzativa:

COMPORTAMENTO	VALUTAZIONE
Grave demerito nella prestazione lavorativa o comportamenti che abbiano arrecato un grave danno all'andamento delle attività produttive o al regolare svolgimento dell'attività di servizio.	0,0
Prestazione lavorativa negativa con riferimento agli obiettivi assegnati e con ricadute negative sul gruppo di lavoro.	0,50
Prestazione lavorativa che ha determinato un raggiungimento degli obiettivi in misura inferiore a quelli assegnati.	0,85
Prestazione lavorativa in linea con gli obiettivi assegnati.	1,0
Apporto lavorativo altamente innovativo.	1,2

Il Segretario

Performance individuale - Trattamento economico di performance individuale

TRATTAMENTO ECONOMICO DI PERFORMANCE INDIVIDUALE

Si applica sulle risorse annualmente individuate dalla contrattazione integrativa. La misurazione avviene su tre dimensioni in coerenza con quanto previsto nell'art 9 comma 2 del D. Lgs. 150/2009:

- **Obiettivi di gruppo:** attraverso la rilevazione degli obiettivi di produzione della struttura organizzativa (struttura fisica) a cui afferisce il valutato;
- **Contributo individuale:** rispetto alla qualità del contributo assicurato dal valutato alla performance del gruppo di riferimento;
- **Abilità:** rispetto ad un set di abilità attese ed osservabili, legate ai diversi aspetti trasversali del lavoro, e messi in atto dal valutato nello svolgimento dei compiti assegnati.

I pesi attribuiti alle 3 dimensioni sono differenziati in funzione dell'attribuzione o meno al personale di una posizione organizzativa (P.O.).

FINALITÀ DELLA VALUTAZIONE	DIMENSIONI DI VALUTAZIONE	PESO DIMENSIONI PERSONALE CON P.O.	PESO DIMENSIONI PERSONALE SENZA P.O.
EROGAZIONE TRATTAMENTI ECONOMICI ACCESSORI	OBIETTIVI DI GRUPPO	70%	80%
	CONTRUBUTO INDIVIDUALE	20%	20%
	ABILITÀ	10%	-

OBIETTIVI DI GRUPPO

Nell'ambito delle dimensioni di valutazione del Trattamento economico individuale la descrizione delle schede relative al Contributo Individuale ed alle Abilità è sviluppata nel SMVP. La struttura e la distribuzione dei pesi interni relativa, invece, agli Obiettivi di gruppo è descritta nella tabella seguente:

STRUTTURA OBIETTIVI		
Indice di giacenza (programmato)	Indice di deflusso (valore 1)	Indice sintetico di qualità delle aree di produzione (scostamento da anno precedente) della struttura di appartenenza
30%	30%	40%

Il Segretario

Performance individuale - Altri ambiti

Il sistema di valutazione della performance individuale rileva anche ai fini seguenti:

1 ACCESSO A PERCORSI DI ALTA FORMAZIONE E DI CRESCITA PROFESSIONALE

L'obiettivo è premiare il merito attraverso l'accesso privilegiato a percorsi di alta formazione in primarie istituzioni educative nazionali e internazionali o periodi di lavoro presso primarie istituzioni pubbliche e private, nazionali e internazionali.

2 RICONOSCIMENTO DI PUNTEGGI NELL'AMBITO DELLE PROGRESSIONI ECONOMICHE E/O DI CARRIERA

Valorizzazione di titoli prioritari nell'ambito delle procedure di progressione economica e/o di carriera in funzione della collocazione nella fascia di merito alta per 3 anni consecutivi o 5 anni non consecutivi.

3 ATTRIBUZIONE DI INCARICHI E RESPONSABILITÀ

Accesso ad incarichi di responsabilità in funzione dei meriti individuali riconosciuti assegnati secondo criteri oggettivi e pubblici (ad esempio l'assegnazione di posizioni di coordinamento).

I pesi attribuiti alle tre dimensioni sia per il personale con P.O che senza P.O. sono diversi rispetto a quelli utili al Trattamento economico di performance individuale, nei termini seguenti:

FINALITÀ DELLA VALUTAZIONE	DIMENSIONI DI VALUTAZIONE	PESO DIMENSIONI PERSONALE CON P.O.	PESO DIMENSIONI PERSONALE SENZA P.O.
ACCESSO A PERCORSI DI ALTA FORMAZIONE E DI CRESCITA PROFESSIONALE	OBIETTIVI DI GRUPPO	60%	60%
	CONTRUBUTO INDIVIDUALE	20%	20%
	ABILITÀ	20%	20%

Il Segretario

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E PIANIFICAZIONE TRIENNALE

VALORE AZIENDALE

Il Segretario

Baseline degli indicatori di qualità

Gli obiettivi generali di ente comprendono più indicatori, quali:

- valori obiettivo espressi in quantità esatte (€; n° domande lavorate; n° domande giacenti, etc.);
- indici sintetici di qualità (rappresentano il risultato sintetico di più indicatori elementari e riflettono la qualità di un servizio offerto;
- progetti di miglioramento espressi in valori obiettivo determinati;
- progetti innovativi con output misurabile.

Gli obiettivi di qualità inseriti negli obiettivi generali di ente sono improntati al principio del miglioramento continuo della performance. La c.d. baseline rappresenta il valore sintetico assunto, sulla base dei risultati dell'anno precedente, dagli indicatori di qualità che compongono un indice. Raggiungendo gli obiettivi annuali, la baseline, di anno in anno, tende ad essere più performante, anche se il valore indicizzato assunto ad inizio anno è sempre 100.
Negli obiettivi di cui alle slides seguenti il "miglioramento rispetto alla baseline" si intende sempre come "miglioramento rispetto alla baseline dell'anno precedente"
Ad esempio:

INDICATORE	BASELINE ANNO n	OBIETTIVO DI MIGLIORAMENTO	CONSUNTIVO ANNO n
KPI	100	3%	103

fissare un obiettivo di miglioramento del 3% significa che l'indice, a fine anno, deve essere almeno pari a 103. A tale valore corrisponde un miglioramento dei servizi, vale a dire un miglioramento degli indicatori che misurano quel servizio.

Il Segretario

Obiettivi generali di ente triennali

A. PROCESSI DI GOVERNO - INNOVAZIONE E TRASFORMAZIONE DIGITALE: AUTOMAZIONE DEI PROCESSI DELLE PRESTAZIONI A SOSTEGNO DEL REDDITO

L'istituto deve garantire la tempestività nell'erogazione delle indennità e la correttezza amministrativa dei provvedimenti. In un'ottica di miglioramento continuo, sarà decisiva l'automazione dei meccanismi di erogazione delle prestazioni e delle modalità di accesso ai servizi a media complessità ed alta richiesta. Per la misurazione del livello di raggiungimento dell'obiettivo, oltre ai risultati dei collegati progetti informatici di innovazione, si farà riferimento all'Indicatore sintetico di qualità degli Ammortizzatori Sociali del Cruscotto Qualità dal cui miglioramento si potrà anche dedurre il positivo impatto del processo di automazione sull'erogazione delle prestazioni.

INDICATORE	BASELINE	OBIETTIVO 2021	OBIETTIVO 2022	OBIETTIVO 2023	RISCHI
INDICE SINTETICO DI QUALITÀ AMMORTIZZATORI SOCIALI DEL CRUSCOTTO QUALITÀ**	100*	+ 2% (rispetto a baseline)	+ 2% (rispetto a baseline)	+ 1% (rispetto a baseline)	Mancata garanzia della continuità di reddito

*Baseline degli indicatori di qualità.
** Comprende 8 indicatori di qualità relativi ai principali ammortizzatori sociali (Nuova Assicurazione Sociale per l'Impiego; Cassa Integrazione Guadagni Ordinaria, Disoccupazione Agricola, Assegni per il Nucleo Familiare).

Il Segretario

Obiettivi generali di ente triennali

B. ASSETTI ORGANIZZATIVI E RISORSE UMANE: MIGLIORAMENTO DELLA GESTIONE DEL CONTENZIOSO AMMINISTRATIVO

Per migliorare il presidio del contenzioso amministrativo è necessario procedere all'aggiornamento delle disposizioni regolamentari interne, ad un adeguato sostegno formativo al personale coinvolto nel presidio e, infine, allo sviluppo di un sistema di monitoraggio più efficace, soprattutto al fine di individuare le aree critiche.
Per la misurazione del livello di raggiungimento dell'obiettivo, si farà inoltre riferimento all'indicatore sintetico di qualità dei "Ricorsi Amministrativi" del Cruscotto Qualità come riportato nella tabella che segue.

INDICATORE	BASELINE	OBIETTIVO 2021	OBIETTIVO 2022	OBIETTIVO 2023	RISCHI
INDICE SINTETICO DI QUALITÀ RICORSI AMMINISTRATIVI**	100*	+ 2% (rispetto a baseline)	+ 2% (rispetto a baseline)	+ 2% (rispetto a baseline)	Aumento del contenzioso giudiziario e dei connessi costi

*Baseline degli indicatori di qualità.
** Comprende i risultati indicizzati di 4 indicatori di qualità relativi alla giacenza dei ricorsi, al ricorso a provvedimenti di autotutela, ai tempi di definizione dei ricorsi di competenza dei comitati locali e di quelli centrali.

Il Segretario

Obiettivi generali di ente triennali

C. ASSETTI ORGANIZZATIVI E RISORSE UMANE: BENESSERE INTERNO

L'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e il miglioramento dell'efficienza e della qualità dei servizi non può prescindere dalla creazione di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, di benessere organizzativo e dal contrasto di qualsiasi forma di discriminazione, attraverso lo sviluppo di un nuovo modello culturale e la diffusione degli strumenti di work-life balance, a partire da un ampio utilizzo del lavoro agile e dall'aggiornamento del Piano delle Azioni Positive. Al presente Piano è, a tal fine, allegato il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA). Uno degli indicatori ivi previsti è stato inserito nel presente obiettivo generale di ente che misura anche il miglioramento degli ambienti di lavoro attraverso gli interventi previsti nel Piano Triennale dei lavori improntati al miglioramento della tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro, ma anche al ridisegno del layout delle strutture territoriali proprio per tener conto del maggior ricorso al lavoro agile.

INDICATORE	BASELINE	OBIETTIVO 2021	OBIETTIVO 2022	OBIETTIVO 2023	RISCHI
% SMART WORKER E TELELAVORATORI SUL TOTALE DIPENDENTI	19,09%*	60% del personale in forza	+ 2% rispetto a consuntivo 2021	+ 2% rispetto a consuntivo 2022	Minore incremento del benessere interno
GRADO DI COPERTURA DELLE AGEVOLAZIONI DI WELFARE AZIENDALE	34%	34% (Conferma della baseline)	+2% rispetto a consuntivo 2021	+2% rispetto a consuntivo 2022	Minore incremento del benessere interno
REALIZZAZIONE PIANO TRIENNALE DEI LAVORI	71 interventi**	Realizzazione 81 interventi	Realizzazione 86 interventi	Realizzazione 91 interventi	Minore incremento del benessere interno

*Dato cristallizzato all'8 marzo 2020 (cfr. Dpcm del 9 marzo 2020);
**Obiettivo 2020 ex deliberazione 76 del 5 novembre 2020.

Il Segretario

Obiettivi generali di ente triennali

D. ASSETTI ORGANIZZATIVI E RISORSE UMANE: REASSESSMENT NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO

L'Istituto punta a sviluppare un nuovo modello organizzativo che, partendo dalla valorizzazione delle risorse umane, metta al centro i diversi target di utenza. Per realizzarlo è necessario costruire fiducia nella relazione di lungo periodo attraverso l'adozione di un approccio che mira non solo a risolvere la richiesta specifica, ma a garantire assistenza e orientamento nel tempo, in relazione a bisogni, opportunità e aspettative che mutano col mutare della storia lavorativa e personale dell'utente.

In tale ottica, l'evoluzione degli assetti organizzativi deve mirare ad una maggiore fluidità e semplificazione delle funzioni coinvolte nel ciclo di vita delle aziende e nella gestione trasversale dei soggetti fisici e giuridici. Per la misurazione dei risultati, oltre a tutti i progetti collegati all'impianto del nuovo modello, verranno utilizzati gli indicatori relativi all'indice di giacenza ed all'indice di deflusso che dovranno migliorare per effetto della maggiore efficacia procedimentale del modello che porterà alla forte riduzione di lavorazioni prive di valore.

INDICATORE	BASELINE	OBIETTIVO 2021	OBIETTIVO 2022	OBIETTIVO 2023	RISCHI
INDICE DI GIACENZA TOTALE (in giorni)	72	70	68	65	Minore efficacia gestionale
INDICE DI DEFLUSSO TOTALE	1,01	1, 02	1,03	1,03	Minore efficacia gestionale

Il Segretario

Obiettivi generali di ente triennali

E. RISORSE STRUMENTALI E GESTIONE DEL PATRIMONIO

L'Istituto possiede un rilevante patrimonio, da reddito e strumentale, che deve essere valorizzato mirando a garantire, attraverso l'utilizzo di tutti gli strumenti messi a disposizione anche dal nuovo Regolamento per gli investimenti e disinvestimenti immobiliari, una strategia integrata per il miglioramento dell'efficienza organizzativa ed il conseguimento di risparmi di spesa.

In tale ottica saranno decisive la valorizzazione del patrimonio immobiliare a reddito, anche attraverso il potenziamento delle attività di dismissione, l'utilizzo ottimale degli immobili strumentali tenendo conto degli sviluppi dello smart working, la valorizzazione dei numerosi immobili di pregio e ladefinizione di una strategia risolutiva per la gestione degli archivi cartacei.

La misurazione dell'andamento dell'obiettivo avverrà, oltre che attraverso le attività progettuali appositamente approvate, attraverso l'obiettivo di dismissione immobiliare diretta che si affianca a quella posta in essere dal cessionario individuato ai sensi del Piano di investimenti e disinvestimenti.

INDICATORE	BASELINE		OBIETTIVO 2021		OBIETTIVO 2022		OBIETTIVO 2023		RISCHI
DISMISSIONE DIRETTA PATRIMONIO IMMOBILIARE	Unità	Valore	Unità	Valore	Unità	Valore	Unità	Valore	Rallentamento del processo di valorizzazione del patrimonio
	631*	€ 51.520.000*	600	€ 60.000.000	630	€ 63.000.000	661	€ 66.100.000	

*Obiettivo 2020 ex deliberazione 76 del 5 novembre 2020.

Il Segretario

Obiettivi generali di ente triennali

F. CONTRASTO ALL'EVASIONE/FRODI E RAZIONALIZZAZIONE DELL'ATTIVITÀ DI VIGILANZA

L'attuale fase economica, caratterizzata dalla forte flessione delle entrate causata dall'emergenza epidemiologica COVID 19, vede, nel contempo, un aumento di uscite per l'erogazione delle prestazioni emergenziali. L'Istituto è pertanto costantemente impegnato nella fondamentale attività di accertamento e di recupero della contribuzione non versata sia mediante la vigilanza ispettiva, nei confronti delle aziende pubbliche e delle aziende private, sia mediante la c.d. vigilanza documentale.

In tale quadro, il potenziamento dell'efficacia delle attuali funzioni di vigilanza trova nel rafforzamento delle sinergie tra applicativi informatici il principale strumento per contenere l'evasione ed i fenomeni "fraudolenti". Tali scopi sono perseguiti attraverso l'incrocio delle banche dati, lo sviluppo di analisi predittive idonee ad intercettare fenomeni critici e le analisi dei rischi connessi ai vari procedimenti amministrativi. L'andamento delle attività collegate all'accertamento delle entrate, oltre ai progetti Innovativi attuativi degli indirizzi strategici, è misurato attraverso uno specifico indicatore i cui valori obiettivo sono riportati nella tabella seguente.

INDICATORE	BASELINE	OBIETTIVO 2021	OBIETTIVO 2022	OBIETTIVO 2023	RISCHI
VALORE DELLA PRODUZIONE CONTRIBUTI (MAGGIORI ENTRATE CONTRIBUTIVE) IN EURO	5.930.504.582*	8.855.168.560	+2% Maggior importo fra obiettivo 2021 e risultato consuntivo 2021	+2% Maggior importo fra obiettivo 2022 e risultato consuntivo 2022	Riduzione della tutela dei crediti e della correttezza della concorrenza sul mercato

*Obiettivo 2020 ex deliberazione 76 del 5 novembre 2020.

Il Segretario

Obiettivi generali di ente triennali

G. MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI OFFERTI E DELLA PERCEZIONE DELL'ISTITUTO: PRESTAZIONI ASSISTENZIALI

Si tratta di un ambito in cui l'Istituto deve garantire risposte tempestive ad un'utenza particolarmente fragile anche attraverso la semplificazione del procedimento e l'integrazione delle sue varie fasi. In tale direzione è opportuno potenziare anche le attività di scambio dei dati fra le amministrazioni.

Per la misurazione del livello di raggiungimento dell'obiettivo, si farà riferimento all'andamento degli indicatori collegati a prodotti a sostegno del reddito e della famiglia e agli Indici sintetici di qualità del Cruscotto Qualità relativi all'invalidità civile (attività amministrative ed attività medico legale). Nella declinazione annuale sarà dato rilievo anche ai progetti attuativi delle linee strategiche.

INDICATORE	BASELINE	OBIETTIVO 2021	OBIETTIVO 2022	OBIETTIVO 2023	RISCHI
% DEFINITO DOMANDE REDDITO DI CITTADINANZA CON ANOMALIE E RIESAMI SUL TOTALE	94,26 %	95%	95%	95%	Ritardi nell'erogazione e aumento disagio economico negli aventi diritto
% DEFINITO DOMANDE PER SOSTEGNO ALLE FAMIGLIE (INDICATORE DEL CRUSCOTTO QUALITÀ RELATIVO ALLE SUDDETTE PRESTAZIONI)**	93,40 %	94%	95%	95%	Ritardi nell'erogazione e aumento disagio economico negli aventi diritto
INDICE SINTETICO DI INVALIDITÀ CIVILE (AREE AMMINISTRATIVE)***	100*	+3% rispetto a baseline	+ 1% (rispetto a baseline)	+ 1% (rispetto a baseline)	Ritardi nell'erogazione e aumento disagio economico negli aventi diritto
INDICE SINTETICO DI EFFICACIA PRESTAZIONI ASSISTENZIALI AREA MEDICO LEGALE****	100*	+3% rispetto a baseline	+ 1% (rispetto a baseline)	+ 1% (rispetto a baseline)	Ritardi nella definizione dei procedimenti amministrativi

*Baseline degli indicatori di qualità.
** Misura le domande di premio di natalità, assegno di natalità, agevolazioni per la frequenza di asili nido (c.d. bonus asilo nido) e bonus baby sitting emergenziale.
*** Comprende 4 indicatori relativi al procedimento amministrativo per la definizione delle prestazioni di invalidità civile (sia nuove domande sia riliquidazioni).
**** Comprende 11 indicatori relativi ai procedimenti sanitari, compresi quelli gestiti in convenzione dall'Istituto per conto dell'ASL, per la definizione delle prestazioni di invalidità civile.

Il Segretario

Obiettivi generali di ente triennali

H. MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI OFFERTI E DELLA PERCEZIONE DELL'ISTITUTO: CONSOLIDAMENTO DELLE POSIZIONI ASSICURATIVE

Occorre anzitutto qualificare i conti individuali gestendo le domande di aggiornamento pervenute all'Istituto a vario titolo. Inoltre, nel medio periodo, è necessario perseguire la piena informatizzazione dei conti assicurativi individuali in tutte le gestioni o fondi amministrati dall'Istituto, estendendo a tutti gli iscritti i servizi di simulazione, di calcolo automatico o altre azioni proattive oggi preclusi in ragione di una quota (anche minima) di registrazioni assicurative che vanno integrate con ulteriori informazioni contenute in archivi fisici, fascicoli cartacei o documenti prodotti da terzi.

TABELLA 1/2

INDICATORE	BASELINE	OBIETTIVO 2021	OBIETTIVO 2022	OBIETTIVO 2023	RISCHI
INDICE "AGGIORNAMENTO CONTI INDIVIDUALI" DEL CRUSCOTTO QUALITÀ*	100**	+ 7% rispetto a baseline	+ 2% rispetto a baseline	+ 1% rispetto a baseline	Ritardi nella definizione delle prestazioni; funzioni di simulazioni incomplete
INDICE DI GIACENZA GESTIONE POSIZIONE ASSICURATIVA	123	120	100	80	Peggioramento dei tempi di risposta all'utenza
PROGETTO DEFINIZIONE RVPA (RICHIESTA DI AGGIORNAMENTO DELLA POSIZIONE ASSICURATIVA DA PARTE DI DIPENDENTI PUBBLICI)	708.216 istanze (al 31.12. 2020) oltre al pervenuto 2021	550.000 istanze	Saranno sostituiti da un nuovo programma operativo integrato di consolidamento dei conti assicurativi		Prescrizione contributi e ritardi nella definizione delle prestazioni; funzioni di simulazione incomplete

*Comprende due indicatori relativi alle richieste di aggiornamento dei conti del settore privato registrate nel Fascicolo Segnalazioni (FASE), alle domande di autorizzazioni al Versamenti Volontari e di riscatto del servizio militare o civile sostitutivo ed alle segnalazioni in procedura SICO (di simulazione dell'importo della pensione) di errori bloccanti.

** Baseline degli indicatori di qualità.

Il Segretario

Obiettivi generali di ente triennali

H. MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI OFFERTI E DELLA PERCEZIONE DELL'ISTITUTO: **CONSOLIDAMENTO DELLE POSIZIONI ASSICURATIVE**

TABELLA 2/2

INDICATORE	BASELINE	OBIETTIVO 2021	OBIETTIVO 2022	OBIETTIVO 2023	RISCHI
PROGETTO IMPLEMENTAZIONE POSIZIONE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI PUBBLICI (CIRCOLARE 81/2017)*	150.962 istanze (al 31 dicembre 2020)	80.000 istanze	Saranno sostituiti da un nuovo programma operativo integrato di consolidamento dei conti assicurativi		Ritardi nella definizione delle prestazioni; funzioni di simulazione incomplete
PROGETTO GESTIONE SCARTI RISCATTI E RICONGIUNZIONI GESTIONE PUBBLICA (CIRCOLARE INPS 81/2017)**	3.783.310 scarti (al 31 dicembre 2020)	1.900.000 scarti	Saranno sostituiti da un nuovo programma operativo integrato di consolidamento dei conti assicurativi		Ritardi nella definizione delle prestazioni; funzioni di simulazione incomplete
UFFICIO ESTRATTO CONTO DIPENDENTI PUBBLICI CONTRAZIONE GIACENZE DETERMINAZIONI DIRETTORIALI N.3/2018 E N.77/2018 ***	224.282 (pezzi al 31 dicembre 2020)	156.750 effettivi (****)	165.000 (pezzi effettivi)	170.000 (pezzi effettivi)	Ritardi nella definizione delle prestazioni; funzioni di simulazione incomplete

*Relativo alla definizione di domande di ricongiunzioni e riscatti presentate prima del 2012;

** Prevede la sistemazione contabile dei versamenti anomali per riscatti e ricongiunzioni in corso di pagamento;

*** Prevede la definizione di istanze varie presentate dai dipendenti al Ministero di appartenenza prima del subentro del disciolto INPDAP nelle competenze in campo previdenziale;

**** La riduzione della produzione programmata nel 2021 rispetto al dato definitivo del 2020 è stata imposta dalla diminuzione, nel 2021, di circa 40 risorse rispetto a quelle disponibili nel 2020. Inoltre nel 2020 vi è stata una produzione non ripetibile di 56.000 pezzi per prodotti emergenziali.

Il Segretario

Obiettivi generali di ente triennali

1. MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI OFFERTI E DELLA PERCEZIONE DELL'ISTITUTO: **COMUNICAZIONE ESTERNA E RAPPORTI CON L'UTENZA**

Il miglioramento dei servizi passa necessariamente dal rafforzamento del rapporto con gli intermediari e dal potenziamento dei canali di comunicazione con l'utenza finalizzato a rendere sinergiche e coerenti le modalità di comunicazione dell'Istituto nei diversi canali.

Per la misurazione del livello di raggiungimento dell'obiettivo, oltre ai progetti di comunicazione, si farà riferimento all'Indice sintetico di qualità dell'Area Customer Care del Cruscotto Qualità, nella quale sono misurati i canali telematici di contatto privilegiato con l'utenza ordinaria (Linee INPS, Agenda Appuntamenti) e gli intermediari (Cassetti bidirezionali e di nuovo Agenda Appuntamenti) oltre agli obiettivi di estensione dell'utilizzo dei nuovi canali di accesso ai servizi dell'Istituto.

INDICATORE	BASELINE	OBIETTIVO 2021	OBIETTIVO 2022	OBIETTIVO 2023	RISCHI
INDICE SINTETICO DI QUALITÀ AREA *CUSTOMER CARE***	100*	+ 3% (rispetto a baseline)	+ 2% (rispetto a baseline)	+1% (rispetto a baseline)	Danno reputazionale; rallentamento dei processi di definizione dei procedimenti sottesi
INCREMENTO FOLLOWER SOCIAL NETWORK	1.053.272	+10% (rispetto a baseline)	+10% (rispetto a baseline 2021)	+10% (rispetto a baseline 2022)	Minore efficacia nell'interazione con gli utenti dei Social Network

*Baseline degli indicatori di qualità;
**Comprende 13 indicatori relativi alla misurazione dei canali telematici di dialogo con l'utenza (Agenda Appuntamenti, Linee INPS, Cassetti Bidirezionali per le aziende con i dipendenti e per i lavoratori autonomi).

Il Segretario

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E PROGRAMMAZIONE ANNUALE

VALORE AZIENDALE

Il Segretario

Programmazione annuale

La programmazione annuale è strettamente collegata alla pianificazione triennale e rappresenta il traguardo intermedio da raggiungere al fine di assicurare il conseguimento dell'obiettivo triennale al quale è riferita. Gli obiettivi annuali successivamente descritti confluiranno nell'Allegato Tecnico al presente piano, nel quale sarà anche declinato l'insieme degli obiettivi gestionali per il 2021.

I singoli obiettivi generali di ente annuali comprendono, al loro interno, sotto-obiettivi rientranti nella disponibilità dei dirigenti delle strutture territoriali e delle direzioni centrali.

Il Segretario

Valore aziendale - Performance strategica di Ente

Il risultato sintetico conseguito sugli obiettivi generali di ente annuali, dato dalla media ponderata degli scostamenti (a livello nazionale) sui singoli obiettivi, determina la performance strategica di ente. Per ogni indicatore viene registrato uno scostamento massimo del +/- 50% rispetto all'obiettivo sintetico al quale è assegnato il valore 100 (che corrisponde alla completa compensazione degli scostamenti indicizzati, positivi e negativi, dei singoli obiettivi).

Il suddetto risultato della performance confluirà pertanto – con lo stesso peso percentuale - nella "struttura degli obiettivi" di tutti i dirigenti dell'Istituto, in quanto collegato ad obiettivi triennali "di ente". A seguire si riportano i pesi relativi a ciascun obiettivo generale di ente.

Il Segretario

Performance strategica di Ente - dettaglio pesi

In tabella sono riportati i pesi e la struttura di ciascun obiettivo generale di ente annuale. Di seguito vengono esposti gli obiettivi generali di ente annuali collegati agli obiettivi triennali di ente.

PROCESSI DI GOVERNO - INNOVAZIONE E TRASFORMAZIONE DIGITALE		**10%**	**PERFORMANCE STRATEGICA DI ENTE 100**
A. Automazione dei processi delle prestazioni a sostegno del reddito	100%		
ASSETTI ORGANIZZATIVI E RISORSE UMANE		**30%**	
B. Miglioramento della gestione del contenzioso amministrativo	30%		
C. Benessere interno	30%		
D. Reassessment nuovo modello organizzativo	40%		
RISORSE STRUMENTALI E GESTIONE DEL PATRIMONIO		**10%**	
E. Risorse strumentali e gestione del patrimonio	100%		
CONTRASTO ALL'EVASIONE/FRODI E RAZIONALIZZAZIONE DELL'ATTIVITÀ DI VIGILANZA		**10%**	
F. Contrasto all'evasione/frodi e razionalizzazione dell'attività di vigilanza	100%		
MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI OFFERTI E DELLA PERCEZIONE DELL'ISTITUTO		**40%**	
G. Prestazioni assistenziali	20%		
H. Consolidamento delle posizioni assicurative	50%		
I. Comunicazione esterna e rapporti con l'utenza	30%		

Il Segretario

Declinazione annuale degli obiettivi generali di ente triennali

A. PROCESSI DI GOVERNO - INNOVAZIONE E TRASFORMAZIONE DIGITALE: AUTOMAZIONE DEI PROCESSI DELLE PRESTAZIONI A SOSTEGNO DEL REDDITO

Vengono individuate attività progettuali di innovazione informatica tese all'automazione dei processi, attività strategiche e progetti trasversali.

Per monitorare gli effetti dell'automazione viene dato rilievo al miglioramento dell'Indice sintetico di qualità degli ammortizzatori sociali del Cruscotto Qualità. Si tratta di indicatori caratterizzati da un forte orientamento all'utenza: l'Istituto si fa sostanzialmente carico, nella modalità di misurazione, dei ritardi istruttori.

TABELLA 1/2

INDICATORE /PROGETTI/ATTIVITÀ STRATEGICHE/PROGETTI TRASVERSALI	OBIETTIVO / OUTPUT 2021		PESO %	RISCHI
Indice sintetico di qualità Ammortizzatori Sociali del Cruscotto qualità**	Baseline 100*	+ 2% (rispetto a baseline)	40%	Mancata garanzia della continuità di reddito
DC Ammortizzatori sociali Analisi di fattibilità circa la polarizzazione dell'istruttoria delle domande e del rilascio delle autorizzazioni e dei relativi pagamenti diretti per le causali più complesse della CIGO, consentendo di realizzare un processo unico sintetizzabile in : – Unica domanda – Unica istruttoria – Unico pagamento. Questa iniziativa coinvolgerà anche le crisi in capo ad imprese plurilocalizzate. **AS 2021**	Costituzione polo o di una task force nazionale per aziende plurilocalizzate con messaggio Hermes/Circolare.		20%	Mancato miglioramento dell'automazione

* Baseline degli indicatori di qualità.

** Comprende 8 indicatori di qualità relativi ai principali ammortizzatori sociali (Nuova Assicurazione Sociali per l'Impiego; Cassa Integrazione Guadagni Ordinaria, Disoccupazione Agricola, Assegni al Nucleo Familiare). Ad integrazione del corrispondente obiettivo generale di ente triennale, negli indicatori sulla Cassa Integrazione Guadagni Ordinaria sono comprese anche le prestazioni emergenziali relative alla Cassa Integrazione Guadagni in Deroga ed all'assegno ordinario del Fondo di Integrazione Salariale.

Il Segretario

Declinazione annuale degli obiettivi generali di ente triennali

A. PROCESSI DI GOVERNO - INNOVAZIONE E TRASFORMAZIONE DIGITALE: **AUTOMAZIONE DEI PROCESSI DELLE PRESTAZIONI A SOSTEGNO DEL REDDITO**

TABELLA 2/2

INDICATORE /PROGETTI/ATTIVITÀ STRATEGICHE/PROGETTI TRASVERSALI	OBIETTIVO / OUTPUT 2021	PESO %	RISCHI
Determinazione direttoriale 4/2021: Naspi prelavorata. **PROGETTO TRASVERSALE 2021**	Validazione, da parte del Direttore Centrale Organizzazione e Comunicazione Interna, del progetto sulla base di tutti i kPI previsti per il 2021.	40%	Mancato miglioramento dell'automazione
Determinazione direttoriale 4/2021: Refactoring dei servizi CIG. **PROGETTO TRASVERSALE 2021**	Validazione, da parte del Direttore Centrale Organizzazione e Comunicazione Interna, del progetto sulla base di tutti i kPI previsti per il 2021.		Mancato miglioramento dell'automazione
Determinazione direttoriale 4/2021: Trasparenza CIG. **PROGETTO TRASVERSALE 2021**	Validazione, da parte del Direttore Centrale Organizzazione e Comunicazione Interna, del progetto sulla base di tutti i kPI previsti per il 2021.		Mancato miglioramento dell'automazione
Determinazione direttoriale 4/2021: Integrazione dei servizi INPS su App IO. **PROGETTO TRASVERSALE 2021**	Validazione, da parte del Direttore Centrale Organizzazione e Comunicazione Interna, del progetto sulla base di tutti i kPI previsti per il 2021.		Mancato miglioramento dell'automazione

Il Segretario

Declinazione annuale degli obiettivi generali di ente triennali

B. ASSETTI ORGANIZZATIVI E RISORSE UMANE: MIGLIORAMENTO DELLA GESTIONE DEL CONTENZIOSO AMMINISTRATIVO

In questo specifico ambito all'indicatore di produzione, con l'obiettivo di incrementare l'efficacia gestionale del contenzioso amministrativo, si affiancano le seguenti attività progettuali la cui realizzazione è rilevante per il raggiungimento dell'obiettivo.

TABELLA 1

INDICATORE /PROGETTI/ATTIVITÀ STRATEGICHE/PROGETTI TRASVERSALI	OBIETTIVO / OUTPUT 2021		PESO %	RISCHI
Indice sintetico di qualità Ricorsi amministrativi del Cruscotto qualità**	Baseline* 100	+ 2 % (rispetto a baseline)	75%	Aumento del contenzioso giudiziario e dei relativi costi
DC Audit e Monitoraggio Contenzioso Analisi del contenzioso amministrativo e giudiziario e progettazione di una banca dati finalizzata a favorire l'individuazione di soluzioni normative, organizzative e procedurali per la riduzione del contenzioso, anche attraverso nuovi indirizzi alle Sedi territoriali dell'Istituto. **PR Triennale 2021-2023**	Trasmissione alla DCTII del documento di analisi amministrativa o funzionale relativo alle implementazioni da porre in essere e rilascio, con nota pei della DCTII validata dal direttore della DCAMC, del disegno dell'architettura della procedura "monitoraggio contenzioso"		25%	Mancato miglioramento dell'automazione
DC Presidente e Organi Collegiali Revisione del "Regolamento per le riunioni dei comitati centrali e periferici dell'INPS" (det. Commissariale n. 108/2008). **AS 2021**	Adozione nuovo Regolamento per le Riunioni dei Comitati centrali e periferici.			Mancato miglioramento del procedimento

*Baseline degli indicatori di qualità.

** Comprende i risultati indicizzati di 4 indicatori di qualità relativi alla giacenza dei ricorsi, al ricorso a provvedimenti di autotutela, ai tempi di definizione dei ricorsi di competenza dei comitati locali e di quelli centrali.

Il Segretario

Declinazione annuale degli obiettivi generali di ente triennali

C. ASSETTI ORGANIZZATIVI E RISORSE UMANE: BENESSERE INTERNO

Preso atto del collegamento fra benessere del personale ed efficienza dell'azione produttiva, sono individuati alcuni obiettivi che impattano positivamente sul primo aspetto. Vengono inoltre individuate le seguenti attività progettuali la cui realizzazione è rilevante per il raggiungimento dell'obiettivo.

TABELLA 1/2

INDICATORE /PROGETTI/ATTIVITÀ STRATEGICHE/PROGETTI TRASVERSALI	OBIETTIVO / OUTPUT 2021		PESO %	RISCHI
% smart worker e telelavoratori sul totale dipendenti	Baseline 19,09%*	60% del personale in forza	40%	Minore incremento del benessere interno
Grado di copertura delle agevolazioni di welfare aziendale	Baseline 34%	Conferma baseline	15%	Minore incremento del benessere interno
Realizzazione Piano Triennale dei lavori	Baseline 71 interventi**	Realizzazione 81 interventi	15%	Minore incremento del benessere interno
DC Benessere organizzativo, Sicurezza e Logistica Realizzazione di indagini relative al benessere organizzativo ed alle pari opportunità. **PR Biennale 2020-2021**	Somministrazione di almeno un questionario relativo al Benessere Organizzativo ed alle Pari opportunità.		30%	Mancato miglioramento organizzativo
Coordinamento Generale Statistico Attuariale Realizzazione cruscotto mappatura competenze professionali, monitoraggio delle carriere del personale e monitoraggio di eventuali divari retributivi di genere. **PR Biennale 2020-2021**	Rilascio in esercizio della procedura con messaggio Hermes.			Mancato miglioramento organizzativo

* Dato cristallizzato all'8 marzo 2020 (cfr. Dpcm del 9 marzo 2020).
**Obiettivo 2020 ex deliberazione 76 del 5 novembre 2020.

Il Segretario

TABELLA 2/2

INDICATORE /PROGETTI/ATTIVITÀ STRATEGICHE/PROGETTI TRASVERSALI	OBIETTIVO / OUTPUT 2021	PESO %	RISCHI
DC Risorse Umane Realizzazione cruscotto volto a rilevare il numero e la tipologia di contenzioso attivato dai dipendenti in servizio. **PR Biennale 2020-2021**	Predisposizione e pubblicazione messaggio Hermes su nuove funzionalità cruscotto.	segue	Mancato miglioramento organizzativo
DC Formazione e Sviluppo Risorse Umane Piano di Formazione con previsione specifica formazione ai funzionari in materia di pari opportunità. **AS 2021**	Somministrazione corso di formazione ai funzionari		Mancato miglioramento organizzativo

Il Segretario

Declinazione annuale degli obiettivi generali di ente triennali

D. ASSETTI ORGANIZZATIVI E RISORSE UMANE: REASSESSMENT NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO

Considerando i benefici che il nuovo modello organizzativo dovrà produrre in termini di riduzione della produzione priva di valore, per la misurazione vengono utilizzati gli indicatori relativi all'indice di giacenza ed all'indice di deflusso, oltre alle attività progettuali, anche a carattere trasversale, connesse al processo di riorganizzazione.

TABELLA 1/2

INDICATORE /PROGETTI/ATTIVITÀ STRATEGICHE/PROGETTI TRASVERSALI	OBIETTIVO / OUTPUT 2021		PESO %	RISCHI
Indice di giacenza	Baseline 72	70	30%	Minore efficacia gestionale
Indice di deflusso	Baseline 1,01	1,02	30%	Minore efficacia gestionale
DC Organizzazione e Comunicazione Interna Sperimentazione territoriale di un nuovo modello di erogazione dei servizi e della rete di prossimità con l'utenza basato sulla differenziazione delle funzioni, il rafforzamento delle competenze specialistiche e la polarizzazione dei servizi a più alto valore aggiunto, anche sulla base del consolidamento delle modalità di relazione a distanza con particolari tipologie di utenza (aziende, intermediari previdenziali, enti di patronato, ecc.) e della valorizzazione del lavoro agile. **PR Annuale 2021**	Estensione, con Circolare/Messaggio Hermes, del nuovo modello di distribuzione dei servizi e delle attività produttive su tutto il territorio.		30%	Non completa attuazione del nuovo modello organizzativo

Il Segretario

Declinazione annuale degli obiettivi generali di ente triennali

D. ASSETTI ORGANIZZATIVI E RISORSE UMANE:
REASSESSMENT NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO

TABELLA 2/2

INDICATORE /PROGETTI/ATTIVITÀ STRATEGICHE/PROGETTI TRASVERSALI	OBIETTIVO / OUTPUT 2021	PESO %	RISCHI
DC Formazione e Sviluppo Risorse Umane Diffusione di ambienti di collaborazione, formazione e knowledge management. **PR Triennale 2021-2023**	Progettazione e sviluppo prototipale di strumenti per la gestione e condivisione della conoscenza.	segue	Non completa attuazione del nuovo modello organizzativo
DC Patrimonio e Investimenti Predisposizione del piano industriale per il trasferimento delle funzioni di contact center multicanale in capo alla società in house Italia Previdenza SISPI S.p.A. e realizzazione delle attività preordinate all'avvio dei servizi sulla base del nuovo assetto. **PR Triennale 2021-2023**	Definizione del nuovo assetto societario di INPS SERVIZI SpA e Trasmissione alla Segreteria del Direttore Generale del Piano industriale per il trasferimento in capo alla Società delle funzioni di CCM per la relativa informativa agli Organi.		Non completa attuazione del nuovo modello organizzativo
Determinazione direttoriale 4/2021: Progettazione e gestione del Metaprocesso. **PROGETTO TRASVERSALE 2021**	Validazione, da parte del Direttore Centrale Organizzazione e Comunicazione Interna, del progetto sulla base di tutti i kPI previsti per il 2021.	10%	Mancato miglioramento efficacia gestionale

Il Segretario

Declinazione annuale degli obiettivi generali di ente triennali

E. RISORSE STRUMENTALI E GESTIONE DEL PATRIMONIO

TABELLA 1/2

INDICATORE /PROGETTI/ATTIVITÀ STRATEGICHE/PROGETTI TRASVERSALI	OBIETTIVO / OUTPUT 2021		PESO %	RISCHI
Dismissione patrimonio immobiliare	Baseline Unità: 631*	Unità 600	50%	Rallentamento del processo di valorizzazione del patrimonio
	Baseline Valore: € 51.520.000*	Valore € 60.000.000		
DC Patrimonio e Investimenti ***DC Bilanci, Contabilità e Servizi Fiscali*** ***Coordinamento Generale Tecnico Edilizio*** ***DC Risorse Strumentali e Centrale Unica Acquisti*** Realizzazione di un piano di valorizzazione del patrimonio immobiliare ad uso strumentale basato su: - pianificazione delle esigenze sulla base della presenza in sede in funzione delle misure che saranno definite nel Piano operativo del lavoro agile (POLA); - acquisizione di nuovi immobili, con completamento delle prime operazioni di acquisto entro il primo semestre 2021; - interventi di riqualificazione volti ad assicurare il rispetto delle norme di sicurezza e a rendere più efficienti e vivibili gli spazi di lavoro e di accoglienza dell'utenza; - contenimento dei costi di gestione ordinaria; - adozione di nuovi strumenti amministrativi volti a contenere i tempi di realizzazione delle opere anche attraverso l'appalto delle attività di progettazione e direzione dei lavori. **AS 2021**	- Trasmissione alla Segreteria del Direttore Generale del piano di valorizzazione del patrimonio immobiliare ad uso strumentale per la relativa informativa al CDA (DCPI- DCBSF- CGTE). - Avvio procedure accentrate di scelta del contraente per garantire la manutenzione ordinaria e impiantistica degli immobili strumentali (Determina indizione), previa definizione del piano immobiliare (DCRSCUA).		50%	Rallentamento del processo di valorizzazione del patrimonio

*Obiettivo 2020 ex deliberazione 76 del 5 novembre 2020.

Il Segretario

TABELLA 2/2

INDICATORE /PROGETTI/ATTIVITÀ STRATEGICHE/PROGETTI TRASVERSALI	OBIETTIVO / OUTPUT 2021	PESO %	RISCHI
DC Patrimonio e Investimenti ***DC Formazione e Sviluppo Risorse Umane*** ***DC Credito Welfare e Strutture Sociali*** Valorizzazione degli immobili di pregio con contestuale individuazione delle strutture dedicate per le attività di formazione/informazione in ambito welfare. **AS 2021**	Trasmissione alla Segreteria del Direttore Generale avente ad oggetto il piano di valorizzazione per gli immobili di pregio nella finalità di utilizzo per il polo della previdenza ai fini dell'informativa al CDA.	segue	Rallentamento del processo di valorizzazione del patrimonio
DC Benessere organizzativo, Sicurezza e Logistica ***DC Patrimonio e Investimenti*** ***DC Risorse Strumentali e Centrale Unica Acquisti*** ***Coordinamento Generale Tecnico Edilizio*** ***Coordinamento Generale Legale*** Predisposizione del piano per l'internalizzazione e la gestione a regime degli archivi di deposito dell'Istituto. Prosecuzione del piano di rifunzionalizzazione dei siti del Polo Archivistico Nazionale. Prosecuzione della gestione del contenzioso in essere con contestuale valutazione complessiva ed eventuale individuazione di definizioni alternative delle vertenze. **AS 2021**	Trasmissione alla Segreteria del Direttore generale del Piano per l'internalizzazione e la gestione a regime degli archivi dal punto di vista immobiliare, comprensiva di una sezione relativa alle vertenze.		Rallentamento del processo di valorizzazione del patrimonio

Il Segretario

Declinazione annuale degli obiettivi generali di ente triennali

F. CONTRASTO ALL'EVASIONE/FRODI E RAZIONALIZZAZIONE DELL'ATTIVITÀ DI VIGILANZA

L'obiettivo «Contrasto all'evasione/frodi e razionalizzazione dell'attività di vigilanza» tende a migliorare la capacità di accertamento di fenomeni elusivi ed evasivi anche attraverso lo sviluppo di attività di intelligence (Vigilanza documentale).
Vengono inoltre individuate alcune attività progettuali, anche a carattere trasversale, la cui realizzazione è rilevante per il raggiungimento dell'obiettivo.

TABELLA 1/2

INDICATORE /PROGETTI/ATTIVITÀ STRATEGICHE/PROGETTI TRASVERSALI	OBIETTIVO / OUTPUT 2021	PESO %	RISCHI
Valore della Produzione Contributi (Maggiori Entrate Contributive) in Euro	Obiettivo 8.855.168.560	50%	Aumento evasione contributiva e alterazione della concorrenza sul mercato
DC Studi e Ricerche Studio di fattibilità per la costruzione di una banca dati integrata con informazioni fiscali e contributive di varie fonti nell'ambito della convenzione SOSE e definizione di indicatori di affidabilità contributiva per le imprese italiane. **PR Triennale 2019-2021**	Trasmissione alla Segreteria del Direttore generale dello Studio di fattibilità.	40%	Minore efficacia del processo di lotta all'evasione ed alle frodi
DC Entrate Controllo del rispetto degli obblighi contributivi attraverso la verifica nelle denunce UNIEMENS del rispetto dei minimali contrattuali, utilizzando la banca dati del CCNL completata nel 2019. **PR Triennale 2020-2022**	Messaggio Hermes riguardante la "Verifica - in fase di test - del rispetto dei minimali contributivi con riferimento ai c.d. CCNL leader, nell'ambito di un intero settore/sotto settore economico, così come definito dal CNEL".		Minore efficacia del processo di lotta all'evasione ed alle frodi

Il Segretario

Declinazione annuale degli obiettivi generali di ente triennali

F. CONTRASTO ALL'EVASIONE/FRODI E RAZIONALIZZAZIONE DELL'ATTIVITÀ DI VIGILANZA

TABELLA 2/2

INDICATORE /PROGETTI/ATTIVITÀ STRATEGICHE/PROGETTI TRASVERSALI	OBIETTIVO / OUTPUT 2021	PESO %	RISCHI
DC Entrate Definizione controlli incrociati tra banche dati per individuare in modo univoco il reddito imponibile e la relativa contribuzione da accreditare per i lavoratori parasubordinati iscritti alla Gestione separata Inps o il credito da esigere. **PR Biennale 2021**	Trasmissione alla segreteria del Direttore generale della relazione sulla sperimentazione dei controlli incrociati effettuata su un campione significativo di posizioni sulla base dell'analisi amministrativa trasmessa alla DCTII.	segue	Minore efficacia del processo di lotta all'evasione ed alle frodi
DC Tecnologia, Informatica e Innovazione Consolidamento di un data lake unico dei dati degli assistiti e delle prestazioni; impiego per analisi predittive idonee ad intercettare proattivamente le criticità dei servizi dell'Istituto e a identificare fenomeni a rischio frodi. **PR Biennale 2021-2022**	Rilascio con messaggio Hermes delle componenti applicative.		Minore efficacia del processo di lotta all'evasione ed alle frodi
Determinazione direttoriale 4/2021: SAFE Prestazioni **PROGETTO TRASVERSALE 2021**	Validazione, da parte del Direttore Centrale Organizzazione e Comunicazione Interna, del progetto sulla base di tutti i kPI previsti per il 2021.	10%	Minore efficacia del processo di lotta alle frodi

Il Segretario

Declinazione annuale degli obiettivi generali di ente triennali

G. MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI OFFERTI E DELLA PERCEZIONE DELL'ISTITUTO: **PRESTAZIONI ASSISTENZIALI**

Le nuove prestazioni approvate negli ultimi anni a sostegno della famiglia e delle fasce deboli presuppongono una risposta rapida ed efficace da parte dell'Istituto. Per tale motivo, oltre all'indicatore sintetico di qualità dell'Invalidità Civile, viene dato rilievo alla capacità dell'Istituto di definire velocemente queste domande di servizio.
Vengono inoltre individuate attività progettuali, anche a carattere trasversale, la cui realizzazione è rilevante per il raggiungimento dell'obiettivo.

TABELLA 1/2

INDICATORE /PROGETTI/ATTIVITÀ STRATEGICHE/PROGETTI TRASVERSALI	OBIETTIVO / OUTPUT 2021		PESO %	RISCHI
Percentuale definito domande Reddito di cittadinanza con anomalie e riesami sul totale	Baseline 94,26%	Obiettivo: 95%	10%	Ritardi nella erogazione ed aumento del disagio economico negli aventi diritto
Percentuale definito domande per sostegno alle famiglie (indicatore del Cruscotto qualità relativo alle suddette prestazioni)**	Baseline 93,40%	Obiettivo: 94%	10%	
Indice sintetico di Invalidità civile (Aree amministrative)***	Baseline 100*	+3% rispetto a baseline	20%	
Indice sintetico di efficacia prestazioni assistenziali area medico legale****	Baseline 100*	+3% rispetto a baseline	20%	
Inclusione Sociale e Invalidità Civile Analisi dei microdati relativi ai nuclei percettori del reddito di cittadinanza a partire dall'avvio della misura, al fine di valutare il grado di efficacia delle tutele in relazione alla soglia di povertà del nucleo beneficiario. **PR Biennale 2021-2022**	Redazione e trasmissione alla Segreteria del Direttore generale di un documento di sintesi dell'analisi effettuata, corredato da eventuali proposte normative.		30%	Minore efficacia del procedimento

*Baseline degli indicatori di qualità;
** Misura le domande di premio di natalità, assegno di natalità, agevolazioni per la frequenza di asili nido (c.d. bonus asilo nido);
*** Comprende 4 indicatori relativi al procedimento amministrativo per la definizione delle prestazioni di invalidità civile (sia nuove domande sia riliquidazioni);
**** Comprende 11 indicatori relativi ai procedimenti sanitari, compresi quelli gestiti in convenzione dall'Istituto per conto dell'ASL, per la definizione delle prestazioni di invalidità civile.

Il Segretario

Declinazione annuale degli obiettivi generali di ente triennali

G. MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI OFFERTI E DELLA PERCEZIONE DELL'ISTITUTO: **PRESTAZIONI ASSISTENZIALI**

TABELLA 2/2

INDICATORE /PROGETTI/ATTIVITÀ STRATEGICHE/PROGETTI TRASVERSALI	OBIETTIVO / OUTPUT 2021	PESO %	RISCHI
DC Inclusione Sociale e Invalidità Civile Adozione di misure organizzative e procedurali finalizzate a favorire lo smaltimento delle domande di invalidità civile, anche attraverso: -la piena attuazione delle norme di semplificazione dei procedimenti di accertamento (art. 29-ter, Decreto legge n.76/2020 convertito con Leggen.120/2020); -la razionalizzazione ed integrazione delle procedure sanitarie ed amministrative. **PR Biennale 2021-2022**	Monitoraggio delle domande giacenti in fase concessoria ed individuazione di specifico piano di smaltimento che preveda una riduzione del 20% della giacenza, con messaggio Hermes.	segue	Minore efficacia del procedimento
Determinazione direttoriale 4/2021: Semplificazione e automazione del processo di liquidazione dell'assegno mensile di assistenza e della pensione di inabilità. **PROGETTO TRASVERSALE 2021**	Validazione, da parte del Direttore Centrale Organizzazione e Comunicazione Interna, del progetto sulla base di tutti i kPI previsti per il 2021.	10%	Minore efficacia del procedimento
Determinazione direttoriale 4/2021: Dematerializzazione della documentazione sanitaria dell'invalidità civile. **PROGETTO TRASVERSALE 2021**	Validazione, da parte del Direttore Centrale Organizzazione e Comunicazione Interna, del progetto sulla base di tutti i kPI previsti per il 2021.		Minore efficacia del procedimento

Il Segretario

Declinazione annuale degli obiettivi generali di ente triennali

H. MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI OFFERTI E DELLA PERCEZIONE DELL'ISTITUTO: CONSOLIDAMENTO DELLE POSIZIONI ASSICURATIVE

La complessità dell'obiettivo «Consolidamento delle posizioni assicurative» ha reso necessario attivare dei progetti produttivi di miglioramento (Progetti di Miglioramento Nazionale), che si affiancheranno ad alcuni indicatori di qualità del cruscotto.

Vengono inoltre individuate le seguenti attività strategiche e progettuali, anche a carattere trasversale, la cui realizzazione è strumentale al raggiungimento dell'obiettivo.

TABELLA 1/3

INDICATORE /PROGETTI/ATTIVITÀ STRATEGICHE/PROGETTI TRASVERSALI	OBIETTIVO / OUTPUT 2021		PESO %	RISCHI
Indice "Aggiornamento Conti Individuali del Cruscotto Qualità"	Baseline 100	+ 7% baseline 2020	10%	Ritardi nella definizione delle prestazioni; funzioni di simulazione incomplete
Indice di giacenza Gestione Posizione Assicurativa	123	120	10%	Peggioramento dei tempi di risposta all'utente
Progetto Definizione RVPA (richiesta aggiornamento Posizione assicurativa da parte di dipendenti pubblici)	708.216 istanze (al 31.12. 2020), oltre al pervenuto 2021	550.000 istanze	40% (***)	Prescrizione contributi e ritardi nella definizione delle prestazioni; funzioni di simulazione incomplete
Progetto Implementazione Posizione individuale dei dipendenti pubblici (Circolare 81/2017)*	Baseline 150.962 istanze al 31/12/2020	80.000 istanze		Ritardi nella definizione delle prestazioni; funzioni di simulazione incomplete
Progetto Gestione Scarti riscatti e ricongiunzioni gestione pubblica (Circolare 81/2017)**	Baseline 3.783.310 scarti al 31/12/2020	1.900.000 scarti		Ritardi nella definizione delle prestazioni; funzioni di simulazione incomplete

* E' relativo alla definizione di domande di ricongiunzioni e riscatti presentate prima del 2012;

** Prevede la sistemazione contabile dei versamenti anomali per riscatti e ricongiunzioni in corso di pagamento;

*** Per le modalità di calcolo del risultato di performance si applica quanto previsto nella slide pag. 10 dell'Allegato Tecnico al Piano della Performance 2021-2023

Il Segretario

Declinazione annuale degli obiettivi generali di ente triennali

H. MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI OFFERTI E DELLA PERCEZIONE DELL'ISTITUTO: CONSOLIDAMENTO DELLE POSIZIONI ASSICURATIVE

TABELLA 2/3

INDICATORE /PROGETTI/ATTIVITÀ STRATEGICHE/PROGETTI TRASVERSALI	OBIETTIVO / OUTPUT 2021		PESO %	RISCHI
Ufficio Estratto Conto Dipendenti Pubblici - Contrazione Giacenze determinazioni direttoriali n.3/2018 e n.77/2018*	224.282 (pezzi al 31/12/2020)	156.750 effettivi (**)	10%	Ritardi nella definizione delle prestazioni; funzioni di simulazione incomplete
DC Pensioni Normalizzazione con emissione ECOCERT dei conti assicurativi dei dipendenti iscritti a CPDEL **PR Triennale 2020-2022**	Monitoraggio delle posizioni inviate alle sedi per la normalizzazione dei conti assicurativi dei dipendenti iscritti alla CPDEL - pensionandi (vecchiaia) nel 2023 - e analisi amministrativa finalizzata all'implementazione del servizio "la mia pensione futura" con la gestione delle posizioni che risulteranno normalizzate da parte delle sedi provinciali.		30%	Minore efficacia del complessivo processo di aggiornamento dei conti e funzioni di simulazione incomplete
DC Tecnologia, Informatica e Innovazione L'Intelligenza Artificiale al supporto delle prestazioni pensionistiche. **PR Annuale 2021**	Rilascio con messaggio Hermes delle applicazioni.			Minore efficacia del complessivo processo di aggiornamento dei conti

* Prevede la definizione di istanze varie presentate dai dipendenti al Ministero di appartenenza prima del subentro del disciolto INPDAP nelle competenze in campo previdenziale. Vista la situazione di emergenza sanitaria, il Progetto contribuisce anche al presidio dei prodotti emergenziali.

** Per le modalità di calcolo del risultato di performance si applica quanto previsto nella slide a pag. 40 dell'Allegato Tecnico al Piano della Performance

Il Segretario

Declinazione annuale degli obiettivi generali di ente triennali

H. MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI OFFERTI E DELLA PERCEZIONE DELL'ISTITUTO: **CONSOLIDAMENTO DELLE POSIZIONI ASSICURATIVE**

TABELLA 3/3

INDICATORE /PROGETTI/ATTIVITÀ STRATEGICHE/PROGETTI TRASVERSALI	OBIETTIVO / OUTPUT 2021	PESO %	RISCHI
DC Pensioni Omogeneizzazione del servizio di consulenza attraverso l'ampliamento di UNICARPE ad uso degli operatori dell'Istituto e realizzazione di un servizio di simulazione che consenta agli intermediari autorizzati di erogare un servizio consulenziale di primo livello. **PR Triennale 2020-2022**	Rilascio con messaggio Hermes dell'omogeneizzazione del servizio di consulenza attraverso l'ampliamento di UNICARPE ad uso degli operatori dell'Istituto e realizzazione di un servizio di simulazione che consenta ai soli operatori opportunamente abilitati di erogare un servizio consulenziale di livello avanzato.	segue	Minore efficacia del complessivo processo di aggiornamento dei conti
DC Pianificazione e controllo di gestione Predisposizione di un Piano straordinario pluriennale di consolidamento dei conti individuali che parta dai Progetti di miglioramento in corso. **AS 2021**	Consolidamento dei Progetti Nazionali di Miglioramento in corso riferiti alla sola gestione pubblica ai fini dell'estensione dei servizi di simulazione e calcolo automatico delle prestazioni pensionistiche. Definizione delle attività prodromiche alla piena attuazione del piano per la sistemazione del conto degli iscritti alla gestione privata a partire dal 2022 - Definizione e trasmissione per approvazione agli Organi del relativo cronoprogramma.		Ritardi nel processo di aggiornamento dei conti

Il Segretario

Declinazione annuale degli obiettivi generali di ente triennali

I. MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI OFFERTI E DELLA PERCEZIONE DELL'ISTITUTO: COMUNICAZIONE ESTERNA E RAPPORTI CON L'UTENZA

Nell'ambito dell'obiettivo di Ente «Comunicazione esterna e rapporti con l'utenza» trovano valorizzazione sia la sezione «Customer Care» del Cruscotto Qualità, dedicata agli strumenti di dialogo con l'utenza, sia attività strategiche e progettuali innovative, la cui realizzazione è rilevante per il raggiungimento dell'obiettivo.

TABELLA 1

INDICATORE /PROGETTI/ATTIVITÀ STRATEGICHE/PROGETTI TRASVERSALI	OBIETTIVO / OUTPUT 2021		PESO %	RISCHI
Indice sintetico di qualità Area *Customer Care***	Baseline 100*	+ 3% (rispetto a baseline)	50%	Danno reputazionale; rallentamento dei processi di definizione dei procedimenti sottesi
Incremento follower Social Network	Baseline 1.053.272	+ 10% (rispetto a baseline)	10%	Minore efficacia nell'interazione con gli utenti dei Social Network
Ufficio Comunicazione Esterna Al fine di garantire maggiori leggibilità e facilità di reperimento delle informazioni si provvederà a implementare una serie di modifiche del Portale, tra le quali la più evidente sarà la nuova home page (da realizzarsi insieme con la DCTII), oltre alla ristrutturazione di sezioni (come quella degli Osservatori) dello stesso. **PR Triennale 2021-2023**	Trasmissione alla Segreteria del Direttore generale del documento di rendicontazione sulle modifiche apportate al Portale.		40%	Minore efficacia della comunicazione e dei servizi del portale
Direzione Servizi al Territorio Sviluppo di un'applicazione informatica per l'estrazione di campioni significativi di risposte ai Cassetti Bidirezionali Aziende con dipendenti ed il successivo controllo standardizzato da parte di operatori esperti, con possibilità di estensione ad altri canali di interazione con l'utenza. **PR Biennale 2021-2022**	Gestione di un campione di prova in procedura e trasmissione alla Segreteria del Direttore generale del documento di rendicontazione sui risultati.			Mancato miglioramento della qualità delle risposte

*Baseline degli indicatori di qualità;
**Comprende 13 indicatori relativi alla misurazione dei canali telematici di dialogo con l'utenza (Agenda Appuntamenti, Linee INPS, Cassetti Bidirezionali per le aziende con i dipendenti e per i lavoratori autonomi).

Il Segretario

PERFORMANCE GESTIONALE DI ENTE

VALORE AZIENDALE

Il Segretario

Valore aziendale - Performance gestionale di Ente

Accanto agli obiettivi generali di ente annuali, di respiro strategico, vengono annualmente assegnati altri obiettivi di tipo gestionale. Il complesso degli obiettivi è diviso in 5 prospettive di miglioramento, definite nel SMVP e a loro volta espressione di un approccio multidimensionale nella misurazione della performance.

Gli obiettivi gestionali illustrati nell'Allegato Tecnico al presente Piano della Performance sono assegnati ai dirigenti con incarico sul territorio in base alle competenze connesse all'incarico di cui si è titolare. Al pari di quanto avviene per gli obiettivi generali di ente, per ogni indicatore viene registrato uno scostamento massimo del +/- 50% rispetto all'obiettivo al quale è assegnato il valore 100.

I risultati conseguiti sui singoli obiettivi di una stessa prospettiva sono mediati in base ai pesi attribuiti; successivamente i risultati sintetici conseguiti nella singola prospettiva sono mediati fra di loro, determinando la misurazione finale del dirigente. L'obiettivo sintetico è quindi fissato al valore 100, che corrisponde alla completa compensazione degli scostamenti indicizzati, positivi e negativi, dei singoli obiettivi.

Ai fini della ricostruzione della piramide del valore, è possibile definire, a livello nazionale, un risultato sintetico di ente (performance gestionale di ente), facendo riferimento ai risultati conseguiti a livello nazionale relativamente alle 4 prospettive Sviluppo, Finanza, Processi ed Utenza escludendo la prospettiva «Strategia» che è già sintetizzata nell'indice «Performance Strategica di ente»

Il Segretario

VALORE ISTITUZIONALE

PERFORMANCE ISTITUZIONALE E INDICATORI DI IMPATTO

Il Segretario

Indicatori di impatto

Il valore istituzionale è dato dall'andamento degli indicatori di impatto in grado di esprimere il differenziale fra benefici e sacrifici per la collettività derivanti dall'erogazione dei servizi pubblici offerti. Si espongono, a seguire, alcuni indicatori rappresentativi dell'attività dell'Istituto e idonei a rappresentarne l'impatto sociale.

OBIETTIVO	FINALITÀ	RISCHIO	FONTE	BASELINE E CALCOLO	OBIETTIVO 2021	PESO
CONTINUITY OF INCOME	Creare valore – rispetto alle prestazioni essenziali, quali le pensioni (tutte le tipologie) e la NASPI, garantendo continuità di reddito nel passaggio dal mondo del lavoro alla pensione o al sostegno per perdita involontaria del lavoro liquidando rapidamente le provvidenze.	Difficoltà economiche, in caso di ritardo, per i pensionandi e per chi perde lavoro.	Dati tratti dagli indicatori del Cruscotto Qualità.	% di domande liquidate garantendo continuità di reddito (entro 30 giorni dalla decorrenza o dalla data di presentazione domanda se successiva alla decorrenza) sul totale delle domande liquidate: 88%	+ 1%	30%
DECREASING AVERAGE TIME	Ridurre i tempi di erogazione delle prestazioni diverse da quelle dell'indicatore precedente (riliquidazioni pensioni e ratei; tutte le prestazioni a sostegno del reddito, delle situazioni di crisi aziendale e della maternità).	Disagio economico per gli utenti.	Dati tratti dalle elaborazioni della procedura SIMP (Sistema Monitoraggio Produzione) .	Tempo medio di definizione (fra data domanda e data liquidazione): baseline 30 giorni..	Riduzione di 3 giorni del tempo medio	15%
DECREASING LITIGATION COSTS	Lavorare meglio sia rispetto alle istanze di primo grado sia rispetto alla gestione del contenzioso amministrativo per ridurre il livello del contenzioso giudiziario e dei relativi costi.	Prassi non corrette o la mancata gestione del contenzioso amministrativo comportano un aumento del contenzioso giudiziario e dei relativi costi.	Dati contabili del "Cruscotto Monitoraggio Contenzioso Giudiziario".	Base line: Euro 219.535.401,35 (media delle spese contabilizzate nell'ultimo triennio nel sistema di contabilità analitica (calcolo al mese finanziario 13).	Riduzione 4% dei costi	15%
INCREASING REPUTATION	Verificare la reputazione dell'Istituto -attraverso apposite indagini – per intervenire sui punti critici. Nel 2021 verrà dato rilievo al parametro più critico della rilevazione di Customer Experience 2020: il presidio della omnicanalità.	Il rischio che dell'istituto si abbia un'immagine distorta e non corrispondente all'effettivo sforzo produttivo ed organizzativo è sempre latente, anche in relazione all'impatto dei mezzi di comunicazione di massa.	Giudizio sintetico della rilevazione annuale di Customer experience (scala da 1 a 5).	Valutazione sintetica globale 2020: 3,03	3,33	20%
INSPECTION PAYMENT	Contribuire alle Entrate del bilancio pubblico di cassa attraverso gli incassi derivanti dall'attività di vigilanza e favorire la leale concorrenza sul mercato.	Mancata tutela dei crediti e distorsioni sul mercato..	Dati tratti dalle procedure del Recupero Crediti Aziende con dipendenti.	Baseline: Euro 76.388.271, 53	Euro 196.607.180	20%

Il Segretario

Performance Istituzionale

La performance Istituzionale è determinata dalla media ponderata degli scostamenti sui singoli obiettivi. Per ogni indicatore viene registrato uno scostamento massimo del +/- 50% rispetto all'obiettivo al quale è assegnato il valore 100.
L'obiettivo sintetico è quindi fissato al valore 100, che corrisponde alla completa compensazione degli scostamenti indicizzati, positivi e negativi, dei singoli obiettivi.

Trattandosi di una nuova tipologia di indicatori, inseriti per la prima volta nella performance (istituzionale) dell'Istituto, i risultati avranno rilievo ai soli fini della rendicontazione esterna e della costruzione della piramide del valore, ma non avranno un collegamento diretto col sistema di incentivazione.

Il Segretario

INDICE SINTETICO DEL VALORE PUBBLICO

Il Segretario

Indice sintetico del valore pubblico

La costruzione dell' «Indice sintetico del Valore Pubblico» è definita attraverso la media ponderata dei seguenti 3 indici sintetici dei livelli sottostanti. Per ogni Indice viene registrato uno scostamento massimo del +/- 50% rispetto all'obiettivo al quale è assegnato il valore 100. L'obiettivo sintetico è quindi fissato al valore 100, che corrisponde alla completa compensazione degli scostamenti indicizzati, positivi e negativi, dei singoli obiettivi.

PERFORMANCE GESTIONALE DI ENTE

SVILUPPO (peso 10%)
FINANZA (peso 30%)
PROCESSI (peso 40%)
UTENZA (peso 20%)

PERFORMANCE ISTITUZIONALE

CONTINUITY OF INCOME (peso 30%)
DECREASING AVERAGE TIME (peso 15%)
DECREASING LITIGATION COSTS (peso 15%)
INCREASING REPUTATION (peso 20%)
INSPECTION PAYMENT (peso 20%)

PERFORMANCE STRATEGICA DI ENTE

PROCESSI DI GOVERNO - INNOVAZIONE E TRASFORMAZIONE DIGITALE (peso 10%)
ASSETTI ORGANIZZATIVI E RISORSE UMANE (peso 30%)
RISORSE STRUMENTALI E GESTIONE DEL PATRIMONIO (peso 10%)
CONTRASTO ALL'EVASIONE/FRODI E RAZIONALIZZAZIONE DELL'ATTIVITÀ DI VIGILANZA (peso 10%)
MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI OFFERTI E DELLA PERCEZIONE DELL'ISTITUTO (peso 40%)

Il Segretario

PIANO TRIENNALE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA

Il Segretario

Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza

Il "Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) 2021-2023", è stato adottato con la deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 11 del 10 febbraio 2021 ed alla data del presente Piano è al vaglio del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza.

Il PTPCT è stato predisposto dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) ai sensi dell'art. 1, comma 8, della legge 6 novembre 2012, n. 190, attraverso un'attività di aggiornamento ed integrazione del precedente PTPCT 2020 – 2022, svolta con riferimento alle iniziative assunte in materia di anticorruzione e trasparenza nel corso del 2020 ed a quelle pianificate per il triennio di riferimento.

IN SINTESI, IL PIANO:

- **DELINEA** LA STRATEGIA ANTICORRUZIONE DELL'ISTITUTO, ESPLICITANDO LE MISURE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E LE RELATIVE DISPOSIZIONI APPLICATIVE INTERNE, NONCHÉ LE MODALITÀ DI ATTUAZIONE DEL SISTEMA DI "GESTIONE DEL RISCHIO";
- **RAPPRESENTA**, NELL'AMBITO DEL CAPITOLO DEDICATO AL SISTEMA DI "GESTIONE DEL RISCHIO", I RISULTATI CONSEGUITI DAL SISTEMA MEDESIMO. ALLA DATA DI PREDISPOSIZIONE DEL PTPCT RISULTANO, INFATTI, COMPLESSIVAMENTE MAPPATI N. 535 PROCESSI/ATTIVITÀ, SVOLTI DALL'ISTITUTO, RITENUTI ESPOSTI AL RISCHIO "CORRUZIONE", DI CUI N. 275 SVOLTI A LIVELLO CENTRALE E N. 260 SVOLTI A LIVELLO TERRITORIALE. LE MISURE "SPECIFICHE" SONO STATE INDIVIDUATE PER N. 492 RISCHI, ED IN PARTICOLARE: PER L'UNICO RISCHIO DI LIVELLO "MOLTO ALTO" CENTRALE E TERRITORIALE, PER IL 100% DEI RISCHI "ALTI" CENTRALI, PER IL 100% DEI RISCHI "ALTI" TERRITORIALI, PER IL 100% DEI RISCHI "MEDI" CENTRALI, PER IL 100% DEI RISCHI "MEDI" TERRITORIALI, PER IL 76% DEI RISCHI "BASSI" CENTRALI, E PER IL 71% DEI RISCHI "BASSI" TERRITORIALI;
- **RISERVA** UN CAPITOLO AI MONITORAGGI SVOLTI CON LA COLLABORAZIONE DEI REFERENTI E TESI ALLA VERIFICA DEL RISPETTO DELLE MISURE GENERALI DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE, TRA I QUALI QUELLO SPECIFICATAMENTE DEDICATO AI CASI DI CONFLITTO DI INTERESSI;
- **RICOMPRENDE** UN APPOSITO CAPITOLO DEDICATO ALLA "TRASPARENZA", CHE ESPLICITA LE ATTIVITÀ E GLI OBIETTIVI AFFERENTI ALL'ATTUAZIONE DELLA NORMATIVA IN TEMA DI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONI E GESTIONE DELLE ISTANZE DI ACCESSO CIVICO SEMPLICE E GENERALIZZATO.

Il Segretario

Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza - Allegati

Il Piano reca in allegato:

- il "*Registro degli eventi rischiosi*", aggiornato a seguito delle attività svolte nel corso del 2020;
- le schede riepilogative delle misure di prevenzione della corruzione "generali" e "specifiche" - con indicazione delle relative modalità e tempistica di attuazione – anch'esse aggiornate alla luce delle iniziative intraprese nel 2020;
- la metodologia del sistema di gestione del rischio;
- l'elenco degli Stakeholder della Direzione Generale;
- l'elenco degli Stakeholder delle Strutture Territoriali;
- le misure generali adottate in tema di contratti pubblici;
- l'elenco dei soggetti responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei documenti, informazioni e dati ai sensi del D.Lgs. n. 33/2013, rinvenibili nella sezione "*Amministrazione trasparente*" del sito istituzionale;
- le fonti normative in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza;
- i soggetti coinvolti nelle attività di prevenzione della corruzione e trasparenza;
- il Regolamento in materia di rotazione del personale di cui alla legge n. 190/2012.

Il Segretario

INPS

Roma, 21. 9. 2021

Il Direttore centrale
Pianificazione e Controllo di Gestione
VINCENZO CIRIACO

Il Direttore Generale
GABRIELLA DI MICHELE

Il Segretario

ALLEGATO TECNICO AL PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023

Il Segretario

Sommario

- OBIETTIVI PRODUTTIVI ED ECONOMICO FINANZIARI PER LE STRUTTURE TERRITORIALI
- OBIETTIVI PRODUTTIVI ED ECONOMICO FINANZIARI DELLE STRUTTURE CENTRALI
- OBIETTIVI PRODUTTIVI ED ECONOMICO FINANZIARI DEI PROFESSIONISTI E MEDICI

Il Segretario

OBIETTIVI PRODUTTIVI ED ECONOMICO FINANZIARI PER LE STRUTTURE TERRITORIALI

Il Segretario

Obiettivi gestionali dell'anno 2021 per le Strutture Territoriali

Obiettivo del **Piano di produzione 2021** è il consolidamento dei risultati dell'anno 2020, ponendo particolare attenzione al miglioramento dei servizi erogati all'utenza, ad un più completo aggiornamento delle posizioni assicurative sia del settore pubblico sia del settore privato, al raggiungimento degli obiettivi generali di ente ex art 5 D. Lgs n. 150/2009 e s.m.i. ed al consolidamento dell'attività produttiva che genera valore per l'Istituto (c.d. Indicatore del Valore Economico della Produzione-IEEP), strettamente correlato alle voci di competenza, sia di entrata che di uscita, del Bilancio dell'Istituto. L'esigenza di puntare ad una gestione strategica delle risorse economiche si traduce nella previsione del bilancio economico a livello di Direzioni regionali.

Il Piano 2021 potrà essere soggetto a periodiche fasi di riprogrammazione, che consentiranno di adeguare l'impiego delle risorse e l'attivazione delle leve gestionali per fronteggiare eventuali fenomeni, esogeni ed endogeni, che possono modificare i carichi di lavoro programmati. Gli obiettivi di risultato delle strutture territoriali sono misurati attraverso le seguenti grandezze:

Prospettiva "Processi"	-Indicatore di efficacia e qualità del servizio; -Indicatore di produttività e impiego delle risorse; -Indici di giacenza e di deflusso; -Controllo Processo Produttivo; -Obiettivo di riduzione della giacenza ponderata Ricorsi Amministrativi (per le Direzioni Regionali/DCM); -Indicatori di stato di realizzazione progetti regionali e nazionali di miglioramento; -Progetto di sussidiarietà extraregionale; -Piani delle attività delle Direzioni Regionali (c.d. *Autofunzionamento*).
Prospettiva "Finanza"	-Indicatore di Efficacia Economico-Finanziaria della Produzione – IEEP; -Indicatori di redditività e dei costi standard ed economici della gestione; -Indicatori relativi agli incassi per visite mediche di controllo.
Prospettiva "Sviluppo"	-Dismissione patrimonio da reddito.
Prospettiva "Strategia"	-Obiettivi generali di ente ex art 5 D. Lgs n. 150/2009 e s.m.i.
Prospettiva "Utenza"	-Indicatore Customer Care Cruscotto Qualità.

Il Segretario

Obiettivi gestionali dell'anno 2021 per le Strutture Territoriali

Nella seguente tabella sono riassunti i principali obiettivi di qualità, di produzione/produttività ed economico-finanziari, che dovranno essere conseguiti nel 2021, per avere un quadro d'insieme delle principali direttrici che l'Istituto intende seguire per migliorare la qualità dei servizi erogati e l'efficienza produttiva, operando contestualmente un'ulteriore razionalizzazione dei costi di gestione:

INDICATORE	OBIETTIVO 2021	PROGRAMMATO 2021			
		I TRIM	II TRIM	III TRIM	IV TRIM
INDICATORE DI EFFICACIA ECONOMICO-FINANZIARIA DELLA PRODUZIONE (IN EURO)	10.957.463.637	25%	50%	75%	100%
PRODUZIONE LORDA **	23.291.060	25%	50%	75%	100%
SUSSIDIARIETÀ	134.990	20%	50%	70%	100%
INDICI DI GIACENZA:					
INDICE DI GIACENZA (IN GG) PRESTAZIONI E SERVIZI INDIVIDUALI	30	progressiva riduzione dell'indice consuntivo*	progressiva riduzione dell'indice consuntivo*	progressiva riduzione dell'indice consuntivo*	30
INDICE DI GIACENZA (IN GG) GESTIONE CONTO ASSICURATIVO INDIVIDUALE	128	progressiva riduzione dell'indice consuntivo*	progressiva riduzione dell'indice consuntivo*	progressiva riduzione dell'indice consuntivo*	128
INDICE DI GIACENZA (IN GG) FLUSSI CONTRIBUTIVI	109	progressiva riduzione dell'indice consuntivo*	progressiva riduzione dell'indice consuntivo*	progressiva riduzione dell'indice consuntivo*	109
INDICE DI GIACENZA (IN GG) ALTRE AREE	75	progressiva riduzione dell'indice consuntivo*	progressiva riduzione dell'indice consuntivo*	progressiva riduzione dell'indice consuntivo*	75
INDICE DI DEFLUSSO	1	1	1	1	1

*A livello nazionale
**Al netto della Vig. Ispettiva

Il Segretario

Obiettivi gestionali dell'anno 2021 per le Strutture Territoriali

Nella seguente tabella sono riassunti i principali obiettivi di qualità, di produzione/produttività ed economico-finanziari, che dovranno essere conseguiti nel 2021, per avere un quadro d'insieme delle principali direttrici che l'Istituto intende seguire per migliorare la qualità dei servizi erogati e l'efficienza produttiva, operando contestualmente un'ulteriore razionalizzazione dei costi di gestione:

INDICATORE	OBIETTIVO 2021	PROGRAMMATO 2021			
		I TRIM	II TRIM	III TRIM	IV TRIM
PRODUTTIVITÀ (OMOGENEIZZATA)	124	100	108	116	124
PERSONALE IN PRODUZIONE %*	86%	86%	86%	86%	86%
INDICE SINTETICO DI QUALITÀ (% SCOSTAMENTO)	100	scostamento positivo	scostamento positivo	scostamento positivo	scostamento positivo
INDICATORI DI COSTO:					
INDICATORE DI REDDITIVITÀ	4,20	4,20	4,20	4,20	4,20
COSTI DIRETTI /COSTI TOTALI	93,35%	93,35%	93,35%	93,35%	93,35%
COSTO DIRETTO DELLA PRODUZIONE/COSTI TOTALI	87,53%	87,53%	87,53%	87,53%	87,53%
COSTI TOTALI PER PUNTO OMOGENEIZZATO	129,27	129,27	129,27	129,27	129,27

*A livello nazionale

Il Segretario

Obiettivi di Qualità ed Efficacia

Il sistema di rilevazione della qualità incide sia sull'incentivo ordinario sia sull'incentivo speciale. Lo scostamento di riferimento, così come calcolato nell'ambito del Cruscotto direzionale, è rappresentato dallo scostamento dell'**Indicatore sintetico di qualità delle aree di produzione**:

RISPETTO AL BUDGET

per l'incentivo ordinario

RISPETTO ALL'ANNO PRECEDENTE

per l'incentivo speciale

La qualità del servizio è misurata attraverso indicatori sintetici di qualità, ottenuti attraverso la ponderazione degli indicatori elementari. I valori obiettivo per l'anno 2021 sono determinati con i criteri definiti nel SMVP.

Il Segretario

Il Piano di Produzione 2021 per le Strutture Territoriali

A conclusione del processo di programmazione e budget, avviato con la circolare n. 147/2020, sono stati quantificati i carichi di lavoro complessivi ed il fabbisogno di risorse umane ed economiche necessario per fronteggiare la domanda di servizio, in modo da assicurare i livelli quali-quantitativi previsti dalla suddetta circolare. La fase di programmazione ha messo in evidenza sia l'andamento del pervenuto che la consistenza della giacenza iniziale, stimata sulla base della proiezione del consuntivo dell'anno 2020.

PRODUZIONE LORDA dati nazionali per Area di attività	Piano Anno 2021
PRESTAZIONI E SERVIZI INDIVIDUALI	11.655.557
ASSICURATO PENSIONATO	4.524.027
ASSICURATO PENSIONATO (gestione privata)	2.131.760
ASSICURATO PENSIONATO (gestione pubblica)	291.961
CONVENZIONI INTERNAZIONALI	195.383
PRODOTTI AD ELEVATA SPECIALIZZAZIONE E FONDI SPECIALI	148.514
PRESTAZIONI FINE SERVIZIO E PREVIDENZA COMPLEMENTARE DIPENDENTI PPAA	408.382
GESTIONE CONTO ASSICURATIVO INDIVIDUALE	1.348.014
AMMORTIZZATORI SOCIALI	6.475.831
SOSTEGNO ALLA NON AUTOSUFFICIENZA, INV.CIV. ED ALTRE PRESTAZIONI	655.700
SERVIZI COLLEGATI A REQUISITI SOCIO-SANITARI	537.269
CREDITO E WELFARE	118.431
FLUSSI CONTRIBUTIVI E VIGILANZA DOCUMENTALE E ISPETTIVA	6.065.869
FLUSSI CONTRIBUTIVI E VIGILANZA DOCUMENTALE	6.016.577
ANAGRAFICA E FLUSSI	2.729.937
ACCERTAMENTO E GESTIONE DEL CREDITO	3.041.492
VIGILANZA DOCUMENTALE	245.148
VIGILANZA ISPETTIVA	49.293

Totale 23.291.060*

*Al netto della Vig. Ispettiva

PRODUZIONE LORDA dati nazionali per Area di attività	Piano Anno 2021
PRESIDIO DELLE CONFORMITÀ DI SEDE E CUSTOMER CARE	2.970.713
GESTIONE ATTIVITÀ CONTABILI	432.434
CONTROLLO PRESTAZIONI	2.012.773
GESTIONE ORGANIZZATIVA DEI RICORSI AMMINISTRATIVI	180.348
ARCHIVI	6.033
ACCERTAMENTO INV. CIV.	339.126
DIREZIONE E ATTIVITÀ DI STAFF	2.565.732
SUPPORTO AREA LEGALE E GESTIONE DEL CONTENZIOSO GIUDIZIARIO	451.611
ATTIVITÀ MEDICO LEGALI	2.114.122
PRESIDIO DELLE CONFORMITA' E DEI LIVELLI DI SERVIZIO	82.155
CONTROLLO DEL PROCESSO PRODUTTIVO	76.671
CONTROLLO DELLE AUTOCERTIFICAZIONI	5.484
RISORSE E PATRIMONIO STRUMENTALE	155
ARCHIVI	155
AMMORTIZZATORI SOCIALI (Attività produttiva regionale)	171

Gli obiettivi di produzione riportati sono stati determinati assicurando, per l'Area *Prestazioni e Servizi Individuali* - al netto della giacenza della Linea Gestione Conto Assicurativo - un obiettivo di Indice di giacenza di 30 giorni per garantire tempestività nella definizione delle domande di servizio. Nel caso delle altre aree gli obiettivi di indice di giacenza sono stati definiti tenendo conto dei criteri definiti nel SMVP paragrafo 8.2 (nella Tabella integrativa A vengono indicati i valori riferiti alle strutture territoriali). Per l'indice di deflusso l'obiettivo è confermato uguale o superiore a 1 per tutte le aree.

Il Segretario

Controllo del Processo Produttivo

All'attività di Controllo del Processo Produttivo viene associato un obiettivo qualitativo per i dirigenti Impegnati nell'attività sul territorio.

SINTESI INDICATORE DI PERFORMANCE				
Indicatori	rango			
	1	2	3	4
	1	3	5	7
n. pratiche controllate/n. pratiche a controllo	0-70%	71-90%	91-99,5%	99,51-100%
	0	2	4	6
(n. pratiche regolarizzate SI + notificate) x (n. pratiche regolarizzate + notificate)/controllate x controllate	10-...%	6-9%	3-5%	0-2%
	0	3	5	7
n. pratiche regolarizzate/(n. pratiche notificate + n. pratiche regolarizzate)	0-70%	71-90%	91-99,5%	99,51-100%
	1	2	3	4
n. pratiche regolarizzate entro 30gg/n. pratiche regolarizzate	0-50%	51-80%	81-99,5%	99,51-100%

Si chiarisce che, nella descrizione degli indicatori, le:

- **pratiche regolarizzate:** comprendono le posizioni regolarizzate dalla struttura controllata (regolarizzate SÌ e le posizioni oggetto di regolarizzazione su cui si è espressa positivamente o negativamente la Direzione Regionale/di Coord. Metropolitano (regolarizzate SÌ e NO);
- **pratiche regolarizzate SÌ:** comprendono le posizioni regolarizzate dalla struttura controllata (regolarizzate SÌ) e le posizioni oggetto di regolarizzazione su cui si è espressa positivamente la Direzione regionale/di coordinamento metropolitano (regolarizzate SÌ);
- **pratiche regolarizzate NO:** comprendono le posizioni oggetto di regolarizzazione su cui si è espressa negativamente la Direzione regionale/di coordinamento metropolitano (regolarizzate NO).

Per ogni indicatore sono previsti dei range ai quali è collegato un punteggio proporzionale al miglioramento della performance.
Per il 2021, l'obiettivo, misurato a livello regionale o di coordinamento metropolitano, è fissato, per tutte le strutture produttive, a 20 punti.
Per il personale inquadrato nelle Aree Funzionali A B C, nel SMVP è previsto un bonus collegato al raggiungimento o superamento dell'obiettivo.

Il Segretario

Progetti Nazionali e Regionali di Miglioramento

Nel corrente anno prosegue l'attività dei Progetti pluriennali di Miglioramento a rilevanza nazionale - non conclusi al 31 dicembre 2020 e di seguito riportati - di cui alla Circolare n. 81/2017.

Progetto A "Lavorazioni afferenti l'implementazione volontaria della posizione assicurativa individuale dei dipendenti pubblici":
riguarda la definizione delle domande di ricongiunzione presentate anni 2012, delle relative rilavorazioni e la gestione degli esiti.

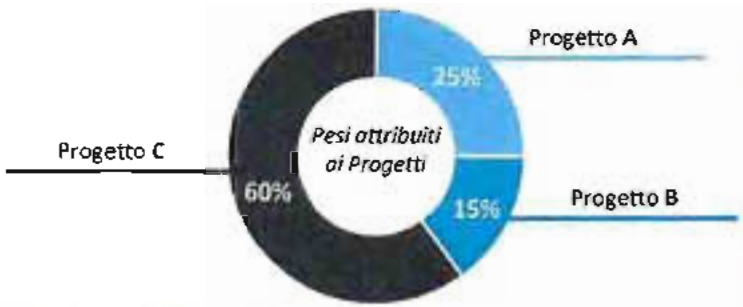
Progetto B "Lavorazione degli scarti relativi a riscatti e ricongiunzioni gestione dipendenti pubblici":
gestisce le incongruenze generatesi dallo scompato tra le rate relative ai piani di ammortamento scaturiti da provvedimenti di riscatti e di ricongiunzioni e le dichiarazioni fatte dagli enti datori di lavoro.

Progetto C "Richieste di variazione della posizione assicurativa (RVPA) e sistemazione del conto assicurativo individuale delle gestioni previdenziali pubbliche":
presidia le richieste degli assicurati alle gestioni previdenziali del pubblico impiego di provvedere ad interventi di adeguamento del proprio conto assicurativo individuale, attraverso un'apposita procedura telematica denominata richiesta di variazione di posizione assicurativa, nell'ambito dei servizi telematici a disposizione del cittadino. L'effettiva sistemazione della posizione presuppone non solo la chiusura della RVPA, ma la concreta lavorazione di tutte le attività necessarie per l'aggiornamento effettivo.

I seguenti obiettivi a livello nazionale sono definiti in termini di pezzi effettivi:

Indicatore	Baseline	Obiettivo 2021	Obiettivo 2022	Obiettivo 2023	Rischi
Progetto A	*150.962* istanze (al 31 dicembre 2020)	80.000	Saranno sostituiti da un nuovo programma operativo integrato di consolidamento dei conti assicurativi		Ritardi nella definizione delle prestazioni; funzioni di simulazione incomplete
Progetto B	*3.783.310* scarti (al 31 dicembre 2020)	1.900.000			Ritardi nella definizione delle prestazioni; funzioni di simulazione incomplete
Progetto C	*708.216* istanze (al 31 dicembre 2020)	550.000			Prescrizione contributi e ritardi nella definizione delle prestazioni; funzioni di simulazione incomplete

La misurazione dei risultati sarà data dalla **media ponderata** dei risultati dei progetti, in base ai pesi sotto riportati, dando rilievo uno scostamento massimo del +/- 50% sui singoli progetti.



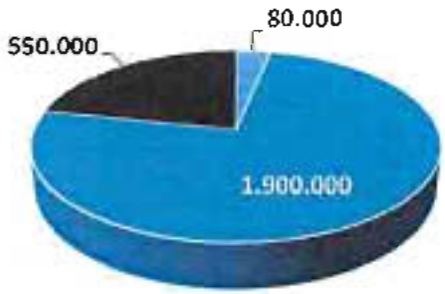
Accanto a questi progetti nazionali, le Strutture territoriali potranno avviare ulteriori Progetti di Miglioramento che aiuteranno alcuni segmenti di produzione ad essere ricondotti a regimi di correntezza ed entro le soglie di giacenza fissate dal Piano della Performance.
In tal caso la formula di calcolo per la misurazione del risultato sarà rivista, attribuendo un peso del 5% ad ogni progetto regionale, con contestuale riduzione di quelli nazionali fino ad un massimo del 15%. In caso di più progetti regionali il risultato sarà mediato fra di loro e successivamente il risultato sintetico dei progetti regionali sarà mediato con quello dei progetti nazionali.

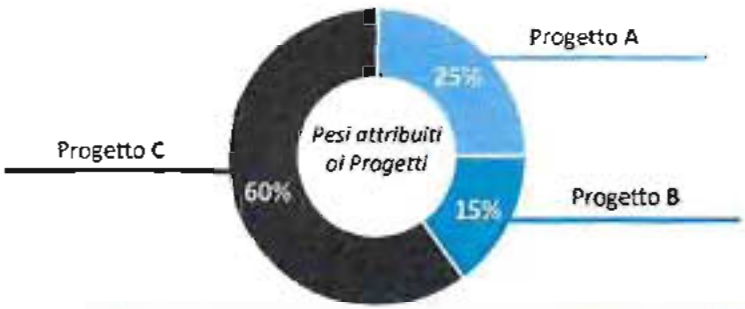
Il Segretario

Progetti Nazionali e Regionali di Miglioramento

Nel corrente anno prosegue l'attività dei Progetti pluriennali di Miglioramento a rilevanza nazionale - non conclusi al 31 dicembre 2020 e di seguito riportati - di cui alla Circolare n. 81/2017.

Pezzi effettivi complessivi dei tre Progetti





I seguenti obiettivi regionali sono definiti in termini di pezzi effettivi per il 2021:

DR/DCM	Progetto A	Progetto B	Progetto C
Piemonte	5.142	25.196	21.706
Valle d'Aosta	72	247	133
Lombardia	2.957	28.046	10.819
Liguria	1.247	50.594	8.689
Trentino A. A.	5.100	16.409	829
Veneto	7.984	68.596	28.756
Friuli V. G.	533	9.486	2.946
Emilia Romagna	7.197	59.423	10.587
Toscana	4.216	68.549	8.434
Umbria	1.563	53.188	403
Marche	1.746	16.855	1.843
Lazio	2.620	49.864	17.053
Abruzzo	918	40.120	6.140
Molise	14	1.246	3.104
Campania	2.126	26.296	38.547
Puglia	4.466	64.569	18.337
Basilicata	576	8.293	1.038
Calabria	502	32.212	11.836
Sicilia	4.484	158.596	40.333
Sardegna	4.461	78.467	36.459
DCM Roma	10.257	904.584	146.874
DCM Napoli	4.998	104.545	74.791
DCM Milano	6.821	34.619	60.343
Totale	80.000	1.900.000	550.000

Il Segretario

Interventi di Sussidiarietà Extraregionale

La leva gestionale della sussidiarietà extraregionale, contribuisce a far convergere le strutture produttive interessate agli interventi verso performance omogenee, a ridurre squilibri relativi ai carichi di lavoro, al miglioramento della qualità dei servizi e al contenimento dei volumi di giacenza.

Totale Nazionale: 134.990

DR/DCM Sussidiante	DR/DCM Sussidiata	SUSSIDIARIETA' Extra Regionale	SUSSIDIARIETA' Totale
DST (Sede Virtuale)	DCM MILANO	6.620	80.981
	DCM NAPOLI	12.812	
	DCM ROMA	34.593	
	EMILIA R.	1.947	
	PIEMONTE	3.126	
	LOMBARDIA	10.649	
	TOSCANA	5.000	
	TRENTINO	6.234	
PROGETTO ECO	ABRUZZO	50	5.849
	CALABRIA	35	
	DC MILANO	579	
	DCM NAPOLI	602	
	DCM ROMA	3893	
	EMILIA ROMAGNA	78	
	FRIULI V.G.	28	
	LIGURIA	72	
	MARCHE	65	
	MOLISE	7	
	PUGLIA	104	
	PIEMONTE	175	
	SARDEGNA	40	
	TOSCANA	51	
	UMBRIA	10	
	VENETO	60	
PROGETTO TFS/TFR	DCM NAPOLI	5.704	8.710
	DCM ROMA	3.006	
ABRUZZO	DCM ROMA	4.682	4.682
CAMPANIA	TRENTINO A.A.	1.001	15.839
	PUGLIA	5.000	
	DCM NAPOLI	9.838	
FRIULI V G	TRENTINO A.A.	1620	2.130
	EMILIA R.	510	
LIGURIA	PIEMONTE	720	1 103
	LOMBARDIA	273	
	TOSCANA	110	
MOLISE	PIEMONTE	600	14.320
	EMILIA R.	1.200	
	TOSCANA	12.520	
UMBRIA	DCM ROMA	1.376	1.376

Il Segretario

Riduzione giacenza ponderata ricorsi DICA presso le DR/DCM

L'indicatore del Cruscotto Qualità relativo alla "Giacenza Ponderata dei Ricorsi", introdotto col messaggio interno n. 1135/2018, che vuole favorire una gestione tempestiva del contenzioso amministrativo in funzione deflattiva del contenzioso ordinario, viene esteso - relativamente alla misurazione della performance dirigenziale - al livello regionale / di coordinamento metropolitano.

Utilizzando lo stesso meccanismo di calcolo previsto nel richiamato messaggio, vengono fissati gli obiettivi per il 2021 relativi ai ricorsi DICA giacenti presso le Direzioni regionali/DCM, come da tabella a destra:

DR/DCM	OBIETTIVO Regionale 2021	DR/DCM	OBIETTIVO Regionale 2021
BASILICATA	155	DCM NAPOLI	119
MOLISE	121	DCM ROMA	119
TRENTINO ALTO ADIGE	155	LAZIO	96
UMBRIA	155	PUGLIA	37
ABRUZZO	30	SICILIA	119
FRIULI VENEZIA GIULIA	116	DCM MILANO	132
LIGURIA	116	EMILIA ROMAGNA	132
MARCHE	116	LOMBARDIA	132
SARDEGNA	116	PIEMONTE	132
CALABRIA	119	TOSCANA	132
CAMPANIA	119	VENETO	132

Il Segretario

I.E.E.P.

L'obiettivo dell'Indicatore di Efficacia Economico-Finanziaria della Produzione , descritto nel paragrafo 10.1 del SMVP, è articolato nella tabella di fianco riportata, che si compone di due sezioni: Gestione Entrate Contributive e Gestione Prestazioni.

La percentuale di realizzazione dell'obiettivo sarà data dalla media ponderata della percentuale di raggiungimento del valore obiettivo delle singole sezioni. I pesi saranno: Gestione Entrate contributive 70% e Gestione Prestazioni 30%.

IEEP - NAZIONALE Indicatore di Efficacia Economico-Finanziaria della Produzione	RIEPILOGO Obiettivo 2021
Gestione Entrate contributive	
Totale Gestione Entrate contributive	**8.855.168.560**
Accertamento Contributi in fase di Gestione Flussi	**7.771.469.473**
Accertamento Contributi	**733.979.071**
di cui Accertamenti da vigilanza ispettiva	*370.868.204*
di cui Accertamenti da vigilanza documentale	*166.156.057*
di cui Accertamenti da DMV	*196.954.810*
Minori prestazioni da vigilanza	**271.148.517**
di cui minori prestazioni da vigilanza ispettiva	*164.753.873*
di cui minori prestazioni da vigilanza documentale	*106.394.645*
Accertamento ECA	**78.571.500**
Gestione Prestazioni	
Totale Gestione Prestazioni	**2.102.295.076**
Interessi legali (-)	**9.510.267**
di cui Interessi legali da prestazioni previdenziali	*4.630.696*
di cui Interessi legali da prestazioni per ammortizzatori sociali	*1.897.113*
di cui Interessi legali da prestazioni per non autosufficienza, invalidità civile e altre	*2.982.458*
Accertamento prestazioni indebite	**1.713.809.883**
di cui Accertamento da prestazioni previdenziali indebite	*740.148.016*
di cui Accertamento da prestazioni indebite per non autosufficienza e invalidità civile	*255.572.249*
di cui Accertamento da prestazioni previdenziali indebite PDAP	*9.528.554*
di cui Accertamento da prestazioni indebite per ammortizzatori sociali	*708.561.064*
Azioni surrogatorie	**31.746.115**
di cui Azioni surrogatorie da prestazioni previdenziali	*5.955.798*
di cui Azioni surrogatorie da prestazioni per ammortizzatori sociali	*18.244.416*
di cui Azioni surrogatorie da prestazioni per non autosufficienza, invalidità civile e altre	*7.545.901*
Riscatti e ricongiunzioni	**357.773.597**
Accertamento benefici in sede di pensione/TFS	**8.475.748**
Indicatore di Efficacia Economico-Finanziaria della Produzione (IEEP)	**10.957.463.637**

Il Segretario

Il Conto Economico

Sono adoperati i seguenti indicatori collegati al **Conto economico** per Centro di responsabilità.

Il Segretario

Il Conto Economico – Indicatore di redditività

Sono riportati i seguenti valori obiettivo regionali dell'**indicatore di redditività**.

INDICATORE DI REDDITIVITÀ

CONTRIBUTO DELLA PRODUZIONE (IEEP) / COSTI TOTALI DI CdR – REDDITIVITÀ

CLUSTER A	Valore 2021
BASILICATA	2,98
MOLISE	2,47
TRENTINO ALTO ADIGE	2,43
UMBRIA	3,92
VALLE D'AOSTA	1,54

CLUSTER B	Valore 2021
ABRUZZO	3,86
FRIULI VENEZIA GIULIA	3,28
LIGURIA	3,75
MARCHE	3,78
SARDEGNA	3,16

CLUSTER C	Valore 2021
CALABRIA	2,92
CAMPANIA	3,52
LAZIO	2,92
PUGLIA	3,21
SICILIA	4,11
DCM NAPOLI	4,79
DCM ROMA	5,14

CLUSTER D	Valore 2021
EMILIA ROMAGNA	4,77
LOMBARDIA	4,94
PIEMONTE	4,03
TOSCANA	4,97
VENETO	4,86
DCM MILANO	6,43

NAZIONALE - Valore 2021
4,20

Il Segretario

Il Conto Economico – Indicatori economici della gestione

Sono riportati i seguenti valori obiettivo regionali degli **indicatori economici di gestione** che saranno utilizzati per la misurazione e valutazione della performance a livello di Direzione regionale/Direzione coordinamento metropolitano.

INDICATORE 1
COSTI DIRETTI / COSTI TOTALI

COSTI DIRETTI DI CdR / COSTI TOTALI DI CdR

CLUSTER A	Valore 2021
BASILICATA	90,19%
MOLISE	86,54%
TRENTINO ALTO ADIGE	90,62%
UMBRIA	89,25%
VALLE D'AOSTA	82,84%

CLUSTER B	Valore 2021
ABRUZZO	92,63%
FRIULI VENEZIA GIULIA	90,85%
LIGURIA	92,07%
MARCHE	91,89%
SARDEGNA	90,32%

CLUSTER C	Valore 2021
CALABRIA	95,12%
CAMPANIA	91,78%
LAZIO	82,04%
PUGLIA	95,85%
SICILIA	95,13%
DCM NAPOLI	95,91%
DCM ROMA	93,94%

CLUSTER D	Valore 2021
EMILIA ROMAGNA	94,40%
LOMBARDIA	94,52%
PIEMONTE	93,90%
TOSCANA	92,36%
VENETO	94,45%
DCM MILANO	94,83%

NAZIONALE - Valore 2021
93,35%

Il Segretario

Il Conto Economico – Indicatori economici della gestione

Sono riportati i seguenti valori obiettivo regionali degli **indicatori economici di gestione** che saranno utilizzati per la misurazione e valutazione della performance a livello di Direzione regionale/Direzione coordinamento metropolitano.

INDICATORE 2
COSTO DIRETTO PRODUZIONE / COSTI TOTALI

COSTO DIRETTO DELLA PRODUZIONE / COSTI TOTALI DI CdR

CLUSTER A	Valore 2021
BASILICATA	84,54%
MOLISE	79,05%
TRENTINO ALTO ADIGE	84,54%
UMBRIA	82,22%
VALLE D'AOSTA	78,93%

CLUSTER B	Valore 2021
ABRUZZO	86,33%
FRIULI VENEZIA GIULIA	82,12%
LIGURIA	85,32%
MARCHE	85,01%
SARDEGNA	83,11%

CLUSTER C	Valore 2021
CALABRIA	89,81%
CAMPANIA	85,13%
LAZIO	76,07%
PUGLIA	91,12%
SICILIA	89,75%
DCM NAPOLI	91,15%
DCM ROMA	88,82%

CLUSTER D	Valore 2021
EMILIA ROMAGNA	88,50%
LOMBARDIA	88,46%
PIEMONTE	88,20%
TOSCANA	86,25%
VENETO	88,45%
DCM MILANO	88,98%

NAZIONALE - Valore 2021
87,53%

Il Segretario

Il Conto Economico – Indicatori economici della gestione

Sono riportati i seguenti valori obiettivo regionali degli **indicatori economici di gestione** che saranno utilizzati per la misurazione e valutazione della performance a livello di Direzione regionale/Direzione coordinamento metropolitano.

INDICATORE 3
COSTI TOTALI PER PUNTO OMOGENEIZZATO

COSTI TOTALE DI CdR / PRODUZIONE OMOGENEIZZATA (aree produttività)

CLUSTER A	Valore 2021
BASILICATA	143,45
MOLISE	139,81
TRENTINO ALTO ADIGE	119,08
UMBRIA	125,65
VALLE D'AOSTA	151,06

CLUSTER B	Valore 2021
ABRUZZO	136,94
FRIULI VENEZIA GIULIA	125,69
LIGURIA	132,59
MARCHE	119,41
SARDEGNA	135,34

CLUSTER C	Valore 2021
CALABRIA	150,27
CAMPANIA	157,71
LAZIO	161,98
PUGLIA	155,68
SICILIA	139,93
DCM NAPOLI	151,08
DCM ROMA	138,29

CLUSTER D	Valore 2021
EMILIA ROMAGNA	113,39
LOMBARDIA	106,54
PIEMONTE	117,75
TOSCANA	109,81
VENETO	112,96
DCM MILANO	101,84

NAZIONALE - Valore 2021
129,27

Il Segretario

L'Indicatore dei costi standard

L'indicatore è descritto nel paragrafo 7.2.1.2 del SMVP.
I valori per il 2021 dei singoli indicatori economici elementari sono contenuti nella tabella integrativa C.

Si riporta di fianco l'obiettivo 2021 dell'**Indice sintetico dei Costi Standard** calcolato per singola Regione/Direzione di coordinamento metropolitano in base al cluster di riferimento.

INDICE SINTETICO DEI COSTI STANDARD

CLUSTER A	Valore 2021
BASILICATA	105,69
MOLISE	95,01
TRENTINO ALTO ADIGE	99,90
UMBRIA	93,87
VALLE D'AOSTA	105,53

CLUSTER B	Valore 2021
ABRUZZO	92,87
FRIULI VENEZIA GIULIA	87,02
LIGURIA	112,54
MARCHE	88,58
SARDEGNA	118,99

CLUSTER C	Valore 2021
CALABRIA	89,09
CAMPANIA	112,89
LAZIO	115,01
PUGLIA	87,82
SICILIA	88,61
DCM NAPOLI	109,20
DCM ROMA	97,38

CLUSTER D	Valore 2021
EMILIA ROMAGNA	94,56
LOMBARDIA	101,67
PIEMONTE	110,76
TOSCANA	87,29
VENETO	101,80
DCM MILANO	103,92

Il Segretario

Obiettivi di Efficienza

L'efficienza è articolata in obiettivi di impiego delle risorse umane e di produttività.

IMPIEGO DELLE RISORSE UMANE

- PERCENTUALE DI PERSONALE IMPIEGATO IN PRODUZIONE SUL TOTALE DEL PERSONALE DELLE STRUTTURE PRODUTTIVE
- PERCENTUALE DI PERSONALE IMPIEGATO NELLE AREE DI SUPPORTO SUL TOTALE DEL PERSONALE DELLE STRUTTURE DI PRODUZIONE
- PERCENTUALE DI PERSONALE IMPIEGATO NELLE STRUTTURE REGIONALI E DI COORDINAMENTO METROPOLITANO RISPETTO AL TOTALE DELLE RISORSE IN FORZA ALLE STRUTTURE DELLA REGIONE O AREA METROPOLITANA

INDICE DI PRODUTTIVITÀ

Il Segretario

Obiettivi di Efficienza

PERCENTUALE DI PERSONALE IMPIEGATO IN PRODUZIONE SUL TOTALE DEL PERSONALE DELLE STRUTTURE PRODUTTIVE

Struttura produttiva	Obiettivo
DCM Roma e Napoli	82%
Campania, Calabria, Puglia e Sicilia	83%
Basilicata	84%
Lazio e Nazionale	86%
Tutte le altre strutture	87%

L'obiettivo è differenziato per tener conto dei differenti volumi di contenzioso giudiziario gestiti nelle diverse strutture regionali.

Il Segretario

Obiettivi di Efficienza

PERCENTUALE DI PERSONALE IMPIEGATO NELLE AREE DI SUPPORTO SUL TOTALE DEL PERSONALE DELLE STRUTTURE DI PRODUZIONE

La percentuale di impiego nelle aree di supporto delle strutture di produzione è suddivisa rispetto ai seguenti 4 raggruppamenti:

Struttura produttiva	Obiettivo
Cluster M2B - M3B	6,2%
Cluster P2A - P2B – P2C	6,7%
Cluster P3A - P3B – P3C	7,6%
Cluster P4A - P4B – P4C	8,6%

I cluster di riferimento sono quelli di cui al paragrafo 9.2 del SMVP.

Il Segretario

Obiettivi di Efficienza

PERCENTUALE DI PERSONALE IMPIEGATO NELLE STRUTTURE REGIONALI E DI COORDINAMENTO METROPOLITANO RISPETTO AL TOTALE DELLE RISORSE IN FORZA ALLE STRUTTURE DELLA REGIONE O AREA METROPOLITANA

Alla DR Trentino Alto Adige viene attribuito un obiettivo del 10%, in considerazione delle competenze aggiuntive collegate al bilinguismo in provincia di Bolzano.
Alla DR Lazio viene attribuito l'obiettivo dell'11% per la notevole incidenza delle competenze in materia di Gestione Patrimonio da Reddito, Strutture Sociali e in materia di Gestione Risorse e Patrimonio Strumentale. Per motivazioni inverse, alla DCM di Roma viene attribuito l'obiettivo 4,5%.
Infine, alla DR Campania viene attribuito (in deroga all'obiettivo del cluster 3) un obiettivo del 6% per la maggiore incidenza, rispetto ad altre direzioni regionali dello stesso cluster, della Gestione Patrimonio da Reddito. Per motivazioni inverse, l'obiettivo della DCM di Napoli è ridotto al 5%.

Struttura regionale	Obiettivo
Cluster regionale 1: Valle d'Aosta, Umbria, Molise, Basilicata	9%
Cluster regionale 2: Liguria, Friuli Venezia Giulia, Marche, Abruzzo, Sardegna	7%
Cluster regionale 3: Puglia, Calabria, Sicilia, Piemonte, Lombardia, Veneto, Emilia Romagna, Toscana, DCM Milano.	5,5%
Lazio	11%
Trentino Alto Adige	10%
Campania	6%
DCM Napoli	5%
DCM Roma	4,5%

Il Segretario

Obiettivi di Efficienza

INDICE DI PRODUTTIVITÀ

OBIETTIVO 2021

124

Viene confermato l'obiettivo di produttività di 124 punti omogeneizzati di produzione pro capite (media mensile) per le risorse impiegate nelle aree di produzione col sistema di calcolo previsto al punto 8.1 del SMVP.

Il Segretario

Gestione della spesa delle Strutture Territoriali

Alle Direzioni regionali e Direzioni di Coordinamento Metropolitano sono attribuiti anche per il 2021 specifici obiettivi attinenti alla **gestione della spesa ed all'efficienza nella regolare tenuta contabile**. In particolare:

a. **Fabbisogni economici (*I, II e III Forecast*)**: scostamento massimo **del +5%** tra budget economico (forecast) e utilizzato (costi effettivi da SAP CO) da parte delle Direzioni regionali/di coordinamento metropolitano a livello di capitolo di spesa.
b. **Fabbisogni economici (*IV Forecast*)**: scostamento massimo del **+/-5%** tra budget economico (forecast) e l'utilizzato (costi effettivi da SAP CO) da parte delle Direzioni regionali / di coordinamento metropolitano a livello di capitolo di spesa.
c. **Corretta gestione del conto transitorio 1005**: in occasione del I, II e III Forecast è tollerabile un valore giacente sul CIC 1005 **non superiore al 3%** del totale delle spese di funzionamento (al IV Forecast il saldo dovrà essere invece pari a 0). Nella tabella integrativa C del SMVP sono elencati i capitoli per i quali sarà effettuata la valutazione della corretta allocazione dei costi nei termini previsti dal SMVP (punto 5.3.1.3 lettera b).

Sono individuati i capitoli per i quali sarà effettuata (in occasione del I, II, III e IV Forecast) la valutazione sulla corretta programmazione dei fabbisogni:

Gruppo VDC	Capitoli	Descrizione
INPS_PR_D	4U1102002	Compensi per lavoro straordinario e turni
INPS_PR_D	4U1102005	Indennità e rimborso spese per missioni all'interno
INPS_PR_D	4U1102028	Spese per l'erogazione dei buoni pasto al personale dipendente
INPS_BS_V	4U1104052	Spese per la sicurezza e la salute sui luoghi di lavoro e per i servizi finalizzati alla rimozione dei rischi
INPS_BS_D	4U1206063	Borsa di studio per praticanti legali
INPS_BS_D	5U1104001	Acquisto libri, pubblicazioni tecniche, quotidiani e riviste
INPS_BS_D	5U1104005	Stampa modelli, acquisto carta, cancelleria e altro materiale di consumo
INPS_BS_D	5U1104009	Manutenzione e noleggio impianti, macchine, apparecchiature sanitarie, mobilia e attrezzi ed altri beni mobili
INPS_BS_D	5U1104012	Spese per illuminazione e forza motrice degli uffici
INPS_BS_D	5U1104013	Spese per riscaldamento e condizionamento d'aria degli uffici
INPS_BS_D	5U1104014	Spese di conduzione, pulizia, igiene e vigilanza per i locali adibiti ad uffici
INPS_BS_D	5U1104015	Fitto di locali adibiti ad uffici

Gruppo VDC	Capitoli	Descrizione
INPS_BS_D	5U1104016	Spese di manutenzione ordinaria degli stabili strumentali di proprietà o presi in affitto
INPS_BS_D	5U1104018	Spese di facchinaggio, trasporti e spedizioni varie
INPS_BS_D	5U1104040	Stampati, nastri magnetici, pellicole ed altro materiale di consumo per la elaborazione automatica dei dati
INPS_BS_D	5U1104057	Fitto di stabili adibiti ad uffici già di proprietà trasferiti al "FIP - Fondo immobili pubblici
INPS_BS_D	5U1104072	Spese per i servizi di impiantistica degli stabili strumentali di proprietà o presi in affitto
INPS_BS_D	5U1210001	Spese legali connesse al recupero dei crediti contributivi e alla concessione e al recupero prestazioni
INPS_BS_D	8F1104015	Fitto Figurativo Locali ad uso Ufficio
INPS_VDCFI	5U2112010	Spese per manutenzione straordinaria e di adattamento degli stabili strumentali di proprietà
INPS_VDCFI	5U2112011	Spese di adattamento funzionale degli stabili strumentali di terzi
INPS_VDCFI	5U2112013	Spese di manutenzione straordinaria e adattamento degli stabili strumentali, già di proprietà, trasferiti al FIP
INPS_VDCFI	5U2112014	Spese di manutenzione straordinaria per la sicurezza e l'igiene sul posto di lavoro degli stabili di proprietà adibiti ad uffici e degli stabili strumentali, già di proprietà, trasferiti al FIP

Il Segretario

Incassi per Visite Mediche di Controllo

Vengono attivati due indicatori (a livello regionale/DCM) che misureranno:

- *l'efficienza della Struttura nella capacità di incassare le fatture emesse (GPA00037 - SALDO)*
- *capacità di ripartire gli incassi riducendo il conto transitorio collegato (GPA52002 - SALDO)*

L'obiettivo è dato da:

OBIETTIVO	PESO
Raggiungere, a consuntivo, una percentuale almeno pari al **-5%** rispetto al saldo del GPA00037 risultante l'anno precedente	50%
Raggiungere, a consuntivo, una percentuale almeno pari al **-10%** rispetto al saldo del GPA52002 risultante l'anno precedente	50%

Il Segretario

Piano di dismissione del Patrimonio da Reddito

Anche per il 2021 proseguirà il **Piano di dismissione del patrimonio da reddito** previsto dall'art. 38 del Decreto legge 24 aprile 2017, n. 50, convertito in Legge n. 96 del 21 giugno 2017.
Il **Piano di investimento e disinvestimento 2021-2023** prevede, tra le modalità di dismissione, le seguenti attività:

- conferimento parziale del patrimonio immobiliare da reddito dell'Istituto al fondo immobiliare *i3-Inps* e ad altri fondi immobiliari istituiti da *INVIMIT SGR S.p.A.*;
- cessione diretta sul mercato del patrimonio immobiliare da reddito;
- ulteriori modalità di disinvestimento del patrimonio immobiliare da reddito attraverso la permuta e la cessione ad enti territoriali.

La Direzione Centrale Patrimonio e Investimenti ha ritenuto opportuno confermare per il 2021 il coinvolgimento delle Direzioni Regionali nell'attività di dismissione immobiliare, al fine di perseguire gli obiettivi previsti nel citato Piano di investimento e disinvestimento.
In linea con quanto avvenuto in passato, le Direzioni Regionali dell'Istituto saranno coinvolte nell'attività di dismissione immobiliare attraverso l'attribuzione alle stesse di specifici obiettivi, sulla base del numero e del valore delle unità immobiliari presenti all'interno del territorio regionale di riferimento (sia in gestione diretta che in gestione indiretta).

Gli obiettivi assegnati alle Direzioni Regionali lasciano a ciascuno di esse la possibilità di individuare autonomamente le unità immobiliari:

- da segnalare e proporre alla Direzione Centrale Patrimonio e Investimenti ed al soggetto Gestore *ai fini dell'attivazione del processo di vendita o del conferimento ai fondi immobiliari chiusi gestiti da INVIMIT SGR SpA*
- da comunicare agli enti pubblici territoriali, *ai fini di un eventuale interesse all'acquisto* sulla base di quanto previsto all'art. 3 comma 17 bis del D.L. n. 351/2001, convertito con modificazioni dalla L. n. 410/2001 e s.m.i.

Il Segretario

Piano di dismissione del Patrimonio da Reddito

La **valutazione della performance** è effettuata, a consuntivo, sulla base della **somma delle percentuali relative allo stato di avanzamento degli obiettivi** del numero di unità o del valore delle stesse. L'obiettivo finale è costituito dal **parametro di riferimento "100"**. Il detto parametro potrà pertanto essere raggiunto attraverso la somma di una percentuale del **70%** dell'obiettivo **sul numero delle unità** e del **30%** dell'obiettivo **sul valore catastale** (o viceversa).
Gli obiettivi di dismissione immobiliare individuati su base annuale per l'anno 2021 per le Direzioni Regionali interessate sono i seguenti:

Potranno essere valorizzate ai fini del raggiungimento dell'obiettivo:

- le unità immobiliari *vendute* (offerta in opzione o asta pubblica a cura del gestore);
- le unità immobiliari (locate o occupate) *selezionate e proposte* alla Direzione Centrale Patrimonio e Investimenti ed al soggetto Gestore per la predisposizione dell'offerta in opzione al conduttore;
- le unità immobiliari (libere o occupate inoptate) *selezionate e proposte* alla DC Patrimonio e Investimenti ed al soggetto Gestore, per la messa in vendita mediante asta pubblica e trattativa privata;
- le unità immobiliari *selezionate e proposte* alla DC Patrimonio e Investimenti conferimento ai fondi immobiliari chiusi gestiti da INVIMIT SGR SpA;
- le unità immobiliari residenziali (libere e inoptate) *comunicate* agli enti pubblici territoriali, ai fini di un eventuale interesse all'acquisto.

Obiettivi dismissione patrimonio da reddito 2021

Direzioni Regionali	Numero Unità	Valore Catastale
Calabria	5	350.000
Campania	50	3.000.000
Emilia-Romagna	20	1.750.000
Friuli Venezia Giulia	5	550.000
Lazio (in capo a DC Patrimonio)*	250	30.000.000
Liguria	20	1.300.000
Lombardia	70	6.000.000
Marche	5	1.000.000
Piemonte	10	1.000.000
Puglia	5	550.000
Sardegna	5	600.000
Sicilia	10	1.200.000
Toscana	20	3.500.000
Umbria	5	400.000
Veneto	100	8.000.000

Totale
600 Unità
€60.000.000 Valore Catastale

*Per effetto del trasferimento presso la Direzione Centrale Patrimonio e Investimenti del team e del relativo personale amministrativo operante presso la Direzione Regionale Lazio a presidio del patrimonio immobiliare.

Il Segretario

Aggiornamento Banca Dati Ge.M.P.I.

Per l'anno 2021, a completamento dell'attività realizzata lo scorso anno, si è ritenuto necessario proseguire l'attività di aggiornamento e verifica delle informazioni esistenti nell'applicativo Ge.M.P.I. per quanto riguarda gli immobili strumentali. Quest'anno, **gli obiettivi** assegnati **assumeranno rilevanza esclusivamente a fini di rendicontazione agli Organi dei risultati raggiunti.**

Gli obiettivi assegnati riguarderanno la verifica ed aggiornamento delle seguenti informazioni:

- *Triplette catastali inesatte o duplicate*
- *Unità immobiliari non associate a sedi*
- *Canoni da aggiornare*

L'obiettivo si considererà raggiunto se ciascuna Direzione avrà definito tutti gli errori individuati nella tabella di fianco:

Obiettivo aggiornamento Banca Dati Ge.M.P.I. 2021

Direzioni Regionali	Numero errori da definire
Abruzzo	5
Basilicata	6
Calabria	18
Campania	37
Emilia-Romagna	25
Friuli Venezia Giulia	12
Lazio	47
Liguria	25
Lombardia	49
Marche	14
Molise	2
Piemonte	25
Puglia	60
Sardegna	20
Sicilia	28
Toscana	38
Trentino Alto Adige	20
Umbria	2
Veneto	24

Tot. Nazionale 457

Il Segretario

Indice Sintetico di Qualità dell'Area Customer Care

Il suddetto indice, presente nel Cruscotto Qualità, misura i risultati relativi ai seguenti canali privilegiati di dialogo con l'utenza ordinaria e professionale:

Cassetto Bidirezionale Aziende con Dipendenti	***Cassetto Bidirezionale Lavoratori Autonomi, settore agricolo, Lavoratori Domestici***	***Agenda Appuntamenti***	***Linea INPS***
Consente il dialogo diretto, sia in entrata sia in uscita, fra Istituto e aziende con dipendenti e studi professionali. Consente la trasmissione di documentazione (o di chiedere documentazione alle aziende) oppure di proporre quesiti o anche di chiedere informazioni sullo stato di un'istanza.	Presenta le stesse caratteristiche della procedura relativa al Cassetto Bidirezionale Aziende con dipendenti, ma riferite alle gestioni lavoratori autonomi, settore agricolo e lavoratori domestici.	Consente, sia agli utenti non intermediati sia agli studi professionali, di prenotare un appuntamento per una richiesta di consulenza.	Attraverso una serie di diversi canali d'accesso (sportello, Call Center), consente di chiedere chiarimenti o trasmettere documentazione.

La misurazione della qualità avviene sulla base dei criteri generali previsti nella slide 7.

Il Segretario

Piani Attività Dir. Regionale/DCM (c.d. Autofunzionamento)

Oltre ai piani di produzione, le Direzioni regionali/DCM predispongono appositi piani relativi alla programmazione delle attività in coerenza con le funzioni assegnate dall'Ordinamento dei servizi, attraverso le quali sono individuate **responsabilità, valori obiettivo** e **risorse impiegate**.

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

I valori obiettivo riferiti alle attività specifiche (gestione patrimonio a reddito, strutture sociali, welfare, gestione beni strumentali, approvvigionamento beni e servizi ed esecuzione lavori) devono avere effetti sulle seguenti macro-grandezze:

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

Il Segretario

OBIETTIVI PRODUTTIVI ED ECONOMICO FINANZIARI PER LE STRUTTURE CENTRALI

Il Segretario

Gli Obiettivi dell'anno 2021 per le Strutture Centrali

Anche con il nuovo **Piano della Performance**:

- ❑ viene confermato il principio, introdotto a partire dal 2018, che la Direzione Generale, in quanto struttura di supporto al Territorio (normativo, procedurale, strumentale ecc..), è corresponsabile degli obiettivi conseguiti a tale livello;
- ❑ vengono adottate, quali elementi rilevanti per la misurazione dei dirigenti, le attività progettuali e strategiche, purché collegate ad obiettivi di output oggettivamente misurabili;
- ❑ vengono individuati ulteriori obiettivi propri delle singole Direzioni centrali, aventi ad oggetto specifiche attività di competenza.

Il Segretario

Le Quattro Prospettive

Il Piano 2021 risulta, pertanto, articolato in 4 prospettive di misurazione e valutazione, indicate nel SMVP, nell'ambito delle quali sono stati previsti i seguenti obiettivi*:

Prospettiva "Processi"	-Indicatore di produttività; -Indicatore di qualità sintetico o specifico; -Indice di giacenza complessivo o specifico; -Gestione Ricorsi Amministrativi; -Sussidiarietà interregionale; -Controllo Processo Produttivo; -Progetti Nazionali di Miglioramento; -Obiettivi produttivi Progetto ECO; -Obiettivi produttivi Progetto Smaltimento giacenze TFS-TFR.
Prospettiva "Finanza"	-Gestione budget voci di costo discrezionali; -Gestione della Spesa; -Indicatore di Efficacia Economico-Finanziaria della Produzione - IEEP.
Prospettiva "Sviluppo"	- Programmi/Progetti/Interventi; -Attività Strategiche; -Obiettivi Istituzionali propri; -Obiettivi patrimonio da reddito e strumentale.
Prospettiva "Strategia"	-Obiettivi generali di ente ex art 5 D. Lgs n. 150/2009 e s.m.i.

*Gli obiettivi assegnati a ciascuna Struttura ed i pesi ad essi correlati sono indicati nel SMVP (Allegato C).

Il Segretario

Prospettiva Processi

La prospettiva "Processi" è una dimensione che trova la sua misurazione attraverso l'utilizzo di un set di indicatori. Alcuni di essi sono l'espressione, a livello sintetico-aggregato o specifico per ambito di competenza, di alcuni indicatori in uso nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione delle Sedi del Territorio.

Prospettiva Processi

1. Obiettivi di efficacia derivati dalle strutture di produzione
2. Gestione ricorsi amministrativi presso le Direzioni centrali di prodotto
3. Sussidiarietà extraregionale e Controllo processo produttivo
4. Progetti Nazionali di Miglioramento
5. Obiettivi Produttivi Ufficio Estratto conto dipendenti pubblici
6. Obiettivi Produttivi Progetto Smaltimento giacenze TFS-TFR

Il Segretario

1 Obiettivi di efficacia derivati dalle strutture di produzione

Per il 2021, vengono confermati gli obiettivi di efficacia collegati all'andamento delle strutture di produzione previsti dal precedente Piano della performance:

INDICATORI	OBIETTIVO
INDICATORE DELLA PRODUTTIVITÀ DELLE AREE DI PRODUZIONE	124
INDICE SINTETICO DI QUALITÀ DELL' AREA DI PERTINENZA	Per le Direzioni di prodotto, si farà riferimento all'indicatore sintetico di qualità dell'area di pertinenza (Flussi, Ammortizzatori Sociali, ecc.) anziché all'indicatore sintetico di qualità delle aree di produzione (come per le altre Strutture). In particolare: **DC Pensioni**: indice di qualità della sezione *Assicurato Pensionato*; **DC Ammortizzatori Sociali**: indice di qualità *Ammortizzatori Sociali*; **DC Inclusione sociale e lotta alla povertà**: indice di qualità *Inclusione sociale*; **DC Credito, Welfare e Strutture Sociali**: indice di qualità *Credito e Welfare*; **DC Entrate**: indice di qualità *Flussi*.
INDICE DI GIACENZA	**Direzioni di prodotto:** sarà assegnato l'indice di giacenza di competenza (valore nazionale), con correlato obiettivo, come da Piano Budget. **Direzione Pensioni:** l'obiettivo sarà dato dal valore nazionale dell'indice di Giacenza Assicurato Pensionato. **Alle altre Strutture:** sarà assegnato l'indice di giacenza complessivo (riferito a tutte le aree produttive: valore nazionale 70).

Il Segretario

Prospettiva Processi

2 Gestione ricorsi amministrativi presso le Direzioni centrali di prodotto

L'obiettivo di cui alla precedente slide 13 "*Riduzione della giacenza ponderata dei ricorsi DICA*" è esteso anche alle Direzioni centrali di prodotto di cui alla tabella seguente, nella quale sono anche definiti gli obiettivi:

AMBITO	OBIETTIVO
AMMORTIZZATORI SOCIALI	103
ENTRATE	124
PENSIONI	95

Il Segretario

Prospettiva Processi

3 Sussidiarietà extraregionale e Controllo processo produttivo

Gli obiettivi connessi agli interventi definiti nella slide 12 (interventi di sussidiarietà) sono estesi anche alla Direzione Centrale Pianificazione e Controllo di Gestione ed alla Direzione Servizi al Territorio. Per entrambe verrà presa in considerazione la **percentuale di realizzazione totale** (Totale Nazionale) della tabella di cui alla citata slide 12.
Gli obiettivi connessi al Controllo del Processo Produttivo, di cui alla slide 9, sono estesi alla Direzione Centrale Audit e Monitoraggio contenzioso. Sarà dato rilievo al **risultato nazionale**.

4 Progetti Nazionali di Miglioramento

A partire dal 2021 trovano valorizzazione nell'ambito della struttura degli obietti della Direzione centrale Pianificazione e Controllo di Gestione i progetti nazionali di miglioramento. Per il dettaglio si rinvia alle precedenti slide 10 e 11.

5 Obiettivi Produttivi Ufficio Estratto conto dipendenti pubblici

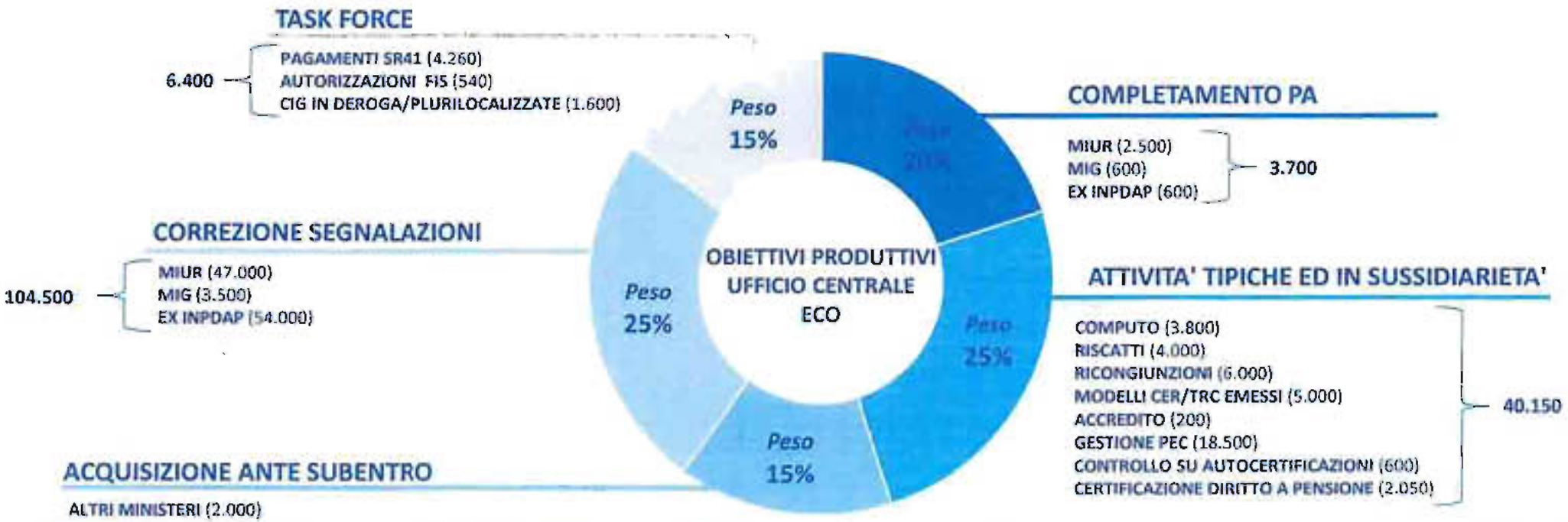
Rientrano in tale ambito, altresì, gli obiettivi produttivi assegnati al predetto Ufficio centrale, per i quali si rinvia alla slide seguente.

Il Segretario

Ufficio Estratto conto dipendenti pubblici

Nel corso del 2018, con l'obiettivo di completare rapidamente il popolamento ed il consolidamento delle posizioni assicurative degli iscritti alle gestioni pubbliche, è stato istituito uno specifico progetto gestionale con caratteristiche di trasversalità, di elevata complessità e di eccezionale rilievo organizzativo, denominato "*Progetto ECO*" (oggi denominato «Ufficio estratto conto dipendenti pubblici»).

Nell'ambito del più generale obiettivo di aggiornare i conti individuali dei dipendenti pubblici, in particolare attraverso lo smaltimento delle domande di riscatti e ricongiunzioni giacenti del personale della scuola e militare, detto Ufficio dovrà prioritariamente assicurare, per il 2021, il raggiungimento dei seguenti obiettivi:



Il Segretario

6 Obiettivi Produttivi Progetto Smaltimento giacenze TFS-TFR

Nell'ambito delle iniziative assunte per la risoluzione delle criticità gestionali presenti sul territorio, nel corso del 2020, è stato istituito, un ulteriore progetto gestionale, con caratteristiche di trasversalità, di elevata complessità e di eccezionale rilievo organizzativo, denominato "*Progetto smaltimento giacenze Trattamento Fine servizio e Trattamento Fine Rapporto*".
In considerazione dei risultati raggiunti nel corso del 2020 (3.500 pratiche lavorate) e dei rapporti di solidarietà instaurati con la Direzione di Coordinamento Metropolitano di Roma e Napoli, per il 2021 la struttura effettuerà **lavorazioni per complessive 13.000 posizioni** (individuate tramite codice fiscale), come di seguito articolate:

AMBITO	OBIETTIVO
LAVORAZIONE CODICI FISCALI: VALIDAZIONI E RILIQUID. DOMANDE TFS -DOMANDE DI RISCATTO TFS/TFR IN SUSSIDIARIETÀ ALLE DIREZIONI METROPOLITANE PER 8.710 P.O.	13.000

Il Segretario

Prospettiva Finanza

In questa dimensione confluiscono obiettivi rilevabili attraverso indicatori economico-finanziari di efficienza.

Prospettiva Finanza

1. **Gestione budget voci di costo discrezionali**
2. **Gestione della spesa delle Strutture centrali**
3. **Indicatore di efficacia economico-finanziaria della produzione**

Il Segretario

Prospettiva Finanza

1 Gestione budget voci di costo discrezionali

Le voci di costo discrezionali considerate e collegate al budget delle Strutture centrali saranno i compensi per il lavoro straordinario e turni del personale e per missioni (Italia ed Estero). Sulla base del fabbisogno rappresentato dalle Strutture di Direzione generale, il Direttore generale assegnerà l'obiettivo di spesa e la Direzione centrale Risorse umane assegnerà il budget di spesa, espresso in euro di spesa annua.

I valori di fabbisogno economico programmati con l'avvio della circolare e riferiti allo straordinario, turni e missioni, saranno presi a riferimento per l'assegnazione degli obiettivi 2021. Eventuali richieste integrative in corso d'anno non incideranno sulla modifica degli obiettivi assegnati.

2 Gestione della spesa delle Strutture centrali

Verifica di Congruità dei fabbisogni ed assegnazione delle risorse

È un obiettivo, descritto al paragrafo 7.2.2.1 del SMVP, finalizzato al miglioramento della gestione della spesa ed attributo alle seguenti Direzioni centrali responsabili di budget di spesa (nella *Tabella Integrativa D* del Sistema di misurazione e Valutazione della Performance vengono indicati i capitoli di spesa per i quali sarà effettuata la valutazione):

- *Direzione centrale Risorse Umane;*
- *Direzione centrale Formazione e sviluppo risorse umane;*
- *Direzione Benessere Organizzativo, Sicurezza e Logistica*
- *Direziane centrale Credito, Welfare e strutture sociali;*
- *Direzione centrale Inclusione sociale e invalidità civile;*
- *Direzione centrale Ammortizzatori Sociali;*
- *Direzione centrale Risorse strumentali e centrale unica acquisti;*
- *Direzione centrale Patrimonio ed Investimenti.*

Il Segretario

Prospettiva Finanza

3 Indicatore di efficacia economico-finanziaria della produzione

A tutte le Strutture centrali è assegnato, quale obiettivo per il 2021, il totale del valore indicato nella tabella relativa allo IEEP presente nella slide 14, ad eccezione di quelle Strutture che assumono, quale valore di riferimento dell'Indicatore, quello di specifica competenza come da tabella seguente.

Una componente dello I.E.E.P., sulla quale impatta direttamente l'attività legale e medico-legale, è assegnata anche al Coordinamento Generale Medico Legale ed al Coordinamento Generale Legale.

STRUTTURA CENTRALE	OBIETTIVO - IEEP
DIREZIONE CENTRALE ENTRATE	Accertamento contributi in fase gestione flussi Accertamento contributi da DMV, da vigilanza ispettiva e documentale Accertamento ECA Minori prestazioni da vigilanza
DIREZIONE CENTRALE PENSIONI	Riscatti e ricongiunzioni Accertamento benefici in sede di pensione e TFS Interessi legali da prestazioni previdenziali Accertamento prestazioni previdenziali indebite Accertamento prestazioni previdenziali indebite PDAP Azioni surrogatorie da prestazioni previdenziali
DIREZIONE CENTRALE AMMORTIZZATORI SOCIALI	Interessi legali da prestazioni per ammortizzatori sociali Accertamento prestazioni indebite per ammortizzatori sociali Azioni surrogatorie per ammortizzatori sociali
DIREZIONE CENTRALE INCLUSIONE SOCIALE E INVALIDITÀ CIVILE	Interessi legali da prestazioni per non autosufficienza InvCiv e altre Accertamento prestazioni indebite per non autosufficienza e InvCiv e altre Azioni surrogatorie per non autosufficienza InvCiv e altre
COORDINAMENTO GENERALE MEDICO LEGALE	Azioni surrogatorie
COORDINAMENTO GENERALE LEGALE	Azioni surrogatorie

Il Segretario

Prospettiva sviluppo e strategia

Gli obiettivi che rientrano nelle prospettive "Sviluppo" e "Strategia" sono stati definiti in coerenza con le direttive fornite dal Consiglio di Indirizzo e Vigilanza con la Relazione programmatica 2021-2023 con la deliberazione n. 10 del 20 maggio 2020).
Il Consiglio di Amministrazione, con deliberazione n.86 del 25 novembre 2020, ha individuato le Linee guida gestionali che focalizzano le attività *core* dell'Istituto su cui maggiormente si concentra l'attenzione dell'utenza.

Prospettiva "Processi"	-Indicatore di produttività; -Indicatore di qualità sintetico o specifico; -Indice di giacenza complessivo o specifico; -Gestione Ricorsi Amministrativi; -Sussidiarietà interregionale; -Controllo Processo Produttivo; -Progetti Nazionali di Miglioramento; -Obiettivi produttivi Progetto ECO; -Obiettivi produttivi Progetto Smaltimento giacenze TFS-TFR.
Prospettiva "Finanza"	-Gestione budget voci di costo discrezionali; -Gestione della Spesa; -Indicatore di Efficacia Economico-Finanziaria della Produzione - IEEP.
Prospettiva "Sviluppo"	- Programmi/Progetti/Interventi; -Attività Strategiche; -Obiettivi Istituzionali propri.
Prospettiva "Strategia"	-Obiettivi specifici annuali di Ente.

L'anagrafica completa dei Progetti e delle Attività Strategiche (attuativi delle Linee strategiche CIV e delle Linee Guida Gestionali) è riportata nelle Tabelle Integrative all'Allegato Tecnico. In tale documento sono evidenziati con fondo grigio i Progetti e le Attività Strategiche che sono valorizzati in performance. Gli altri sono rendicontati agli Organi periodicamente in relazione alle Linee di cui costituiscono attuazione.
I pesi assegnati ad ogni Progetto/Attività Strategica valorizzato/a in performance nella SVILUPPO sono rappresentati nell'Allegato D al SMVP.

Con riferimento alla dimensione di osservazione "Sviluppo", oltre ai Progetti/Attività Strategiche collegati alla Linee guida gestionali 2021, sono stati valorizzati numerosi "Obiettivi Istituzionali", al fine di rafforzare il collegamento tra performance ed attività proprie di ciascuna struttura.
La valorizzazione della componente dell'efficacia per obiettivi "propri" è stata effettuata, in parte, confermando alcuni degli obiettivi specifici del 2020, dall'altra, prevedendone di nuovi.
Nelle slide seguenti vengono evidenziati gli obiettivi individuati per ciascuna Direzione.

Il Segretario

Prospettiva Sviluppo – obiettivi istituzionali propri

Direzione centrale Audit e Monitoraggio Contenzioso

Per la Direzione centrale Audit e Monitoraggio Contenzioso, come per il 2020, sarà valutata una parte rilevante dell'attività istituzionale della Direzione, che si esplica in campagne di Audit, campagne di Follow up, campagne di CRSA (*control risk self assesment*), tutte effettuate sia centralmente sia direttamente dai nuclei regionali. Le attività sotto descritte e quantificate confluiranno nel relativo Piano nazionale di Audit.

Con riferimento agli ambiti sotto evidenziati (Campagne Audit, Follow Up e CRSA), le campagne regionali si intendono concluse con la redazione del report finale da parte del nucleo audit locale. Nell'ambito delle campagne regionali, la DCAMC svolge un'attività di coordinamento che consiste, oltre alla messa a disposizione del kit necessario per svolgere l'attività (strumento di audit, modelli e reportistica), nel supporto e assistenza in tutte le fasi dell'accesso.

CAMPAGNE REGIONALI	
AUDIT	FOLLOW UP
• CERTIFICAZIONE DI DISTACCO IN STATI MEMBRI UE/SEE/CH (DOCUMENTO PORTATILE A1)	
• ISCRIZIONE E CANCELLAZIONE ART COM	
• DILAZIONI AZIENDE, AUTONOMI E GESTIONE SEPARATA	• ISCRIZIONE AZIENDE AGRICOLE
• ANNULLAMENTO DURC ON LINE	
• ECOCERT (ESTRATTO CONTO CERTIFICATIVO)	
• PENSIONI DI REVERSIBILITA'	• RICOSTITUZIONI DOCUMENTALI, DA SUPPLEMENTO E CONTRIBUTIVE
• NASPI	• CONTRIBUTO SANITARIO GESTIONE EX ENAM
• ATPO	• NASPI
8	4

Il Segretario

Prospettiva Sviluppo – obiettivi istituzionali propri

Direzione centrale Audit e Monitoraggio Contenzioso

Analogamente alle campagne regionali, le campagne centrali si intendono concluse con la redazione del report finale da parte del nucleo audit incaricato.

Le campagne di CRSA (control risk self assessment) comportano, a monte, la costruzione/revisione del manuale dei rischi e dei controlli e, successivamente, la somministrazione del questionario di CRSA ai risk owner territoriali di volta in volta interessati.

CAMPAGNE PROGRAMMATE CENTRALMENTE

AUDIT	FOLLOW UP	CRSA (Control Risk Self Assessment)
• PAGAMENTO DIRETTO TFR A CARICO DEL FONDO DI TESORERIA • CONTO GPA 10099	• CONFORMITA' ALLA NORMATIVA IN MATERIA DI SALUTE E SICUREZZA (D.LGS 81/2008 – TUSSL) • CERTIFICAZIONE DI DISTACCO IN STATI MEMBRI UE/SEE/CH (DOCUMENTO PORTATILE A1)	
• GESTIONE VERBALI ISPETTIVI • ISCRIZIONE E VARIAZIONE AZIENDE AGRICOLE		• GESTIONE VERBALI ISPETTIVI
• RECUPERO CREDITI DA PRESTAZIONI		• ECA • PENSIONE ANTICIPATA GDP
• AUTORIZZAZIONE ASSEGNO AL NUCLEO FAMILIARE • PRESTITI PLURIENNALI E PICCOLI PRESTITI • RDC	• ANF NIPOTI • CONTRIBUTO SANITARIO GESTIONE EX ENAM	• ASSEGNO SOCIALE • RDC
8	4	5

Il Segretario

Prospettiva Sviluppo – obiettivi istituzionali propri

Direzione centrale Formazione e Sviluppo Risorse umane

Con riguardo alla Direzione centrale Formazione e Sviluppo Risorse umane sono stati individuati i seguenti indicatori, che ripropongono, a regime, due strumenti già testati nell'ambito della sperimentazione avviata dal Dipartimento della Funzione Pubblica nel corso del 2019 e del 2020

INDICATORI	METRICA	OBIETTIVO
GRADO DI COPERTURA DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE DEDICATE AL PERSONALE	Rapporto percentuale tra personale oggetto di almeno un Intervento formativo nel periodo di riferimento e numero medio dei dipendenti in servizio nello stesso periodo	**92,26%** (personale oggetto di almeno un intervento formativo nel 2020 rapportato al numero medio di dipendenti 2020)
LIVELLO DI OFFERTA FORMATIVA PER DIPENDENTE	Rapporto tra il totale di ore di formazione erogate alla data di rilevazione e il numero medio di dipendenti in servizio nel periodo di riferimento	**2,04** (ore di formazione erogate nel 2020 rapportato al numero medio di dipendenti 2020)

Il Segretario

Prospettiva Sviluppo – obiettivi istituzionali propri

Direzione centrale Risorse umane

Per la Direzione centrale Risorse umane sono stati previsti i seguenti indicatori, già oggetto di sperimentazione nell'ambito del Progetto avviato dal Dipartimento della Funzione Pubblica nel 2019 e confermati nel 2020:

INDICATORI	METRICA	OBIETTIVO
GRADO DI ATTUAZIONE DELLO SMART WORKING	Rapporto tra personale in lavoro agile rispetto al numero di dipendenti in servizio alla data di rilevazione	60%
GRADO DI COPERTURA DELLE AGEVOLAZIONI DI WELFARE AZIENDALE	Rapporto percentuale tra numero dei dipendenti serviti da almeno uno strumento di welfare aziendale e numero medio dei dipendenti in servizio nel periodo	33% (numero dei dipendenti serviti da almeno uno strumento di welfare aziendale nel 2020 rapportato al numero medio di dipendenti 2020)

Il Segretario

Prospettiva Sviluppo – Progetti trasversali determinazioni direttoriali nn. 4-5 del 18 gennaio 2021

La responsabilità per i progetti trasversali previsti dalla determinazione direttoriale n. 4 del 18 gennaio 2021 è in carico al Direttore Centrale Organizzazione e Comunicazione Interna; per i progetti inclusi, invece, nella determinazione direttoriale n. 5 del 18 gennaio 2021, la responsabilità è attribuita alla Direzione Centrale Tecnologia Informatica e Innovazione. I progetti previsti da entrambe le determinazioni rientrano anche nella responsabilità della Struttura Tecnica per l'Innovazione Tecnologica e la Trasformazione Digitale (cfr. slide 55).

DIREZIONE CENTRALE TECNOLOGIA INFORMATICA E INNOVAZIONE	DIRETTORE CENTRALE ORGANIZZAZIONE E COMUNICAZIONE INTERNA
VALIDAZIONE DA PARTE DEL DIRETTORE CENTRALE TECNOLOGIA, INFORMATICA E INNOVAZIONE DEI 33 PROGETTI PREVISTI DALLA DETERMINAZIONE DIRETTORIALE N. 5 DEL 18 GENNAIO 2021 SULLA BASE DI TUTTI I KPI PREVISTI PER IL 2021.	VALIDAZIONE DA PARTE DEL DIRETTORE CENTRALE ORGANIZZAZIONE E COMUNICAZIONE INTERNA DEI 22 PROGETTI PREVISTI DALLA DETERMINAZIONE DIRETTORIALE N. 4 DEL 18 GENNAIO 2021 SULLA BASE DI TUTTI I KPI PREVISTI PER IL 2021.

Il Segretario

Prospettiva Sviluppo – obiettivi istituzionali propri

Direzione centrale Patrimonio e Investimenti

Alla Direzione Centrale Patrimonio e Investimenti saranno assegnati i seguenti obiettivi specifici :

AMBITO	OBIETTIVO
IMMOBILI A REDDITO	Avanzamento del Piano di dismissione del patrimonio a reddito sulla base dei risultati nazionali (cfr. slide 29)
	Avanzamento del Piano di dismissione del patrimonio a reddito del Lazio (cfr. slide 29)

Il Segretario

Prospettiva Sviluppo – obiettivi istituzionali propri

Direzione centrale Risorse Strumentali e Centrale Unica Acquisti

Per la Direzione centrale Risorse Strumentali e Centrale Unica Acquisti oggetto della misurazione è la capacità di programmare l'attività di acquisto di beni e servizi di importo superiore ad € 40.000. Tale attività trova formalizzazione nel Programma biennale degli acquisti di beni e servizi.

INDICATORI	OBIETTIVO
NUMERO DI ACQUISTI EFFETTUATI NELL'ANNO CON IMPORTO SUPERIORE A €40.000 GIÀ PREVISTI NEL PROGRAMMA BIENNALE DEGLI ACQUISTI DI BENI O SERVIZI SUL NUMERO TOTALE DEGLI ACQUISTI DI IMPORTO SUPERIORE A €40.000 REALIZZATI NELL'ANNO.	75%

Il Segretario

Prospettiva Sviluppo – obiettivi istituzionali propri

Direzione centrale Credito, Welfare e Strutture sociali

Con deliberazione n. 100 del 9 dicembre 2020, il Consiglio di Amministrazione ha dato avvio al progetto *"Screening sanitario gratuito per la prevenzione e diagnosi precoce di patologie oncologiche"*, indirizzato ai soggetti fragili utenti della gestione unitaria per le prestazioni creditizie e sociali.
Successivamente si procederà all'acquisizione delle domande di accesso al servizio a mezzo di una apposita procedura telematica, in grado di selezionare le domande in possesso dei requisiti di accesso. Seguirà la pubblicazione della graduatoria e l'attribuzione dei voucher corrispondenti alle domande validamente presentate e utilmente posizionate.

AMBITO	OBIETTIVO
ATTRIBUZIONE VOUCHER IN FAVORE DEI SOGGETTI FRAGILI, UTENTI DELLA GESTIONE UNITARIA PER LE PRESTAZIONI CREDITIZIE E SOCIALI	Emissione dei voucher per i soggetti utilmente collocati in graduatoria

Il Segretario

Prospettiva Sviluppo – obiettivi istituzionali propri

Struttura Tecnica per l'Innovazione Tecnologica e la Trasformazione Digitale

La struttura sarà valutata sulla base degli obiettivi di cui alla seguente tabella:

STRUTTURA TECNICA PER L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA E LA TRASFORMAZIONE DIGITALE (Peso 55%)			
OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO/OUTPUT	PESO	LINEA GUIDA GESTIONALE
PROGETTI DETERMINAZIONE DIRETTORIALE N. 4 DEL 18 GENNAIO 2021	**Output: validazione da parte del direttore centrale organizzazione e comunicazione interna dei 22 progetti sulla base di tutti i KPI previsti per il 2021.**	**35%**	*Processi di governo - Innovazione e trasformazione digitale*
PROGETTI DETERMINAZIONE DIRETTORIALE N. 5 DEL 18 GENNAIO 2021	**Output: validazione da parte del direttore centrale tecnologia, informatica e innovazione dei 33 progetti sulla base di tutti i KPI previsti per il 2021.**	**35%**	*Processi di governo -Innovazione e trasformazione digitale*
OBIETTIVI ATTUATIVI LINEE GUIDA GESTIONALI	**Obiettivi assegnati con determinazione direttoriale. Output: validazione da parte del direttore generale dello stato di avanzamento delle attività assegnate**	**30%**	*Processi di governo - Innovazione e trasformazione digitale*

Il Segretario

OBIETTIVI PRODUTTIVI ED ECONOMICO FINANZIARI DEI PROFESSIONISTI E MEDICI

Il Segretario

Obiettivi Produttivi ed Economico Finanziari dei Professionisti e Medici

Gli obiettivi relativi alla **performance organizzativa dei professionisti e medici** sono stati individuati, come già a partire dal Piano della performance 2018/20, in aderenza ai contenuti della determinazione Presidenziale n. 125/2017, sia rispetto alla retribuzione di risultato sia rispetto ai progetti speciali ex art 18 legge n. 88/89. La predetta determinazione n. 125/2017 ha recepito nell'Ordinamento dell'Istituto il principio di autonomia dei medici e dei professionisti rispetto alla Dirigenza dell'Istituto, sulla base di quanto stabilito dalle Sentenze del Consiglio di Stato nn. 5447 e 5448 del 23 dicembre 2016.

Il Segretario

Retribuzione del Risultato - Medici

La valutazione della performance organizzativa dei **medici** avrà riguardo a:

OWNER	INDICATORI	OBIETTIVO
TUTTI I MEDICI	INDICATORE SINTETICO DI EFFICACIA DEL CRUSCOTTO QUALITÀ RIFERITO ALL'AMBITO TERRITORIALE DI PERTINENZA ED AL COORDINAMENTO MEDICO LEGALE	Sulla base dei valori di budget dei singoli indicatori di qualità in relazione ai cluster di appartenenza, si ricaverà l'indice sintetico di qualità per l'ambito territoriale di riferimento.
	OBIETTIVO DI EFFICIENZA	Misurato attraverso uno standard di produttività di 124 punti omogeneizzati pro – capite, come per le sedi territoriali, ma riferito al Coordinamento Medico Legale.
	VOCE DELLO I.E.E.P. "AZIONI SURROGATORIE"	Valori nazionali (per i Coordinamenti centrali) Valori regionali (per i Coordinamenti Regionali e provinciali).
COORDINAMENTI CENTRALI	CONTRIBUTO FORNITO ALL'ATTUAZIONE DELLE LINEE GUIDA GESTIONALI PER L'ANNO 2021	Attraverso le attività strategiche e/o progettuali assegnate.
RESPONSABILI DI UNITÀ OPERATIVA SEMPLICE FUNZIONALE TERRITORIALE (UOSF)	MONITORAGGIO DEL CONTENZIOSO GIUDIZIARIO	Da rendicontare attraverso attestazione trimestrale del coordinatore generale, sulla base delle relazioni trimestrali predisposte dai responsabili di UOSF e validate dai coordinatori regionali di riferimento.

Il Segretario

Retribuzione del Risultato – Professionisti Legali

Per i **professionisti legali** assumono rilievo:

INDICATORI
PIANO NAZIONALE DI SOLIDARIETÀ LEGALE O L'OBIETTIVO ALTERNATIVO "AGGIORNAMENTO DELL'ARCHIVIO SISCO CONTENZIOSO VARIO" PER LE STRUTTURE REGIONALI CHE NON PRESTANO ATTIVITÀ NELL'AMBITO DEL PIANO DI DIFESA A DISTANZA;
L'INDICATORE SINTETICO DI EFFICACIA DEL CRUSCOTTO QUALITÀ DELL'AREA LEGALE, SULLA BASE DEI VALORI DI BUDGET DEI SINGOLI INDICATORI DI QUALITÀ IN RELAZIONE AI CLUSTER DI APPARTENENZA, SI RICAVERÀ L'INDICE SINTETICO DI QUALITÀ DELL'AREA LEGALE PER L'AMBITO TERRITORIALE DI RIFERIMENTO;
L'INDICATORE DI EFFICIENZA DELL'AMBITO TERRITORIALE DI PERTINENZA, IN TERMINI DI SCOSTAMENTO DAI VALORI DI BUDGET STABILITI NEL CRUSCOTTO QUALITÀ;
VOCE DELLO I.E.E.P (EX CRID), "AZIONI SURROGATORIE", PER LA QUALE SARANNO PRESI IN CONSIDERAZIONE I VALORI NAZIONALI (PER I COORDINAMENTI CENTRALI) E REGIONALI (PER I COORDINAMENTI REGIONALI E PROVINCIALI);
OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO NAZIONALI: • *incassi per spese legali;* • *aggiornamento dell'archivio SISCO e delle procedure di gestione per il contenzioso TAR e Corte dei Conti;* • *incassi da recupero crediti.*

Inoltre, per i soli **Coordinamenti centrali**, si aggiunge il contributo fornito all'attuazione delle Attività strategiche e/o Progettuali collegate all'attuazione delle linee CIV e/o delle linee guida gestionali.

Il Segretario

Retribuzione del Risultato – Professionisti Legali

Nella struttura degli obiettivi dei Coordinatori Centrali e dei professionisti sul territorio è prevista l'attuazione del **Piano di Solidarietà** dei Legali. Di seguito si riportano i giudizi assegnati a ciascun Coordinamento legale territoriale per il 2021. Si considerano, ai fini del raggiungimento del Piano di Solidarietà, anche gli affari gestiti con accesso diretto presso il Coordinamento supportato.

PNDD 2021

Strutture sussidianti	Giudizi da sussidiare Anno 2021
C.G.L.	653
ABRUZZO	947
D.C.M. MILANO	1.284
EMILIA ROMAGNA	3.023
FRIULI V. GIULIA	1.200
LAZIO - DISTR. RM	1.139
LIGURIA	997
LOMBARDIA	1.955
MARCHE	1.238
MOLISE	545
PIEMONTE E V.A.	2.174
SARDEGNA	1.526
TOSCANA	2.404
TRENTINO A.A.	868
UMBRIA	1.217
VENETO	1.045
TOTALE	22.215

Il Coordinamento Generale Legale sarà valutato con riferimento alla **percentuale di realizzazione a livello nazionale** e monitorerà l'andamento del piano disponendo, ove opportuno, il trasferimento di fascicoli da Coordinamenti diversi da quelli inizialmente individuati.

Il Segretario

Retribuzione del Risultato – Professionisti Legali

Alle strutture non coinvolte nel Piano di Solidarietà in qualità di strutture a supporto (Basilicata, Campania, Calabria, DCM Napoli, DCM Roma, Puglia e Sicilia) sarà assegnato l'obiettivo alternativo "**Aggiornamento dell'archivio SISCO CV (Contenzioso Vario)**", limitatamente agli atti promossi contro l'Istituto con decreti ingiuntivi e pignoramenti. Il valore obiettivo è fissato nell'abbattimento, al 31 dicembre 2020, del 20% delle suddette giacenze, rilevate a livello regionale/DCM. Il medesimo obiettivo è attribuito al Coordinamento generale legale (somma dei risultati delle predette strutture). Nella valutazione del raggiungimento dell'obiettivo si terrà conto delle variazioni, in incremento o decremento, del "contenzioso vario" pervenuto nel 2021 rispetto a quello pervenuto nel 2020.

SISCO CV - DECRETI INGIUNTIVI E PIGNORAMENTI

Strutture	Giacenza decreti ingiuntivi e pignoramenti al 01.01.2021	Obiettivo giacenza con abbattimento 20%
BASILICATA	138	110
CALABRIA	21.507	17.206
CAMPANIA	922	738
D.C.M. NAPOLI	13.733	10.986
D.C.M. ROMA	43.226	34.581
PUGLIA	59.303	47.442
SICILIA	4.081	3.265
TOTALE	142.910	114.328

Il Segretario

Retribuzione del Risultato – Professionisti Legali

Per quanto riguarda i **Progetti Specifici di Miglioramento Nazionali**, per il 2021 saranno valorizzati i seguenti obiettivi:

Progetti Specifici di Miglioramento Nazionali

1. **Incassi per spese legali**
2. **Aggiornamento dell'archivio SISCO e delle procedure di gestione per il contenzioso TAR e Corte dei Conti**
3. **Incassi da recupero crediti**

Il Segretario

Retribuzione del Risultato – Professionisti Legali

1 Incassi per spese legali

L'obiettivo in oggetto è misurato attraverso i saldi dei relativi conti, in termini di:

- conferma dell'obiettivo del 2020 ove questo non sia stato conseguito;
- conferma del valore consuntivo 2020, ove l'obiettivo 2020 sia stato conseguito;
- nel caso in cui lo scostamento positivo rispetto all'obiettivo del 2020 sia stato superiore al 15%, esprimendo un trend non ripetibile, nel 2021, l'obiettivo sarà dato dal valore obiettivo del 2020, aumentato del 15%.

I valori obiettivo (regionali per i coordinamenti regionali e provinciali e nazionale per i coordinamenti centrali) sono individuati utilizzando come base line gli incassi al mese contabile "13" del 2020. L'indicatore considera i saldi dei seguenti conti:

DESCRIZIONE	CONTO
Onorari di avvocato e procuratore	GPA52021
Onorari di avvocato e procuratore ex-Inpdap	GPA52121
Recupero di spese legali relative ad azioni giudiziarie per il recupero crediti contributivi verso le aziende e per altre controversie	GPA24024
Recupero di spese legali relative a controversie per la concessione e per il recupero di prestazioni	GPA24023
Recupero di spese legali relative ad azioni giudiziarie in materia di patrimonio immobiliare	GPA24122

Il Segretario

Retribuzione del Risultato – Professionisti Legali

1 Incassi per spese legali

I valori obiettivo (regionali per i coordinamenti regionali e provinciali e nazionale per i coordinamenti centrali) sono individuati secondo le baseline qui riportate.

INCASSI PER SPESE LEGALI	
STRUTTURA	Obiettivo 2021
ABRUZZO	414.655
BASILICATA	226.563
CALABRIA	772.432
CAMPANIA	687.417
COORD.METR Milano	745.696
COORD.METR Napoli	261.768
COORD.METR Roma	847.869
EMILIA ROMAGNA	845.827
FRIULI VENEZIA GIULIA	188.845
LAZIO	222.476
LIGURIA	216.069
LOMBARDIA	818.945
MARCHE	385.340
MOLISE	94.314
PIEMONTE	770.228
PUGLIA	1.194.042
SARDEGNA	225.154
SICILIA	1.083.335
TOSCANA	928.024
TRENTINO ALTO ADIGE	201.766
UMBRIA	166.183
VALLE D'AOSTA	40.704
VENETO	542.554
Direzione Generale	119.835
TOTALE	12.000.042

Il Segretario

Retribuzione del Risultato – Professionisti Legali

2 Aggiornamento dell'archivio SISCO e delle procedure di gestione per il contenzioso TAR e Corte dei Conti

L'aggiornamento dell'archivio SICO e delle procedure di gestione per il contenzioso TAR e Corte dei Conti è misurato attraverso l'abbattimento delle giacenze al 31 dicembre 2020.
Il medesimo obiettivo è attribuito al Coordinamento generale legale, come somma dei risultati nazionali.
Nella valutazione del raggiungimento dell'obiettivo si terrà conto delle variazioni, in incremento o decremento, del contenzioso pervenuto nel 2021 rispetto a quello pervenuto nel 2020.

Totale 212.581

I valori obiettivo sono di seguito riportati:

STRUTTURA	OBIETTIVO AL 31.12.2021
ABRUZZO	1.856
BASILICATA	5.121
CALABRIA	24.372
CAMPANIA	22.578
D.C.M-MILANO	972
D.C.M-NAPOLI	26.330
D.C.M-ROMA	12.848
EMILIA ROMAGNA	3.220
FRIULI V. G.	584
VALLE D'AOSTA	43
VENETO	2.981
C. G. L.	4.411

STRUTTURA	OBIETTIVO AL 31.12.2021
LAZIO	4.715
LIGURIA	1.226
LOMBARDIA	3.405
MARCHE	1.328
MOLISE	492
PIEMONTE	3.433
PUGLIA	43.912
SARDEGNA	3.179
SICILIA	41.299
TOSCANA	2.844
TRENTINO A. A.	412
UMBRIA	1.021

Il Segretario

Retribuzione del Risultato – Professionisti Legali

3 Incassi da recupero crediti

L'obiettivo valuta l'efficacia dell'attività di recupero crediti svolta dai coordinamenti legali, valorizzando i flussi in entrata relativi ai seguenti conti di incasso:

Il valore obiettivo per il 2021 è fissato a livello nazionale nel valore:
+ 15% del consuntivo 2020 al "13 mese".

DESCRIZIONE	CONTO
Riscossioni relative a crediti per contributi e somme aggiuntive dovuti dagli artigiani.	GPA52092
Riscossioni relative a crediti per contributi e somme aggiuntive dovute dagli esercenti attività' commerciali.	GPA52093
Accreditamenti provvisori per la riscossione dei crediti contributivi verso le aziende derivanti da modd. dm10 insoluti recuperati a seguito di azione legale.	GPA54021
Recupero TFR F.DO GAR. E CRED. LAV.	PTO24030
Recupero contributi gestione separata.	PAR52020
Recupero previdenza complementare.	PTY24133

Il Segretario

Retribuzione del Risultato - Professionisti Statistico Attuariali

Per i suddetti professionisti la misurazione della performance organizzativa avverrà sulla base del grado di raggiungimento di 6 obiettivi specifici relativi a:

1. REALIZZAZIONE ATTIVITÀ PROGETTUALI E/O STRATEGICHE COLLEGATE ALL'ATTUAZIONE DELLE LINEE CIV E/O DELLE LINEE GUIDA GESTIONALI *CON VALORE OBIETTIVO 100%*
2. REALIZZAZIONE E PUBBLICAZIONE DI "OSSERVATORI E REPORT STATISTICI" ENTRO LE DATE PREVISTE DAL RELATIVO CALENDARIO PUBBLICATO AD INIZIO ANNO *CON VALORE OBIETTIVO 100%*
3. VALUTAZIONI ATTUARIALI DI MODIFICHE NORMATIVE ED ALTRE ATTIVITÀ DI CONSULENZA, ESPLETATE PER SOGGETTI ISTITUZIONALI *CON VALORE OBIETTIVO 90%*
4. GESTIONI ATTIVITÀ DELL'UFFICIO DI STATISTICA, "FORNITURA DI DATI STATISTICI ALL'ISTAT, EUROSTAT E ALTRE AMMINISTRAZIONE PUBBLICHE" ENTRO LE DATE FISSATE PER LE SINGOLE RICHIESTE *CON VALORE OBIETTIVO 100%*
5. ATTIVITÀ DI SUPPORTO AGLI ORGANI DELL'ISTITUTO, ALLE DIREZIONI CENTRALI E ALLE STRUTTURE TERRITORIALI, APPORTO ALLA PREDISPOSIZIONE DEL RAPPORTO ANNUALE E DEL BILANCIO SOCIALE *CON VALORE OBIETTIVO 90%*
6. COLLABORAZIONE ALLA PREDISPOSIZIONE DI BILANCI CONSUNTIVI E ALLEGATI STATISTICI, REDAZIONE DI BILANCI PREVENTIVI E DI BILANCI TECNICI *CON VALORE OBIETTIVO 100%*

Le predette attività sono accorpate in tre macro-aree:

- *attività strategiche* (1);
- *attività a supporto di soggetti esterni* (2,3,4);
- *attività a supporto di Organi e Strutture dell'Istituto* (5,6).

Il raggiungimento di detti obiettivi dovrà essere trimestralmente rendicontato da dettagliata relazione a firma del Coordinatore generale con specifico riferimento ai singoli ambiti.

Il Segretario

Retribuzione del Risultato - Professionisti Tecnico - Edilizi

Per i suddetti professionisti, sia a livello di Direzione generale che di Coordinamento regionale, la misurazione della performance organizzativa avverrà sulla base del grado di raggiungimento dei seguenti 2 obiettivi specifici, strettamente attinenti alle attività professionali e relativi a:

PROGETTAZIONE ESECUTIVA INTERVENTI DI MANUTENZIONE STRAORDINARIA PROGRAMMATI PER LE SEDI STRUMENTALI (PRIMO ANNO DEL TRIENNIO 2021/2023).

MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ ORGANIZZATIVA E DELLA TRASPARENZA MEDIANTE L'IMPLEMENTAZIONE DELL'ANAGRAFE DEGLI INCARICHI PROFESSIONALI ASSEGNATI CREATA NEL 2020.

REALIZZAZIONE DI ATTIVITÀ PROGETTUALI E/O STRATEGICHE - Per i soli Coordinamenti centrali, si aggiunge la valorizzazione delle attività progettuali/strategiche assegnate in attuazione delle linee CIV e/o delle linee guida gestionali.

Il Segretario

Retribuzione del Risultato - Professionisti Tecnico - Edilizi

PROGETTAZIONE ESECUTIVA INTERVENTI DI MANUTENZIONE STRAORDINARIA PROGRAMMATI PER LE SEDI STRUMENTALI (PRIMO ANNO DEL TRIENNIO 2021/2023)

L'elenco degli interventi di manutenzione straordinaria e la valutazione delle assegnazioni, compatibilmente con le esigenze di budget, osserva una scala di priorità definita da uno specifico messaggio Hermes.

I principali ambiti di priorità sono sintetizzabili in:

- **tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro;**
- **efficienza e valorizzazione delle Strutture territoriali** (razionalizzazione e integrazione logistica, efficientamento energetico) **e la manutenzione delle strutture sociali in funzione;**
- **mantenimento in sicurezza delle strutture sociali inattive.**

In particolare, considerato il perdurare dell'emergenza pandemica da COVID-19, l'obiettivo per il 2021 è stato fissato in 81 progettazioni totali, con una riduzione rispetto alle previsioni iniziali del 2020 pari al 6,9%, valore meno che proporzionale rispetto alla riduzione della forza lavoro dei tecnici che è stata stimata nello stesso periodo (-9,4%).

Il valore obiettivo per il 2021 è quantificato nella tabella sotto riportata per i singoli Coordinamenti regionali. Il CGTE sarà valutato sulla base del valore nazionale.

Totale 81

DIREZIONI	N° INTERVENTI	DIREZIONI	N° INTERVENTI
ABRUZZO	5	MARCHE	2
BASILICATA	1	MOLISE	1
CALABRIA	2	PIEMONTE VALLE D'AOSTA	1
CAMPANIA	8	PUGLIA	2
DG	4	SARDEGNA	2
EMILIA ROMAGNA	3	SICILIA	3
FRIULI VEN. GIULIA	1	TOSCANA	8
LAZIO	13	TRENTINO A. ADIGE	1
LIGURIA	9	UMBRIA	2
LOMBARDIA	8	VENETO	5

La percentuale di raggiungimento dell'obiettivo in esame sarà trimestralmente attestata dal Coordinamento generale tecnico edilizio con apposita relazione corredata da relativa documentazione.

Il Segretario

Retribuzione del Risultato - Professionisti Tecnico - Edilizi

MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ ORGANIZZATIVA E DELLA TRASPARENZA MEDIANTE L'IMPLEMENTAZIONE DELL'ANAGRAFE DEGLI INCARICHI PROFESSIONALI ASSEGNATI CREATA NEL 2020

L'obiettivo farà riferimento a un'estensione dell'uso della *"Anagrafe degli Incarichi"* introdotta, nel precedente esercizio, per la consultazione e gestione degli incarichi professionali assegnati ai tecnici laureati e diplomati nonché al personale amministrativo di supporto nello svolgimento delle attività tecniche inerenti alla realizzazione dei lavori per conto dell'Istituto nell'ambito del Codice degli Appalti. Tra le sue principali finalità vi sono il miglioramento della qualità organizzativa e la sostenibilità gestionale e realizzativa delle attività professionali, nonché la trasparenza ed il monitoraggio dei carichi di lavoro secondo e le specificità professionali sviluppate.

L'attività monitorata per il 2021 riguarda:

a) **l'aggiornamento progressivo del database** con gli incarichi formalizzati nel corso dell'anno 2021;

a) **l'estensione dell'anagrafica agli incarichi di consulenza professionale tecnica** in materia di adeguamento alle norme di prevenzione incendi per le Sedi dell'Istituto svolti dal 2017 al 2020, come ad esempio progetti sottoposti al parere dei Vigili del Fuoco, relazioni attinenti al rinnovo o alla certificazione di prevenzione incendi o a supporto delle SCIA, ecc.

Per il CGTE sarà preso a riferimento il rapporto numero anagrafiche regionali realizzate/numero anagrafiche attese, calcolato su scala nazionale.

La realizzazione dell'attività sarà attestata da apposita scheda del Coordinamento generale tecnico edilizio che riepiloghi le note di trasmissione ricevute dai CTR dell'anagrafica.
Ai fini dell'incentivazione ordinaria, per i due obiettivi specifici indicati saranno presi in considerazione le percentuali di realizzazione nazionali per i Coordinamenti centrali, quelle regionali per i Coordinamenti regionali.

Il Segretario

Progetti Speciali ex art. 18 Legge 88/1989

PROFESSIONISTI LEGALI E MEDICI

Per i suddetti professionisti, sono confermati i cluster definiti nei precedenti piani della performance e riepilogati nel SMVP.
Gli obiettivi di miglioramento della specifica area professionale sono fissati considerando lo scostamento, rispetto all'anno precedente, dell'indicatore sintetico di qualità (efficacia) del Cruscotto, della struttura territoriale di riferimento e, per i Coordinamenti generali, i rispettivi valori nazionali.

PROFESSIONISTI STATISTICO - ATTUARIALI

Al Coordinamento Generale Statistico attuariale, viene assegnato il progetto speciale afferente a:

- *Realizzazione di un nuovo Osservatorio statistico sulle Dichiarazioni ISEE.*

Il progetto si intende realizzato con la pubblicazione dell'Osservatorio e la presentazione alla DCPCG di una relazione illustrativa dell'attività svolta e dei risultati raggiunti a firma del Coordinatore generale.

Il Segretario

Progetti Speciali ex art. 18 Legge 88/1989

PROFESSIONISTI TECNICO - EDILIZI

Ai professionisti tecnico edilizi viene assegnato il progetto speciale *"Progettazione antincendio"* finalizzato all'adeguamento alle norme di prevenzione incendi delle Strutture territoriali.
L'attività verrà valutata come realizzata con l'espletamento delle attività di progettazione e/o di consulenza tecnica in materia di prevenzione incendi.
In relazione allo stato di avanzamento delle attività antincendio nei singoli contesti territoriali, alle specifiche attività antincendio ivi svolte nonché allo stato dell'iter di adeguamento, tali attività di consulenza si concretizzeranno in una o più attività relative alle fasi di adeguamento:

a) **Fase di progettazione** (presentazione formale del progetto ai Vigili del Fuoco o altro ente preposto o consulenza tecnica antincendio a supporto della DR per la definizione/risoluzione delle attività soggette alla vigilanza dei VVFF;
b) **Fase di adeguamento** (progetto esecutivo per affidamento delle opere di adeguamento alle norme di prevenzione incendi, alta sorveglianza, supervisione o direzione dei lavori di adeguamento);
c) **Fase di certificazione** (rinnovo del CPI (ricorrendone i presupposti) o SCIA protocollata presso i VVFF ad adeguamento completato).

Per ciascun coordinamento regionale sarà calcolato il rapporto percentuale attività realizzate/attività da realizzare nel 2021.
Per il CGTE sarà preso a riferimento il medesimo rapporto, calcolato su scala nazionale. La realizzazione dell'attività sarà attestata da apposita scheda del Coordinamento Generale Tecnico Edilizio.

RIEPILOGO DELLE ATTIVITÀ DI PROGETTAZIONE E/O DI CONSULENZA TECNICA IN MATERIA DI PREVENZIONE INCENDI:

Totale 50

CTR	N° PER 2021	CTR	N° PER 2021
ABRUZZO	3	PIEMONTE E VALLE D'AOSTA	2
BASILICATA	3	PUGLIA	3
CALABRIA	1	SARDEGNA	4
CAMPANIA	3	SICILIA	2
EMILIA ROMAGNA	3	TOSCANA	4
FRIULI VEN. GIULIA	1	TRENTINO ALTO ADIGE	1
LAZIO	2	UMBRIA	3
LIGURIA	3	VENETO	3
LOMBARDIA	4	MARCHE	3
MOLISE	2		

Il Segretario

INPS
Istituto Nazionale Previdenza Sociale

Allegato tecnico al Piano Performance 2021 - 2023

Tabelle integrative

Il Segretario

Sommario

Tabella A: Indici di giacenza. Valori obiettivo.....3

Tabella B: Indicatore di efficacia Economico-finanziaria della Produzione Strutture territoriali.....7

Tabella C: Riepilogo, per Cluster, dei singoli valori 2021 per Costi Standard..13

Tabella D: Attività progettuali e Attività strategiche.....17

Il Segretario

Tabella A: Indici di giacenza. Valori obiettivo

STRUTTURE	AREA PRESTAZIONI E SERVIZI INDIVIDUALI		AREA FLUSSI CONTRIBUTIVI	ALTRE AREE DI PRODUZIONE
	IG Prestazioni e servizi individuali	IG Gestione conto assicurativo individuale	IG Flussi contributivi (esclusa vig. isp.)	IG Altre aree di produzione
ALESSANDRIA	30	120	89	65
ASTI	30	90	72	65
CUNEO	30	118	90	65
NOVARA	30	119	95	65
VERBANO-CUSIO-OSSOLA	30	90	79	65
TORINO	30	150	130	66
VERCELLI	30	112	89	65
BIELLA	30	90	92	65
PIEMONTE	**30**	**125**	**110**	**65**
AOSTA	30	111	77	65
VALLE D'AOSTA	**30**	**111**	**77**	**65**
BERGAMO	30	117	100	65
BRESCIA	30	128	100	65
COMO	30	116	96	65
LECCO	30	121	94	65
CREMONA	30	103	94	65
MANTOVA	30	119	89	65
MONZA	30	90	94	65
LODI	30	96	94	65
PAVIA	30	105	91	65
SONDRIO	30	115	92	65
VARESE	30	96	94	65
LOMBARDIA	**30**	**109**	**96**	**65**
GENOVA	30	155	141	88
IMPERIA	30	108	107	68
LA SPEZIA	30	95	110	65
SAVONA	30	90	87	75
LIGURIA	**30**	**128**	**123**	**80**
BOLZANO	30	207	108	66
TRENTO	30	192	101	65
TRENTINO ALTO ADIGE	**30**	**200**	**104**	**65**
BELLUNO	30	90	65	65
PADOVA	30	163	108	65
ROVIGO	30	90	86	65
TREVISO	30	147	94	66

Il Segretario

STRUTTURE	AREA PRESTAZIONI E SERVIZI INDIVIDUALI		AREA FLUSSI CONTRIBUTIVI	ALTRE AREE DI PRODUZIONE
	IG Prestazioni e servizi individuali	IG Gestione conto assicurativo individuale	IG Flussi contributivi (esclusa vig. isp.)	IG Altre aree di produzione
VENEZIA	30	141	101	65
VERONA	30	162	104	65
VICENZA	30	127	90	67
VENETO	**30**	**143**	**97**	**65**
GORIZIA	30	120	95	67
TRIESTE	30	116	92	68
UDINE	30	119	83	67
PORDENONE	30	111	85	65
FRIULI VENEZIA GIULIA	**30**	**116**	**86**	**66**
BOLOGNA	30	141	100	65
FERRARA	30	119	88	65
FORLI'	30	116	92	65
RIMINI	30	120	90	65
MODENA	30	122	93	65
PARMA	30	120	75	65
PIACENZA	30	97	89	65
RAVENNA	30	102	82	65
REGGIO EMILIA	30	119	97	65
EMILIA ROMAGNA	**30**	**123**	**91**	**65**
AREZZO	30	135	89	65
FIRENZE	30	141	124	65
PRATO	30	105	125	65
GROSSETO	30	119	100	65
LIVORNO	30	90	92	65
LUCCA	30	131	116	65
MASSA CARRARA	30	119	94	65
PISA	30	116	105	65
PISTOIA	30	90	89	65
SIENA	30	120	89	65
TOSCANA	**30**	**121**	**108**	**65**
PERUGIA	30	166	108	65
TERNI	30	120	101	65
UMBRIA	**30**	**157**	**106**	**65**
ANCONA	30	105	94	65
ASCOLI PICENO	30	120	74	65
FERMO	30	90	70	65
MACERATA	30	92	90	65
PESARO	30	119	94	65

Il Segretario

STRUTTURE	AREA PRESTAZIONI E SERVIZI INDIVIDUALI		AREA FLUSSI CONTRIBUTIVI	ALTRE AREE DI PRODUZIONE
	IG Prestazioni e servizi individuali	IG Gestione conto assicurativo individuale	IG Flussi contributivi (esclusa vig. isp.)	IG Altre aree di produzione
MARCHE	**30**	**107**	**87**	**65**
FROSINONE	30	171	135	120
LATINA	30	130	156	98
RIETI	30	245	145	65
VITERBO	30	134	145	104
LAZIO	**30**	**155**	**146**	**100**
CHIETI	30	90	84	65
L'AQUILA	30	116	86	80
PESCARA	30	91	96	65
TERAMO	30	109	92	76
ABRUZZO	**30**	**90**	**90**	**68**
CAMPOBASSO	30	127	66	87
ISERNIA	30	127	65	65
MOLISE	**30**	**127**	**66**	**81**
AVELLINO	30	90	88	77
BENEVENTO	30	96	101	86
CASERTA	30	132	113	137
SALERNO	30	140	115	65
CAMPANIA	**30**	**122**	**109**	**98**
BARI	30	142	114	71
BARLETTA-ANDRIA-TRANI	30	126	101	71
BRINDISI	30	93	106	99
FOGGIA	30	139	101	76
LECCE	30	142	89	93
TARANTO	30	128	100	65
PUGLIA	**30**	**133**	**103**	**79**
MATERA	30	105	96	93
POTENZA	30	126	108	97
BASILICATA	**30**	**117**	**103**	**96**
CATANZARO	30	90	122	87
VIBO VALENTIA	30	90	100	78
CROTONE	30	109	100	99
COSENZA	30	142	95	91
REGGIO CALABRIA	30	116	72	116
ROSSANO CALABRO	30	90	92	104
CALABRIA	**30**	**112**	**94**	**101**
AGRIGENTO	30	106	108	65
CALTANISSETTA	30	153	116	117
CATANIA	30	141	158	117

Il Segretario

STRUTTURE	AREA PRESTAZIONI E SERVIZI INDIVIDUALI		AREA FLUSSI CONTRIBUTIVI	ALTRE AREE DI PRODUZIONE
	IG Prestazioni e servizi individuali	IG Gestione conto assicurativo individuale	IG Flussi contributivi (esclusa vig. isp.)	IG Altre aree di produzione
ENNA	30	90	65	65
MESSINA	30	154	133	116
PALERMO	30	140	175	129
RAGUSA	30	93	101	95
SIRACUSA	30	90	124	99
TRAPANI	30	158	129	106
SICILIA	**30**	**132**	**138**	**110**
CAGLIARI	30	144	114	66
NUORO	30	128	72	65
SASSARI	30	166	109	65
ORISTANO	30	127	94	99
SARDEGNA	**30**	**145**	**105**	**66**
FM ROMA	30	170	133	103
FM NORD-OVEST FLAMINIO	30	154	140	65
FM SUD-EST CASILINO	30	90	114	65
FM SUD-OVEST EUR	30	159	142	75
FM ROMA TUSCOLANO	30	105	95	65
FM ROMA MONTESACRO	30	105	114	65
DCM ROMA	**30**	**130**	**123**	**73**
FM NAPOLI	30	177	138	99
FM AREA NORD-CAMALDOLI	30	183	104	105
FM AREA FLEGREA-POZZ.	30	90	97	75
FM AREA NOLANA	30	90	114	75
FM AREA STABIESE	30	90	102	75
DCM NAPOLI	**30**	**166**	**117**	**90**
FM MILANO	30	138	108	65
DCM MILANO	**30**	**138**	**108**	**65**
NAZIONALE	**30**	**128**	**109**	**75**

Il Segretario

Tabella B: Indicatore di efficacia Economico-finanziaria della Produzione Strutture territoriali

Indicatore di Efficacia Economico-Finanziaria della Produzione (IEEP) - obiettivi 2021	NAZIONALE	ABRUZZO	BASILICATA	CALABRIA
Gestione Entrate contributive	**8.855.168.560**	**231.874.765**	**83.961.319**	**282.382.601**
Accertamento Contributi in fase di Gestione Flussi	7.771.469.473	205.000.000	72.550.922	245.320.377
Accertamento Contributi	733.979.071	20.870.354	9.443.640	11.954.366
di cui Accertamenti da vigilanza ispettiva	*370.868.204*	*14.931.210*	*2.977.204*	*4.334.533*
di cui Accertamenti da vigilanza documentale	*166.156.057*	*2.610.000*	*2.600.000*	*5.813.858*
di cui Accertamentl da DMV	*196.954.810*	*3.329.144*	*3.866.436*	*1.805.975*
Minori prestazioni da vigilanza	271.148.517	4.186.871	1.360.911	22.116.490
di cui minori prestazioni da vigilanza ispettiva	*164.753.872*	*2.100.000*	*1.240.911*	*21.361.175*
di cui minori prestazioni da vigilanza documentale	*106.394.645*	*2.086.871*	*120.000*	*755.315*
Accertamento ECA	78.571.500	1.817.540	605.847	2.991.368
Gestione Prestazioni	**2.102.295.076**	**59.431.992**	**12.316.791**	**96.554.965**
Interessi legali (-)	9.510.267	87.000	-	220.944
di cui Interessl legali da prestazioni previdenziali	*4.610.696*	*23.000*	-	*93.856*
di cui Interessi legali da prestazioni per ammortizzatori sociali	*1.897.113*	*60.000*	-	*66.513*
di cui Interessi legali da prestazioni per non autosufficienza, invalidità civile e altre	*3.002.458*	*4.000*	-	*60.575*
Accertamento prestazioni indebite	1.713.809.883	52.649.265	10.785.507	89.925.842
di cui Accertamento da prestazioni previdenziali indebite	*740.148.016*	*22.831.585*	*2.936.000*	*33.931.309*
di cui Accertamento da prestazioni indebite per non autasufficienza e invalidità civile	*255.572.249*	*8.174.555*	*1.914.549*	*12.677.735*
di cui Accertamenta da prestazioni previdenziali indebite PDAP	*9.528.554*	*562.013*	*74.997*	*365.069*
dl cui Accertamento da prestazioni indebite per ammortizzatori sociali	*708.561.064*	*21.081.112*	*5.859.961*	*42.951.730*
Azioni surrogatorie	31.746.115	527.625	220.124	1.190.947
di cui Azioni surrogatorie da prestazioni previdenziali	*5.955.798*	*32.053*	*77.665*	*261.800*
di cui Azioni surrogatorie da prestazioni per ammortizzatori sociali	*18.244.416*	*345.820*	*142.459*	*558.486*
di cui Azioni surrogotorie da prestazioni per non autosufficienza, invalidità civile e altre	*7.545.901*	*149.752*	-	*370.661*
Riscatti e ricongiunzioni	357.773.597	6.010.000	1.155.000	5.069.896
Accertamento benefici in sede di pensione/TFS	8.475.748	332.102	156.160	589.223
Indicatore di Efficacia Economico-Finanziaria della Produzione (IEEP)	**10.957.463.637**	**291.306.757**	**96.278.110**	**378.937.566**

Il Segretario

Indicatore di Efficacia Economico-Finanziaria della Produzione (IEEP) - obiettivi 2021	CAMPANIA	EMILIA ROMAGNA	FRIULI VENEZIA GIULIA	LAZIO
Gestione Entrate contributive	**428.101.003**	**619.685.000**	**117.502.077**	**215.002.930**
Accertamento Contributi in fase di Gestione Flussi	380.574.495	560.500.000	110.000.000	185.127.055
Accertamento Contributi	19.248.966	48.000.000	7.124.200	23.911.875
di cui Accertamenti da vigilanza ispettiva	*5.009.532*	*23.000.000*	*3.500.000*	*14.000.000*
di cui Accertamenti da vigilanza documentale	*9.090.000*	*13.000.000*	*1.200.000*	*6.300.000*
di cui Accertamenti da DMV	*5.149.434*	*12.000.000*	*2.424.200*	*3.611.875*
Minori prestazioni da vigilanza	23.733.691	10.500.000	287.000	4.464.000
di cui minori prestazioni da vigilanza ispettiva	*9.784.480*	*4.000.000*	*87.000*	*600.000*
di cui minori prestazioni da vigilanza documentale	*13.949.211*	*6.500.000*	*200.000*	*3.864.000*
Accertamento ECA	4.543.851	685.000	90.877	1.500.000
Gestione Prestazioni	**101.062.822**	**137.901.000**	**40.135.794**	**36.773.122**
Interessi legali (-)	1.035.037	215.000	205.732	708.265
di cui Interessi legali da prestazioni previdenziali	*459.305*	*153.000*	*199.758*	*542.265*
di cui Interessi legali da prestazioni per ammortizzatori sociali	*126.496*	*50.000*	*5.873*	*86.000*
di cui Interessi legali da prestazioni per non autosufficienza, invalidità civile e altre	*449.236*	*12.000*	*101*	*80.000*
Accertamento prestazioni indebite	94.238.755	106.216.000	33.711.163	31.684.387
di cui Accertamento da prestazioni previdenziali indebite	*40.928.669*	*39.000.000*	*14.229.673*	*15.000.000*
di cui Accertamento da prestazioni indebite per non autosufficienza e invalidità civile	*16.846.577*	*9.000.000*	*3.258.597*	*4.814.000*
di cui Accertamento da prestazioni previdenziali indebite PDAP	*292.591*	*600.000*	*186.577*	*125.000*
di cui Accertamento da prestazioni indebite per ammortizzatori sociali	*36.170.918*	*57.616.000*	*16.036.316*	*11.745.387*
Azioni surrogatorie	884.602	4.500.000	1.080.363	178.000
di cui Azioni surrogatorie da prestazioni previdenziali	*123.332*	*770.000*	*74.202*	-
di cui Azioni surrogatorie da prestazioni per ammortizzatori sociali	*401.209*	*2.230.000*	*901.161*	*178.000*
di cui Azioni surrogatorie da prestazioni per non autosufficienza, invalidità civile e altre	*360.061*	*1.500.000*	*105.000*	-
Riscatti e ricongiunzioni	6.472.002	27.000.000	5.300.000	5.500.000
Accertamento benefici in sede di pensione/TFS	502.500	400.000	250.000	119.000
Indicatore di Efficacia Economico-Finanziaria della Produzione (IEEP)	**529.163.825**	**757.586.000**	**157.637.871**	**251.776.052**

Il Segretario

Indicatore di Efficacia Economico-Finanziaria della Produzione (IEEP) - obiettivi 2021	LIGURIA	LOMBARDIA	MARCHE	MOLISE
Gestione Entrate contributive	**198.153.132**	**729.207.448**	**200.125.672**	**38.539.766**
Accertamento Contributi in fase di Gestione Flussi	172.519.101	619.921.368	180.000.000	33.962.356
Accertamento Contributi	22.362.200	70.461.425	15.285.672	3.408.179
di cui Accertamenti da vigilanza ispettiva	*8.532.544*	*46.178.419*	*8.840.000*	*2.576.937*
di cui Accertamenti da vigilanza documentale	*2.080.000*	*12.000.000*	*4.230.000*	*500.000*
di cui Accertamenti da DMV	*11.749.656*	*12.283.006*	*2.215.672*	*331.242*
Minori prestazioni da vigilanza	2.135.868	36.249.807	4.540.000	336.192
di cui minori prestazioni da vigilanza ispettiva	*1.635.868*	*18.017.863*	*2.340.000*	*216.863*
di cui minori prestazioni da vigilanza documentale	*500.000*	*18.231.944*	*2.200.000*	*119.329*
Accertamento ECA	1.135.963	2.574.849	300.000	833.039
Gestione Prestazioni	**50.031.842**	**230.113.872**	**53.483.906**	**9.760.350**
Interessi legali (-)	116.731	125.595	98.320	14.868
di cui Interessi legali da prestazioni previdenziali	*98.672*	*118.706*	*50.000*	*14.221*
di cui Interessi legali da prestazioni per ammortizzatori sociali	*7.690*	*1.987*	*35.000*	*104*
di cui Interessi legali da prestazioni per non autosufficienza, invalidità civile e altre	*10.369*	*4.902*	*13.320*	*543*
Accertamento prestazioni indebite	37.264.245	182.396.066	43.640.679	7.814.860
di cui Accertamento da prestazioni previdenziali indebite	*19.953.330*	*78.692.929*	*16.171.071*	*4.126.320*
di cui Accertamento da prestazioni indebite per non autosufficienza e invalidità civile	*5.396.570*	*25.293.909*	*3.520.889*	*1.258.753*
di cui Accertamento da prestazioni previdenziali indebite PDAP	*201.328*	*990.813*	*800.000*	*49.308*
di cui Accertamento da prestazioni indebite per ammortizzatori sociali	*11.713.017*	*77.418.415*	*23.148.719*	*2.380.479*
Azioni surrogatorie	714.489	5.316.340	1.522.500	40.358
di cui Azioni surrogatorie da prestaziani previdenziali		*1.288.946*	*215.000*	-
di cui Azioni surrogatorie da prestazioni per ammortizzatori sociali	*714.489*	*2.149.944*	*787.500*	*40.358*
di cui Azioni surrogatorie da prestazioni per non autosufficienza, invalidità civile e altre		*1.877.450*	*520.000*	-
Riscatti e ricongiunzioni	11.421.882	41.683.006	8.150.205	1.800.000
Accertamento benefici in sede di pensione/TFS	747.957	844.055	268.842	120.000
Indicatore di Efficacia Economico-Finanziaria della Produzione (IEEP)	**248.184.974**	**959.321.320**	**253.609.578**	**48.300.116**

Il Segretario

Indicatore di Efficacia Economico-Finanziaria della Produzione (IEEP) - obiettivi 2021	PIEMONTE	PUGLIA	SARDEGNA	SICILIA
Gestione Entrate contributive	**460.728.889**	**556.664.949**	**200.930.180**	**781.776.167**
Accertamento Contributi in fase di Gestione Flussi	419.500.000	471.280.975	177.956.510	672.761.429
Accertamento Contributi	36.263.939	50.030.183	18.916.361	64.931.575
di cui Accertamenti da vigilanza ispettiva	*21.213.598*	*32.359.261*	*11.000.000*	*36.168.500*
di cui Accertamenti da vigilanza documentale	*5.220.000*	*11.500.000*	*4.000.000*	*19.000.000*
di cui Accertamenti da DMV	*9.830.341*	*6.170.922*	*3.916.361*	*9.763.075*
Minori prestazioni da vigilanza	3.904.718	30.052.632	3.300.000	32.723.537
di cui minori prestazioni da vigilanza ispettiva	*2.859.810*	*26.752.632*	*300.000*	*29.161.652*
di cui minori prestazioni da vigilanza documentale	*1.044.908*	*3.300.000*	*3.000.000*	*3.561.885*
Accertamento ECA	1.060.232	5.301.159	757.308	11.359.626
Gestione Prestazioni	**143.412.929**	**149.014.493**	**53.550.495**	**194.417.014**
Interessi legali (-)	234.769	3.094.226	206.589	695.031
di cui Interessi legali da prestazioni previdenziali	*67.095*	*1.000.955*	*183.873*	*390.454*
di cui Interessi legali da prestazioni per ammortizzatori sociali	*1.955*	*915.265*	*3.871*	*54.507*
di cui Interessi legali da prestazioni per non autosufficienza, invalidità civile e altre	*165.719*	*1.178.006*	*18.845*	*250.070*
Accertamento prestazioni indebite	106.850.381	138.396.646	48.287.298	179.937.236
dl cui Accertamento da prestazioni previdenziali indebite	*45.013.530*	*62.787.946*	*24.891.796*	*80.918.403*
di cui Accertamento da prestazioni indebite per non autosufficienza e invalidità civile	*9.639.431*	*24.558.420*	*8.358.005*	*40.000.000*
di cui Accertamento da prestazioni previdenzioli indebite PDAP	*523.729*	*550.000*	*288.228*	*1.018.833*
di cui Accertamento da prestazioni indebite per ammortizzatori sociali	*51.673.691*	*50.500.280*	*14.749.269*	*58.000.000*
Azioni surrogatorie	2.111.494	1.312.073	1.050.668	1.798.106
di cui Azioni surrogatorie da prestazioni previdenziali	*330.441*	*118.000*	*134.152*	*597.275*
di cui Azioni surrogatorie da prestazioni per ammortizzatori sociali	*1.703.208*	*908.073*	*578.325*	*1.200.831*
di cui Azioni surrogatorie da prestazioni per non autosufficienza, invalidità civile e altre	*77.846*	*286.000*	*338.191*	-
Riscatti e ricongiunzioni	34.515.668	12.000.000	4.400.000	12.962.703
Accertamento benefici in sede di pensione/TFS	170.155	400.000	19.118	414.000
Indicatore di Efficacia Economico-Finanziaria della Produzione (IEEP)	**604.141.817**	**705.679.442**	**254.480.675**	**976.193.181**

Il Segretario

Indicatore di Efficacia Economico-Finanziaria della Produzione (IEEP) - obiettivi 2021	TOSCANA	TRENTINO ALTO ADIGE	UMBRIA	VALLE D'AOSTA
Gestione Entrate contributive	**609.861.919**	**71.380.848**	**138.461.776**	**8.298.000**
Accertamento Contributi in fase di Gestione Flussi	546.082.062	61.212.527	129.150.896	7.379.253
Accertamento Contributi	51.000.000	7.338.320	8.070.764	401.802
di cui Accertamenti da vigilanza ispettiva	*31.000.000*	*2.800.000*	*4.739.361*	*189.284*
di cui Accertamenti da vigilanza documentale	*11.000.000*	*1.080.000*	*2.000.000*	*149.310*
di cui Accertamenti da DMV	*9.000.000*	*3.458.320*	*1.331.403*	*63.208*
Minori prestazioni da vigilanza	11.279.857	2.530.000	710.000	138.291
di cui minori prestazioni da vigilanza ispettiva	*7.000.000*	*280.000*	*110.000*	*7.700*
di cui minori prestazioni da vigilanza documentale	*4.279.857*	*2.250.000*	*600.000*	*130.591*
Accertamento ECA	1.500.000	300.000	530.116	378.654
Gestione Prestazioni	**95.759.504**	**26.283.860**	**23.401.275**	**2.238.573**
Interessi legali (-)	177.549	20.968	21.412	2.883
di cui Interessi legali da prestazioni previdenziali	*119.043*	*20.211*	*18.854*	*1.671*
di cui Interessi legali da prestazioni per ammortizzatori sociali	*48.000*	*757*	*1.598*	*1.212*
di cui Interessi legali da prestazioni per non autosufficienza, invalidità civile e altre	*10.506*	-	*960*	-
Accertamento prestazioni indebite	79.685.298	20.437.868	19.058.868	1.679.346
di cui Accertamento da prestazioni previdenziali indebite	*35.685.976*	*10.361.974*	*8.465.605*	*841.189*
di cui Accertamento da prestazioni indebite per non autosufficienza e invalidità civile	*8.442.000*	-	*2.755.726*	-
di cui Accertamento do prestazioni previdenziali indebite PDAP	*449.317*	*95.000*	*98.028*	*10.592*
di cui Accertamento da prestazioni indebite per ammortizzatori sociali	*35.108.005*	*9.980.894*	*7.739.509*	*827.565*
Azioni surrogatorie	3.118.755	609.683	756.819	84.420
di cui Azioni surrogatorie da prestazioni previdenziali	*555.165*	*367.500*	*207.636*	-
di cui Azioni surrogatorie da prestazioni per ammortizzatori sociali	*1.700.000*	*242.183*	*291.833*	*84.420*
di cui Azioni surrogatorie da prestazioni per non autosufficienza, invalidità civile e altre	*863.590*	-	*257.350*	-
Riscatti e ricongiunzioni	12.600.000	5.250.000	3.490.000	410.967
Accertamento benefici in sede di pensione/TFS	533.000	7.277	117.000	66.723
Indicatore di Efficacia Economico-Finanziaria della Produzione (IEEP)	**705.621.423**	**97.664.708**	**161.863.051**	**10.536.573**

Il Segretario

Indicatore di Efficacia Economico-Finanziaria della Produzione (IEEP) - obiettivi 2021	VENETO	DCM MILANO	DCM ROMA	DCM NAPOLI
Gestione Entrate contributive	**622.661.516**	**676.131.750**	**1.042.647.845**	**541.089.009**
Accertamento Contributi in fase di Gestione Flussi	574.988.832	574.000.000	913.905.314	457.776.000
Accertamento Contributi	41.672.684	85.131.750	76.918.702	41.232.115
di cui Accertamenti da vigilanza ispettiva	*24.000.000*	*23.500.000*	*33.169.438*	*16.848.383*
di cui Accertamenti da vigilanza documentale	*6.120.000*	*16.461.273*	*16.680.616*	*13.521.000*
di cui Accertamenti da DMV	*11.552.684*	*45.170.477*	*27.068.648*	*10.862.732*
Minori prestazioni da vigilanza	3.000.000	15.000.000	17.744.950	40.853.702
di cui minori prestazioni da vigilanza ispettiva	*2.000.000*	*5.000.000*	*9.644.950*	*20.252.968*
di cui minori prestazioni da vigilanza documentale	*1.000.000*	*10.000.000*	*8.100.000*	*20.600.734*
Accertamento ECA	3.000.000	2.000.000	34.078.879	1.227.192
Gestione Prestazioni	**128.948.099**	**101.159.257**	**202.630.430**	**153.912.692**
Interessi legali (-)	134.058	233.044	561.592	1.300.654
di cui Interessi legali da prestazioni previdenziali	*116.302*	*92.000*	*319.257*	*528.198*
di cui Interessi legali da prestazioni per ammortizzatori sociali	*5.756*	*133.044*	*191.395*	*100.090*
di cui Interessi legali da prestazioni per non autosufficienza, invalidità civile e altre	*12.000*	*8.000*	*50.940*	*672.366*
Accertamento prestazioni indebite	101.400.000	68.420.700	121.000.000	138.329.473
di cui Accertamento da prestazioni previdenziali Indebite	*37.000.000*	*26.000.000*	*54.535.687*	*65.845.024*
di cui Accertamento da prestazioni indebite per non autosufficienza e invalidità civile	*8.000.000*	*9.917.870*	*24.969.663*	*26.775.000*
di cui Accertamento da prestazioni previdenziali indebite PDAP	*400.000*	*400.000*	*617.682*	*829.449*
di cui Accertamento da prestazioni indebite per ammortizzatori sociali	*56.000.000*	*32.102.830*	*40.876.967*	*44.880.000*
Azioni surrogatorie	2.750.000	890.000	695.914	392.834
di cui Azioni surrogatorie da prestazioni previdenziali	*400.000*	*300.000*	*100.000*	*2.630*
di cui Azioni surrogatorie da prestazioni per ammortizzatori sociali	*1.600.000*	*500.000*	*595.914*	*390.204*
di cui Azioni surrogatorie da prestazioni per non autosufficienza, invalidità civile e altre	*750.000*	*90.000*	-	-
Riscatti e ricongiunzioni	24.802.157	31.630.112	81.450.000	14.700.000
Accertamento benefici in sede di pensione/TFS	130.000	451.489	46.108	1.791.039
Indicatore di Efficacia Economico-Finanziaria della Produzione (IEEP)	**751.609.615**	**777.291.007**	**1.245.278.275**	**695.001.701**

Il Segretario

Tabella C: Riepilogo, per Cluster, dei singoli valori 2021 per Costi Standard

Indice Sintetico - BUDGET 2021 Cluster A	VALLE D'AOSTA	TRENTINO ALTO ADIGE	UMBRIA	MOLISE	BASILICATA
Indicatore Costo medio Totale per unità di Prodotto	138,56	111,10	108,80	125,75	115,38
Indicatore Costo medio Netto per unità di Prodotto	118,85	92,42	89,68	104,40	90,79
Indicatore TOC per MQ (lordi)	151,60	191,05	124,35	137,14	142,07
Indicatore TOC per Procapite	13.285,67	11.513,49	10.140,85	9.704,91	8.500,77
Indicatore Costo immobili, al netto dei Fitti, per MQ netto	78,78	112,23	82,93	82,09	92,28
Indicatore Costo Fitti (Fitti figurativi, locazione, FIP) per MQ netto	95,42	115,72	63,01	75,65	71,21
Indicatore andamento Costo Fitti	95,42	98,90	97,84	96,36	103,05
Indicatore Costo Illuminazione per MQ netto	10,45	7,95	10,02	10,46	10,45
Indicatore Costo Riscaldamento per MQ netto	10,24	7,78	4,65	9,15	5,19
Indicatore Costi Conduzione, Pulizia e Igiene per MQ netto	40,36	61,67	35,45	36,34	44,31
Indicatore Costi Conduzione, Vigilanza e Guardiania per MQ netto	18,58	38,44	20,60	19,17	29,37
Indicatore Costi Pulizia per MQ netto	20,74	21,17	13,07	16,21	13,82
Indicatore Costi Acqua e Mat. Igienico sanitario per MQ netto	1,05	2,06	1,79	0,96	1,13
Indicatore incidenza costi Legali su Totale costi discrezionali	5,47%	4,98%	14,43%	20,38%	33,00%
Indicatore Costo medio Materiale di consumo Procapite	275,55	131,36	164,91	149,68	1,63
Indicatore Costo medio Materiali di consumo procapite ultimo triennio	185,10	104,46	119,54	98,87	111,04
Indicatore Costo per facchinaggio e trasporti Procapite	195,10	69,99	255,86	110,87	310,10
Indicatore Costo per Straordinario e Turni	0,43	0,62	0,58	0,45	0,47
Indicatore costo procapite per Missione	347,70	264,61	255,96	570,99	428,61
Indicatore costo procapite per Missione 01/07	99,86	2,64	24,20	33,26	322,11
Indicatore costo procapite per Buoni pasto (presenza)	1.498,50	2.240,86	1.512,32	1.636,52	1.624,66

Il Segretario

Indice Sintetico - BUDGET 2021 Cluster B	LIGURIA	FRIULI VENEZIA GIULIA	MARCHE	ABRUZZO	SARDEGNA
Indicatore Costo medio Totale per unità di Prodotto	116,89	111,89	106,32	121,67	122,91
Indicatore Costo medio Netto per unità di Prodotto	94,48	94,21	85,88	98,19	101,70
Indicatore TOC per MQ (lordi)	199,43	116,47	126,12	113,39	145,38
Indicatore TOC per Procapite	13.769,96	9.234,68	8.886,88	9.722,59	13.649,88
Indicatore Costo immobili, al netto dei Fitti, per MQ netto	108,88	63,21	79,87	71,74	90,59
Indicatore Costo Fitti (Fitti figurativi, locazione, FIP) per MQ netto	133,14	72,33	66,22	65,95	76,64
Indicatore andamento Costo Fitti	100,95	99,68	96,20	97,14	99,65
Indicatore Costo Illuminazione per MQ netto	6,84	8,03	6,10	9,11	10,28
Indicatore Costo Riscaldamento per MQ netto	15,60	5,87	6,58	6,49	0,99
Indicatore Costi Conduzione, Pulizia e Igiene per MQ netto	48,10	31,46	41,06	24,97	38,54
Indicatore Costi Conduzione, Vigilanza e Guardiania per MQ netto	20,04	17,39	29,42	11,36	19,47
Indicatore Costi Pulizia per MQ netto	26,06	12,48	9,97	12,30	17,92
Indicatore Costi Acqua e Mat. Igienico sanitario per MQ netto	2,00	1,59	1,66	1,31	1,15
Indicatore incidenza costi Legali su Totale costi discrezionali	18,77%	8,78%	18,70%	27,67%	13,38%
Indicatore Costo medio Materiale di consumo Procapite	82,36	84,47	60,20	97,78	18,47
Indicatore Costo medio Materiali di consumo procapite ultimo triennio	87,80	76,61	71,17	68,38	51,75
Indicatore Costo per facchinaggio e trasporti Procapite	258,73	187,42	217,57	118,96	1.092,51
Indicatore Costo per Straordinario e Turni	0,68	0,63	0,57	0,54	0,54
Indicatore costo procapite per Missione	206,99	127,14	152,36	403,44	1.154,86
Indicatore costo procapite per Missione 01/07	43,12	41,13	23,16	33,11	325,92
Indicatore costo procapite per Buoni pasto (presenza)	1.433,07	1.466,78	1.459,03	1.413,89	2.107,70

Il Segretario

Indice Sintetico - BUDGET 2021 Cluster C	LAZIO	DCM_ROMA	CAMPANIA	DCM_NAPOLI	PUGLIA	CALABRIA	SICILIA
Indicatore Costo medio Totale per unità di Prodotto	138,35	123,99	122,46	123,77	128,03	122,27	114,74
Indicatore Costo medio Netto per unità di Prodotto	111,40	92,27	98,27	83,80	84,02	88,21	84,84
Indicatore TOC per MQ (lordi)	227,00	200,36	207,61	219,44	136,16	166,79	173,65
Indicatore TOC per Procapite	15.880,84	16.834,55	14.692,74	8.707,02	6.805,61	8.454,40	9.046,50
Indicatore Costo immobili, al netto dei Fitti, per MQ netto	149,53	106,87	196,76	150,40	84,62	114,32	121,12
Indicatore Costo Fitti (Fitti figurativi, locazione, FIP) per MQ netto	111,80	190,60	84,52	101,42	69,33	86,79	79,93
Indicatore andamento Costo Fitti	84,34	97,79	84,02	100,01	99,02	97,73	97,51
Indicatore Costo Illuminazione per MQ netto	15,65	12,01	24,54	23,10	11,86	14,47	13,01
Indicatore Costo Riscaldamento per MQ netto	6,17	3,67	2,97	0,42	1,57	2,40	1,98
Indicatore Costi Conduzione, Pulizia e Igiene per MQ netto	80,63	59,01	96,40	104,03	44,92	74,28	63,02
Indicatore Costi Conduzione, Vigilanza e Guardiania per MQ netto	44,23	34,08	49,07	83,72	24,73	43,23	39,96
Indicatore Costi Pulizia per MQ netto	33,20	22,92	42,38	16,12	19,07	29,18	21,68
Indicatore Costi Acqua e Mat. Igienico sanitario per MQ netto	3,20	2,01	4,96	4,19	1,11	1,87	1,38
Indicatore incidenza costi Legali su Totale costi discrezionali	25,01%	33,95%	25,86%	57,40%	63,41%	49,14%	42,00%
Indicatore Costo medio Materiale di consumo Procapite	100,83	67,79	70,28	80,90	100,64	58,63	68,06
Indicatore Costo medio Materiali di consumo procapite ultimo triennio	101,96	69,89	67,95	70,13	86,41	80,78	63,57
Indicatore Costo per facchinaggio e trasporti Procapite	468,77	263,64	1.062,63	618,72	280,09	212,81	286,27
Indicatore Costo per Straordinario e Turni	1,17	0,81	0,84	1,24	0,73	0,43	0,74
Indicatore costo procapite per Missione	358,17	217,13	432,44	282,70	243,22	633,85	569,72
Indicatore costo procapite per Missione 01/07	13,68	2,62	25,44	43,99	40,56	50,31	56,34
Indicatore costo procapite per Buoni pasto (presenza)	1.920,63	1.609,78	1.491,36	1.775,61	1.805,19	1.562,80	1.391,66

Il Segretario

Indice Sintetico - BUDGET 2021 CLUSTER D	PIEMONTE	LOMBARDIA	DCM_MILANO	VENETO	EMILIA ROMAGNA	TOSCANA
Indicatore Costo medio Totale per unità di Prodotto	105,07	94,92	94,51	100,40	100,83	99,28
Indicatore Costo medio Netto per unità di Prodotto	83,40	77,57	76,45	82,02	82,19	78,98
Indicatore TOC per MQ (lordi)	148,64	147,99	242,68	172,51	137,65	140,86
Indicatore TOC per Procapite	12.139,21	10.222,26	15.740,09	10.371,61	9.087,35	9.550,53
Indicatore Costo Immobili, al netto dei Fitti, per MQ netto	83,88	81,32	66,61	83,54	78,25	65,18
Indicatore Costo Fitti (Fitti figurativi, locazione, FIP) per MQ netto	88,21	92,28	229,53	108,19	81,74	110,16
Indicatore andamento Costo Fitti	99,91	98,45	99,30	99,97	100,77	98,28
Indicatore Costo Illuminazione per MQ netto	8,29	12,12	11,87	11,63	9,82	10,25
Indicatore Costo Riscaldamento per MQ netto	7,61	13,33	13,70	11,63	10,42	5,16
Indicatore Costi Conduzione, Pulizia e Igiene per MQ netto	39,86	37,06	31,97	32,76	38,22	39,52
Indicatore Costi Conduzione, Vigilanza e Guardiania per MQ netto	22,44	15,40	14,66	15,18	18,75	16,21
Indicatore Costi Pulizia per MQ netto	16,24	19,71	15,50	16,53	17,01	21,52
Indicatore Costi Acqua e Mat. Igienico sanitario per MQ netto	1,18	1,95	1,81	1,04	2,45	1,80
Indicatore incidenza costi Legali su Totale costi discrezionali	23,92%	6,77%	4,88%	10,17%	10,98%	12,96%
Indicatore Costo medio Materiale di consumo Procapite	138,30	97,55	91,28	65,99	70,25	58,00
Indicatore Costo medio Materiali di consumo procapite ultimo triennio	98,71	79,38	75,39	62,00	61,73	67,21
Indicatore Costo per facchinaggio e trasporti Procapite	273,09	162,32	126,12	254,48	170,69	90,43
Indicatore Costo per Straordinario e Turni	0,66	0,77	0,84	0,57	0,70	0,41
Indicatore costo procapite per Missione	162,20	331,67	81,43	298,59	175,69	205,59
Indicatore costo procapite per Missione 01/07	23,48	94,00	13,63	79,34	36,74	36,29
Indicatore costo procapite per Buoni pasto (presenza)	1.461,84	1.736,81	1.462,89	1.731,32	1.395,36	1.273,62

Il Segretario

Tabella D: Attività progettuali e Attività strategiche

Il Segretario

Anagrafica delle Attività Progettuali/Strategiche per l'anno 2021

COORDINAMENTO GENERALE STATISTICO ATTUARIALE							
PR/AS	**Obiettivo CIV**	**Obiettivo Generale di Ente**	**Linea guida descrizione**	**Descrizione Programma Operativo**	**Descrizione Progetto/Attività**	**Durata**	**OUTPUT 2021**
PR	#	Benessere interno.	**Assetti organizzativi e risorse umane**	Estensione delle indagini di customer interna al benessere organizzativo, alle pari opportunità e ai servizi al cliente interno.	**PR 2020_7.1.1A.2** Realizzazione cruscotto mappatura competenze professionali, monitoraggio delle carriere del personale e monitoraggio di eventuali divari retributivi di genere.	01.01.2020 - 31.12.2021	Rilascio in esercizio della procedura con messaggio Hermes.
COORDINAMENTO GENERALE LEGALE							
PR/AS	**Obiettivo CIV**	**Obiettivo Generale di Ente**	**LGG descrizione**	**Descrizione Programma Operativo**	**Descrizione Progetto/Attività**	**Durata**	**OUTPUT 2021**
AS	2021_IS.3		**Risorse strumentali e gestione del patrimonio.** Predisposizione di un piano di ottimizzazione e di incremento degli immobili strumentali conforme agli standard di sicurezza sul lavoro e alle evoluzioni dello smart-working.		**2021_AS1** Definizione delle linee di negoziazione dei contratti di locazione delle sedi territoriali presso immobili trasferiti al Fondo FIP e attivazione delle conseguenti iniziative finalizzate a favorire il rilascio dei predetti immobili che risultino non più in linea con le nuove esigenze dell'Istituto.	01.01.2021 - 31.12.2021	Trasmissione alla Segreteria del Direttore Generale del piano/modello per la gestione della fine del contratto degli immobili conferiti al FIP per la relativa informativa al CDA.
AS	#	Risorse strumentali e gestione del patrimonio.	**Risorse strumentali e gestione del patrimonio.** Definizione del piano di passaggio della gestione archivi dalla soluzione "ponte" alla configurazione a regime con contestuale gestione delle controversie in essere.		**2021_AS2** Predisposizione del piano per l'internalizzazione e la gestione a regime degli archivi di deposito dell'Istituto. Prosecuzione del piano di rifunzionalizzazione dei siti del Polo Archivistico Nazionale. Prosecuzione della gestione del contenzioso in essere con contestuale valutazione complessiva ed eventuale individuazione di definizioni alternative delle vertenze.	01.01.2021 - 31.12.2021	Trasmissione alla Segreteria del Direttore Generale del Piano per l'internalizzazione e la gestione a regime degli archivi, comprensiva di una sezione relativa alle vertenze.

Il Segretario

COORDINAMENTO GENERALE MEDICO LEGALE							
PR/AS	Obiettivo CIV	Obiettivo Generale di Ente	LGG descrizione	Descrizione Programma Operativo	Descrizione Progetto/Attività	Durata	OUTPUT 2021
AS	2021_IP.6 2021_IP.7 2021_IP.8 2021_IS.2		**Miglioramento dei servizi offerti e della percezione dell'Istituto.** Semplificazione del processo e sviluppo del servizio per il riconoscimento ed il controllo dei diritti alle prestazioni economiche/assistenziali che richiedono la partecipazione di altre PP.AA o Enti attraverso scambio dati e protocolli d'intesa		**2021_AS3** Analisi costi-benefici delle attività di invalidità civile in convenzione con le Regioni.	01.01.2021 - 31.12.2021	Trasmissione alla Segreteria del Direttore Generale della relazione di valutazione costi/benefici della gestione in convenzione dell'invalidità civile.

COORDINAMENTO GENERALE TECNICO EDILIZIO							
PR/AS	Obiettivo CIV	Obiettivo Generale di Ente	LGG descrizione	Descrizione Programma Operativo	Descrizione Progetto/Attività	Durata	OUTPUT 2021
AS	2021_IS.3	Risorse strumentali e gestione del patrimonio.	**Risorse strumentali e gestione del patrimonio.** Predisposizione di un piano di ottimizzazione e di incremento degli immobili strumentali conforme agli standard di sicurezza sul lavoro e alle evoluzioni dello smart-working		**2021_AS4** Realizzazione di un piano di valorizzazione del patrimonio immobiliare ad uso strumentale basato su: - pianificazione delle esigenze sulla base della presenza in sede in funzione delle misure che saranno definite nel Piano operativo del lavoro agile (POLA); - acquisizione di nuovi immobili, con completamento delle prime operazioni di acquisto entro il primo semestre 2021; - interventi di riqualificazione volti ad assicurare il rispetto delle norme di sicurezza e a rendere più efficienti e vivibili gli spazi di lavoro e di accoglienza dell'utenza; -contenimento dei costi di gestione ordinaria; - adozione di nuovi strumenti amministrativi volti a contenere i tempi di realizzazione delle	01.01.2021 31.12.2021	Trasmissione alla Segreteria del Direttore Generale del piano di valorizzazione del patrimonio immobiliare ad uso strumentale per la relativa informativa al CDA

Il Segretario

					opere anche attraverso l'appalto delle attività di progettazione e direzione dei lavori.		
AS	2021_IS.3		**Risorse strumentali e gestione del patrimonio.** Predisposizione di un piano di ottimizzazione e di incremento degli immobili strumentali conforme agli standard di sicurezza sul lavoro e alle evoluzioni dello smart-working.		**2021_AS5** Definizione delle linee di negoziazione dei contratti di locazione delle sedi territoriali presso immobili trasferiti al Fondo FIP e attivazione delle conseguenti iniziative finalizzate a favorire il rilascio dei predetti immobili che risultino non più in linea con le nuove esigenze dell'Istituto.	01.01.2021 - 31.12.2021	Trasmissione alla Segreteria del Direttore Generale del piano/modello per la gestione della fine del contratto degli immobili conferiti al FIP per la relativa informativa al CDA.
AS	2021_IS.3		**Risorse strumentali e gestione del patrimonio.** Potenziamento delle funzioni di monitoraggio e governo della gestione del patrimonio immobiliare a reddito anche con l'obiettivo di indirizzare e controllare le attività attribuite in outsourcing per la gestione ordinaria degli immobili, con particolare riferimento agli interventi di manutenzione. Accrescimento della capacità dell'Istituto di dismettere il residuo patrimonio immobiliare da reddito anche mediante l'individuazione di modalità alternative e/o aggiuntive a quelle attuali.		**2021_AS6** Potenziamento delle funzioni di monitoraggio e governo della gestione del patrimonio immobiliare a reddito con gli obiettivi di: - riconvertire in patrimonio strumentale gli immobili a reddito idonei, alla luce delle nuove esigenze rivenienti dall'attuazione del POLA, ad essere adibiti a funzioni strumentali; - indirizzare e controllare le attività attribuite in outsourcing per la gestione ordinaria degli immobili; - individuare soluzioni volte a rafforzare le prospettive di valorizzazione e dismissione degli immobili.	01.01.2021 - 31.12.2021	Trasmissione alla Segreteria del Direttore Generale avente ad oggetto il modello organizzativo per il potenziamento delle prospettive di valorizzazione e dismissione degli immobili ai fini dell'informativa al CDA.
AS	#	Risorse strumentali e gestione del patrimonio.	**Risorse strumentali e gestione del patrimonio.** Definizione del piano di passaggio della gestione archivi dalla soluzione "ponte" alla configurazione a regime con contestuale gestione delle controversie in essere.		**2021_AS7** Predisposizione del piano per l'internalizzazione e la gestione a regime degli archivi di deposito dell'Istituto. Prosecuzione del piano di rifunzionalizzazione dei siti del Polo Archivistico Nazionale. Prosecuzione della gestione del contenzioso in essere con contestuale valutazione	01.01.2021 - 31.12.2021	Trasmissione alla Segreteria del Direttore Generale del Piano per l'internalizzazione e la gestione a regime degli archivi, comprensiva di una sezione relativa alle vertenze.

Il Segretario

					complessiva ed eventuale individuazione di definizioni alternative delle vertenze.		
DIREZIONE CENTRALE AMMORTIZZATORI SOCIALI							
PR/AS	**Obiettivo CIV**	**Obiettivo Generale di Ente**	**LGG descrizione**	**Descrizione Programma Operativo**	**Descrizione Progetto/Attività**	**Durata**	**OUTPUT 2021**
PR	2021_IS.2 2021_IS.5 2021_IP.15		**PROCESSI DI GOVERNO - Innovazione e trasformazione digitale** Miglioramento dei livelli di servizio attraverso l'automazione dei processi anche con riferimento ai meccanismi di erogazione delle prestazioni a sostegno del reddito e alle modalità di accesso ai servizi a media complessità ed alta richiesta (Naspi, Bonus, ecc.).	Implementazioni strumenti di colloquio con il cittadino, patronati, consulenti e altri intermediari in materia di ammortizzatori sociali.	PR 2021_3.1.1A.1 Sviluppo di soluzioni procedurali e informatiche idonee a favorire la semplificazione delle modalità di accesso ai servizi a media complessità e ad alta intensità (Naspi, Indennità una tantum, ecc.)	01.01.2021-31.12.2021	Rilascio con messaggio Hermes delle implementazioni procedurali e collaudo delle stesse.
PR	2021_IS.4 2021_IS.9		**PROCESSI DI GOVERNO - Innovazione e trasformazione digitale.** Miglioramento dei livelli di servizio attraverso l'automazione dei processi anche con riferimento ai meccanismi di erogazione delle prestazioni a sostegno del reddito e alle modalità di accesso ai servizi a media complessità ed alta richiesta (Naspi, Bonus, ecc.).	Implementazioni strumenti di colloquio con il cittadino, patronati, consulenti e altri intermediari in materia di ammortizzatori sociali.	PR 2021_3.1.1A.2 Rafforzamento delle relazioni informative con gli enti di patronato attraverso il potenziamento dei flussi informativi riferiti alle prestazioni erogate, con particolare riguardo ai congedi, agli ANF e alla NASPI.	01.01.2021-31.12.2022	Trasmissione alla DCTII del documento di analisi amministrativa o funzionale relativo alle implementazioni da porre in essere.

Il Segretario

PR	2021_IS.4 2021_IS.9		**PROCESSI DI GOVERNO - Innovazione e trasformazione digitale** Miglioramento dei livelli di servizio attraverso l'automazione dei processi anche con riferimento ai meccanismi di erogazione delle prestazioni a sostegno del reddito e alle modalità di accesso ai servizi a media complessità ed alta richiesta (Naspi, Bonus, ecc.).	Implementazioni strumenti di colloquio con il cittadino, patronati, consulenti e altri intermediari in materia di ammortizzatori sociali.	**PR 2021_3.1.1A.3** Sviluppo delle procedure per l'acquisizione telematica delle istanze per la fruizione dei permessi previsti dalla legge n. 104/1992 e per la gestione delle attività istruttorie sulla base di standard avanzati di automazione delle verifiche, prevedendo anche la verifica delle condizioni di legittimità del processo ai fini del rispetto delle norme in materia di privacy, anche con riguardo alla profilazione degli utenti per esigenze di contrasto alle frodi.	01.01.2021-31.12.2023	Trasmissione alla DCTII della relazione o dello studio di fattibilità relativo allo sviluppo delle procedure e collaudo delle stesse.
PR	2021_IS.19		**PROCESSI DI GOVERNO - Innovazione e trasformazione digitale.** Miglioramento dei livelli di servizio attraverso l'automazione dei processi anche con riferimento ai meccanismi di erogazione delle prestazioni a sostegno del reddito e alle modalità di accesso ai servizi a media complessità ed alta richiesta (Naspi, Bonus, ecc.).	Refactoring dei processi relativi alle integrazioni salariali: pagamento diretto, polarizzazione, comunicazione, collaborazione e trasparenza.	**PR 2021_3.1.1B.1** CIGO: possibilità di colloquio diretto tra la procedura di istruttoria ed il fascicolo aziendale per l'invio di comunicazioni endoprocedimentali (richiesta documenti, comunicazione di errori sui lavoratori, etc).	01.01.2021-31.12.2023	Trasmissione alla DCTII e alla DCE della relazione o dello studio di fattibilità relativo allo sviluppo delle procedure e collaudo delle stesse.
PR	2021_IS.9		**PROCESSI DI GOVERNO - Innovazione e trasformazione digitale.** Miglioramento dei livelli di servizio attraverso l'automazione dei processi anche con riferimento ai meccanismi di erogazione delle prestazioni a sostegno del reddito e alle modalità di accesso ai servizi a media complessità ed alta richiesta (Naspi, Bonus, ecc.).	Refactoring dei processi relativi alle integrazioni salariali: pagamento diretto, polarizzazione, comunicazione, collaborazione e trasparenza.	**PR 2021_3.1.1B.2** Evoluzione delle comunicazioni con le aziende, con i consulenti del lavoro e gli altri intermediari implementando il cassetto bidirezionale relativamente alle integrazioni salariali nel loro complesso e alle prestazioni dei Fondi di solidarietà con le informazioni relative alla fase istruttoria, del pagamento diretto e del pagamento dell'anticipo.	01.01.2021-31.12.2022	Trasmissione alla DCTII e dalla DCOC del documento di analisi amministrativa o funzionale e collaudo del nuovi templete.

Il Segretario

PR	2021_IS.2 2021_IP.15 2021_IS.19 2021_IS.20		**PROCESSI DI GOVERNO - Innovazione e trasformazione digitale.** Miglioramento dei livelli di servizio attraverso l'automazione dei processi anche con riferimento ai meccanismi di erogazione delle prestazioni a sostegno del reddito e alle modalità di accesso ai servizi a media complessità ed alta richiesta (Naspi, Bonus, ecc.).	Refactoring dei processi relativi alle integrazioni salariali: pagamento diretto, polarizzazione, comunicazione, collaborazione e trasparenza.	**PR 2021_3.1.1B.3** Evoluzione delle procedure di gestione e automazione della procedura di istruttoria CIGO CIG in deroga e Assegno Ordinario ed eliminazione del mod SR41 che confluirà nella procedura uniemens per ottimizzare i pagamenti diretti dei trattamenti di integrazione salariale (ordinaria e in deroga) e di Assegno Ordinario dei fondi di solidarietà bilaterali ex articoli 26 e 40 del d.lgs. 148/2015 e del FIS.	01.01.2021-31.12.2021	Rilascio con messaggio Hermes delle implementazioni procedurali e collaudo delle stesse.
PR	2021_IS.2 2021_IP.15 2021_IS.19 2021_IS.20		**PROCESSI DI GOVERNO - Innovazione e trasformazione digitale.** Miglioramento dei livelli di servizio attraverso l'automazione dei processi anche con riferimento ai meccanismi di erogazione delle prestazioni a sostegno del reddito e alle modalità di accesso ai servizi a media complessità ed alta richiesta (Naspi, Bonus, ecc.).	Refactoring dei processi relativi alle integrazioni salariali: pagamento diretto, polarizzazione, comunicazione, collaborazione e trasparenza.	**PR 2021_3.1.1B.4** Implementazione della procedura FONSI con la predisposizione automatizzata delle delibere/provvedimenti di autorizzazione o reiezione (lasciando la possibilità, in un primo momento, all'operatore di intervenire nelle casistiche più complesse) e con l'invio di PEC anche per i fondi a gestione centrale.	01.01.2021-31.12.2021	Rilascio con messaggio Hermes delle implementazioni procedurali e collaudo delle stesse.
PR	2021_IS.2 2021_IP.15 2021_IS.19 2021_IS.20		**PROCESSI DI GOVERNO - Innovazione e trasformazione digitale.** Miglioramento dei livelli di servizio attraverso l'automazione dei processi anche con riferimento ai meccanismi di erogazione delle prestazioni a sostegno del reddito e alle modalità di accesso ai servizi a media complessità ed alta richiesta (Naspi, Bonus, ecc.).	Refactoring dei processi relativi alle integrazioni salariali: pagamento diretto, polarizzazione, comunicazione, collaborazione e trasparenza.	**PR 2021_3.1.1B.5** Implementazione di un sistema in grado di estrarre tutte le informazioni utili all'istruttoria delle pratiche distribuite sui sistemi e/o documentazione dell'Istituto (es. Circolari, messaggi Hermes), visualizzare tutte le indicazioni amministrative di interesse rispetto al caso trattato e suggerire le possibili azioni/strumenti ad esse collegati con le quali l'operatore potrebbe continuare la sua lavorazione.	01.01.2021-31.12.2023	Trasmissione alla DCTII e alla DCOC della relazione o dello studio di fattibilità relativo allo sviluppo delle procedure e collaudo delle stesse.

Il Segretario

PR	2021_IS.2 2021_IS.19 2021_IS.22		**PROCESSI DI GOVERNO - Innovazione e trasformazione digitale**	Attuazione delle nuove disposizioni attese in materia di ammortizzatori sociali e riforma degli assegni al nucleo familiare in ottica di contrasto alle frodi.	**PR 2021_9.1.18.1** Analisi amministrativa e valutazione di impatto gestionale, procedurale e finanziario e sviluppo degli applicativi per l'attuazione delle nuove disposizioni attese in materia di riforma degli ammortizzatori sociali, prevedendo anche la verifica delle condizioni di legittimità del processo ai fini del rispetto delle norme in materia di privacy, anche con riguardo alla profilazione degli utenti per esigenze di contrasto alle frodi	01.01.2021-31.12.2022	Predisposizione della documentazione di indirizzo per le sedi (circolari e messaggi) nonché analisi amministrativa o funzionale relativa alle implementazioni procedurali da porre in essere.
AS	2021_IS.24	Automazione dei processi delle prestazioni a sostegno del reddito.	**PROCESSI DI GOVERNO - Innovazione e trasformazione digitale.** Miglioramento dei livelli di servizio attraverso l'automazione dei processi anche con riferimento ai meccanismi di erogazione delle prestazioni a sostegno del reddito e alle modalità di accesso ai servizi a media complessità ed alta richiesta (Naspi, Bonus, ecc.).		**2021_AS8** Analisi di fattibilità circa la polarizzazione dell'istruttoria delle domande e del rilascio delle autorizzazioni e dei relativi pagamenti diretti per le causali più complesse della CIGO, consentendo di realizzare un processo unico sintetizzabile in : – Unica domanda – Unica istruttoria – Unico pagamento. Questa iniziativa coinvolgerà anche le crisi in capo ad imprese plurilocalizzate	01.01.2021-31.12.2021	Costituzione polo o di una task force nazionale per aziende plurilocalizzate con messaggio Hermes/Circolare.
AS	2021_IS.2 2021_IP.15 2021_IS.19 2021_IS.20		**PROCESSI DI GOVERNO - Innovazione e trasformazione digitale.** Miglioramento dei livelli di servizio attraverso l'automazione dei processi anche con riferimento ai meccanismi di erogazione delle prestazioni a sostegno del reddito e alle modalità di accesso ai servizi a media complessità ed alta richiesta (Naspi, Bonus, ecc.).		**2021_AS9** Fondo di Integrazione Salariale (FIS): Proposta normativa per modificare i criteri di fruizione eliminando il limite del "tetto aziendale".	01.01.2021-31.12.2021	Trasmissione alla Segreteria del Direttore generale della proposta normativa

Il Segretario

DIREZIONE CENTRALE AUDIT E MONITORAGGIO CONTENZIOSO							
PR/AS	Obiettivo CIV	Obiettivo Generale di Ente	LGG descrizione	Descrizione Programma Operativo	Descrizione Progetto/Attività	Durata	OUTPUT 2021
PR	2021_IS.31 2021_IS.32	Miglioramento della gestione del contenzioso amministrativo.	**Assetti organizzativi e risorse umane.** Revisione delle procedure, anche regolamentari, del contenzioso amministrativo e attivazione di un sistema di monitoraggio ai fini della individuazione delle criticità normative e procedurali. Predisposizione di cicli formativi specifici per il personale	Analisi e monitoraggio del contenzioso.	**PR 2021_5.2.1A.1** Analisi del contenzioso amministrativo e giudiziario e progettazione di una banca dati finalizzata a favorire l'individuazione di soluzioni normative, organizzative e procedurali per la riduzione del contenzioso, anche attraverso nuovi indirizzi alle Sedi territoriali dell'Istituto.	01.01.2021-31.12.2023	Trasmissione alla DCTII del documento di analisi amministrativa o funzionale relativo alle implementazioni da porre in essere e rilascio, con nota pel della DCTII validata dal direttore della DCAMC, del disegno dell'architettura della procedura "monitoraggio contenzioso"
DIREZIONE CENTRALE BENESSERE ORGANIZZATIVO SICUREZZA E LOGISTICA							
PR/AS	Obiettivo CIV	Obiettivo Generale di Ente	LGG descrizione	Descrizione Programma Operativo	Descrizione Progetto/Attività	Durata	OUTPUT 2021
PR	#	Benessere interno	**Assetti organizzativi e risorse umane.**	Estensione delle indagini di customer interna al benessere organizzativo, alle pari opportunità e ai servizi al cliente interno.	**PR 2020_7.1.1A.1** Realizzazione di indagini relative al benessere organizzativo ed alle pari opportunità	01.01.2020-31.12.2021	Somministrazione di almeno un questionario relativo al Benessere Organizzativo ed alle Pari opportunità.
AS	#	Risorse strumentali e gestione del patrimonio.	**Risorse strumentali e gestione del patrimonio.** Definizione del piano di passaggio della gestione archivi dalla soluzione "ponte" alla configurazione a regime con contestuale gestione delle controversie in essere.		**2021_AS12** Predisposizione del piano per l'internalizzazione e la gestione a regime degli archivi di deposito dell'Istituto. Prosecuzione del piano di rifunzionalizzazione dei siti del Polo Archivistico Nazionale. Prosecuzione della gestione del contenzioso in essere con contestuale valutazione complessiva ed eventuale individuazione di definizioni alternative delle vertenze.	01.01.2021-31-12-2021	Trasmissione alla Segreteria del Direttore Generale del Piano per l'internalizzazione e la gestione a regime degli archivi, comprensivo di una sezione relativa alle vertenze.

Il Segretario

DIREZIONE CENTRALE CREDITO, WELFARE E STRUTTURE SOCIALI							
PR/AS	Obiettivo CIV	Obiettivo Generale di Ente	LGG descrizione	Descrizione Programma Operativo	Descrizione Progetto/Attività	Durata	OUTPUT 2021
PR	2021_IS.3		**Risorse strumentali e gestione del patrimonio.**	Valorizzazione del patrimonio immobiliare sociale	**PR 2021_9.1.1D.1** Progettazione e realizzazione di soluzioni finalizzate alla valorizzazione delle strutture sociali con particolare riferimento alla rifunzionalizzazione ed alla riapertura dei plessi immobiliari attualmente non operativi per il perseguimento delle finalità sociali a cui sono destinati.	01.01.2021 31.12.2022	Trasmissione alla Segreteria del Direttore generale del Progetto completo per la rifunzionalizzazione di almeno una struttura sociale inattiva.
AS	2021_IS.10		#		**2021_AS19** Creazione di un luogo partecipato dalle parti sociali per l'indicazione delle innovazioni in merito all'allargamento della platea dei beneficiari, della tipologia e misura delle prestazioni del fondo gestione unitaria delle prestazioni creditizie e sociali.	01.01.2021 31.12.2021	Trasmissione al CIV, per il tramite della Segreteria del Direttore generale, di reportistica trimestrale con indicazione della tipologia di prestazioni erogate e quantificazione dell'utenza servita.
AS	2021_IS.10	Risorse strumentali e gestione del patrimonio	**Risorse strumentali e gestione del patrimonio.** Valorizzazione degli immobili di pregio con contestuale individuazione delle strutture dedicate per le attività di formazione/informazione in ambito welfare.		**2021_AS20** Valorizzazione degli immobili di pregio con contestuale individuazione delle strutture dedicate per le attività di formazione/informazione in ambito welfare.	01.01.2021 31.12.2021	Trasmissione alla Segreteria del Direttore Generale avente ad oggetto il piano di valorizzazione per gli immobili di pregio nella finalità di utilizzo per il polo della previdenza ai fini dell'informativa al CDA.

Il Segretario

DIREZIONE CENTRALE ENTRATE							
PR/AS	**Obiettivo CIV**	**Obiettivo Generale di Ente**	**LGG descrizione**	**Descrizione Programma Operativo**	**Descrizione Progetto/Attività**	**Durata**	**OUTPUT 2021**
PR	2021_IS.17		**Contrasto all'evasione/frodi e razionalizzazione attività di vigilanza.** Potenziamento dell'attività di vigilanza mediante l'incrocio dei dati delle altre PP.AA.	Regolarità contributiva	**PR 2018_9.1.1E.3** Attuazione delle previsioni del d. lgs. n. 14/2019 (codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza) attraverso lo sviluppo di funzionalità preordinate a definire l'estratto debitorio complessivo del contribuente identificato per codice fiscale e ad efficientare il presidio dei crediti da recuperare.	01.01.2020 31.12.2021	Rilascio con messaggio Hermes della piattaforma unica per la consultazione dell'estratto debitorio e per la richiesta di certificazione ex articolo 363 del decreto legislativo n. 14/2019.
PR	2021_IS.17		**Contrasto all'evasione/frodi e razionalizzazione attività di vigilanza.** Potenziamento dell'attività di vigilanza mediante l'incrocio dei dati delle altre PP.AA.	Regolarità contributiva	**PR 2018_9.1.1E.4** Creazione di una Piattaforma della regolarità contributiva per consentire la gestione delle procedure di allerta e di composizione assistita della crisi ai sensi degli artt. 12 e segg. del d.lgs. n. 14/2019, la cui entrata in vigore è stata differita dal 16 agosto 2020 al 1° settembre 2021 (art. 5 del decreto-legge n. 23/2020).	01.01.2021-31.12.2021	Analisi amministrativa
PR	2021_IP.5 2021_IS.15		**Contrasto all'evasione/frodi e razionalizzazione attività di vigilanza.** Potenziamento dell'attività di vigilanza mediante l'incrocio dei dati delle altre PP.AA.	Costruzione di un indice di affidabilità aziendale anche attraverso lo scambio di dati tra enti nell'ambito della convenzione "soluzioni per il sistema economico" (SOSE).	**PR 2019_9.1.1A.3** Valutazione finale dello studio di fattibilità e sperimentazione degli indicatori di affidabilità contributiva.	01.01.2021-31.12.2021	Trasmissione alla Segreteria del Direttore generale dello Studio di fattibilità.
PR	2021_IP.5 2021_IS	Contrasto all'evasione/frodi e razionalizzazione dell'attività di vigilanza.	**Contrasto all'evasione/frodi e razionalizzazione attività di vigilanza.** Potenziamento dell'attività di vigilanza mediante l'incrocio dei dati delle altre PP.AA.	Sistema dei controlli sulle contribuzioni - fase 2	**PR 2020_4.1.1A.1** Controllo del rispetto degli obblighi contributivi attraverso la verifica nelle denunce UNIEMENS del rispetto dei minimali contrattuali, utilizzando la banca dati dei CCNL completata nel 2019.	01.01.2020-31.12.2022	Messaggio Hermes riguardante la "Verifica - in fase di test - del rispetto dei minimali contributivi con riferimento ai cd. CCNL leader, nell'ambito di un intero settore/sotto settore economico, così come definito dal CNEL"
PR	2021_IS.16		**Contrasto all'evasione/frodi e razionalizzazione attività di vigilanza.** Potenziamento dell'attività di vigilanza mediante l'incrocio dei dati delle altre PP.AA.	Colloquio tra banche dati finalizzato all'accertamento della correttezza degli adempimenti contributivi.	**PR 2021_7.1.1A.1** Costituzione di una banca dati dei verbali di tutti gli enti ispettivi e realizzazione di una procedura "Verbali Altri Enti".	01.01.2021-31.12.2022	Trasmissione alla DCTII del documento di analisi amministrativa e funzionale avente ad oggetto lo sviluppo dell'architettura e di tutte le componenti della procedura.
PR	2021_IS.16	Contrasto all'evasione/frodi e razionalizzazione dell'attività di vigilanza.	**Contrasto all'evasione/frodi e razionalizzazione attività di vigilanza.** Potenziamento dell'attività di vigilanza mediante l'incrocio dei dati delle altre PP.AA.	Colloquio tra banche dati finalizzato all'accertamento della correttezza degli adempimenti contributivi.	**PR 2021_7.1.1A.2** Definizione controlli incrociati tra banche dati per individuare in modo univoco il reddito imponibile e la relativa contribuzione da accreditare per i lavoratori parasubordinati iscritti alla Gestione separata Inps o il credito da esigere.	01.01.2021-31.12.2022	Trasmissione alla segreteria del Direttore generale della relazione sulla sperimentazione dei controlli incrociati effettuata su un campione significativo di posizioni sulla base dell'analisi amministrativa trasmessa alla DCTII.

Il Segretario

PR	2021_IP.4		**Contrasto all'evasione/frodi e razionalizzazione attività di vigilanza.** Potenziamento dell'attività di vigilanza mediante l'incrocio dei dati delle altre PP.AA.	Riduzione elusione ed evasione di contributi nell'agricoltura	PR 2020_4.1.1B.3 Reingegnerizzazione procedura iscrizione aziende assuntrici di manodopera con utilizzo automatizzato dati fascicolo AGEA.	01.01.2021-31.12.2022	Trasmissione alla DCTII del documento di analisi amministrativa e funzionale avente ad oggetto il rilascio della procedura iscriz. aziende assuntrici di manodopera con utilizzo automatizzato del fascicolo AGEA.
PR	2021_IP.4		**Contrasto all'evasione/frodi e razionalizzazione attività di vigilanza.** Potenziamento dell'attività di vigilanza mediante l'incrocio dei dati delle altre PP.AA.	Riduzione elusione ed evasione di contributi nell'agricoltura	PR 2020_4.1.1B.4 Reingegnerizzazione procedura iscrizione lavoratori autonomi con utilizzo automatizzato dati fascicolo AGEA.	01.01.2021-31.12.2022	Trasmissione alla DCTII del documento di analisi amministrativa e funzionale avente ad oggetto il rilascio della procedura iscriz. lavoratori autonomi con utilizzo automatizzato dei dati fascicolo AGEA.
PR	2021_IP.4		**Contrasto all'evasione/frodi e razionalizzazione attività di vigilanza.** Potenziamento dell'attività di vigilanza mediante l'incrocio dei dati delle altre PP.AA.	Riduzione elusione ed evasione di contributi nell'agricoltura	PR 2020_4.1.1B.5 Implementazioni flussi di variazione procedura di gestione dichiarazione di manodopera agricola ed alimentazione automatizzata dei sottosistemi eliminando l'intervento manuale degli operatori.	01.01.2021-30.06.2022	Trasmissione alla DCTII del documento di analisi amministrativa e funzionale avente ad oggetto lo sviluppo di una procedura di gestione della dichiarazione di manodopera agricola.
AS	2021_IS.21		**Miglioramento dei servizi offerti e della percezione dell'istituto.**		2021_AS21 Definizione di un nuovo modello di convenzionamento con le Organizzazioni di rappresentanza di imprese e lavoratori, nonché con i fondi e gli enti bilaterali costituiti sulla base della contrattazione collettiva nazionale del lavoro, preordinato a favorire la raccolta delle risorse finanziarie e a contenere il rischio frodi.	01.01.2021-31.12.2021	Trasmissione alla Segreteria del Direttore Generale dello schema di convenzionamento con gli Enti Bilaterali ed i Fondi di solidarietà bilaterali individuati ai sensi dell'art. 27, comma 1, d.lgs. n. 148/2015

Il Segretario

DIREZIONE CENTRALE FORMAZIONE E SVILUPPO RISORSE UMANE							
PR/AS	**Obiettivo CIV**	**Obiettivo Generale di Ente**	**LGG descrizione**	**Descrizione Programma Operativo**	**Descrizione Progetto/Attività**	**Durata**	**OUTPUT 2021**
PR	2021_IS.28		**Assetti organizzativi e risorse umane.** Rafforzamento del rapporto tra formazione e innovazione organizzativa del lavoro attraverso l'analisi delle competenze aziendali e la creazione di ambienti di collaborazione, formazione e *knowledge management*. Sviluppo delle competenze specialistiche sulle materie *core* (prodotto) e nelle aree connesse alla innovazione e trasformazione digitale.	Knowledge management	PR 2021_5.5.1A.1 Mappatura delle competenze aziendali.	01.01.2021 31.12.2023	Messaggio Hermes di estensione a tutte le sedi e consolidamento del progetto di distribuzione delle competenze DisCo.
PR	2021_IS.28	Reassessment nuovo modello organizzativo	**Assetti organizzativi e risorse umane.** Rafforzamento del rapporto tra formazione e innovazione organizzativa del lavoro attraverso l'analisi delle competenze aziendali e la creazione di ambienti di collaborazione, formazione e *knowledge management*. Sviluppo delle competenze specialistiche sulle materie *core* (prodotto) e nelle aree connesse alla innovazione e trasformazione digitale.	Knowledge management	PR 2021_5.5.1A.2 Diffusione di ambienti di collaborazione, formazione e knowledge management	01.01.2021 31.12.2023	Progettazione e sviluppo prototipale di strumenti per la gestione e condivisione della conoscenza
PR	II		**PROCESSI DI GOVERNO - Innovazione e trasformazione digitale** Individuazione delle fonti di finanziamento europee per la realizzazione degli obiettivi dell'Istituto e predisposizione dei relativi progetti per l'accesso ai Fondi.	Individuazione Fonti di Finanziamento "non istituzionali"	PR 2021_9.1.1C.1 Individuazione di proposte progettuali finanziabili nell'ambito dei Fondi comunitari.	01.01.2021 31.12.2023	Trasmissione alla segreteria del Direttore generale del documento progettuale Trasmissione agli enti competenti di almeno 3 richieste di finanziamento.

Il Segretario

AS	2021_IS.1 2021_IS.30 2021_IS.31		**Assetti organizzativi e risorse umane.** Revisione delle procedure, anche regolamentari, del contenzioso amministrativo e attivazione di un sistema di monitoraggio ai fini della individuazione delle criticità normative e procedurali. Predisposizione di cicli formativi specifici per il personale		**2021_AS22** Analisi delle disposizioni interne volte a regolare le forme di tutela degli utenti attraverso il ricorso di natura amministrativa avverso gli atti dell'Istituto, nonché l'adozione di interventi in autotutela e progettazione delle opportune iniziative di adeguamento delle predette disposizioni al fine di rafforzare i profili di trasparenza nel rapporto con gli utenti e l'efficienza dei processi decisionali. Predisposizione di cicli formativi specifici per il personale subordinati all'emanazione delle nuove disposizioni.	01.01.2021-31.12.2021	Elaborazione e somministrazione del percorso formativo a tutti i colleghi interessati entro quattro mesi dall'emanazione delle nuove disposizioni.
AS	#		**Assetti organizzativi e risorse umane.** Progressivo sviluppo del sistema di valutazione della performance per il personale collegato alla valutazione individuale anche in coerenza con gli sviluppi organizzativi derivanti dalla maggiore diffusione delle forme di lavoro agile.		**2021_AS23** Progressivo sviluppo del sistema di valutazione individuale delle Risorse Umane delle Aree, anche per favorire l'attuazione delle misure di lavoro agile previste dalle norme di legge e dagli indirizzi governativi, con applicazione delle nuove metodologie a partire dalla contrattazione integrativa per il 2020.	01.01.2021-31.12.2021	Consolidamento del nuovo sistema di valutazione della performance individuale delle Aree ABC nel SMVP.
AS	2021_IS.29		**Assetti organizzativi e risorse umane.**		**2021_AS24** Predisposizione di percorsi di formazione da fruire in autoapprendimento attraverso video pillole a favore degli operatori addetti e dei componenti dei Comitati stessi.	01.01.2021-31.12.2021	Recepimento nel Piano di formazione 2021-2023 dei percorsi di formazione e definizione dei relativi contenuti con la collaborazione delle strutture competenti per materia.

Il Segretario

AS	#	Risorse strumentali e gestione del patrimonio	**Risorse strumentali e gestione del patrimonio.** Valorizzazione degli immobili di pregio con contestuale individuazione delle strutture dedicate per le attività di formazione/informazione in ambito welfare.		**2021_AS25** Valorizzazione degli immobili di pregio con contestuale individuazione delle strutture dedicate per le attività di formazione/informazione in ambito welfare.	01.01.2021-31.12.2021	Trasmissione alla Segreteria del Direttore Generale avente ad oggetto il piano di valorizzazione per gli immobili di pregio nella finalità di utilizzo per il polo della previdenza ai fini dell'informativa al CDA.
AS	#	Benessere interno	Assetti organizzativi e risorse umane.		**2021_AS26** Piano di Formazione con previsione specifica formazione ai funzionari in materia di pari opportunità	01.01.2021-31.12.2021	Somministrazione corso di formazione ai funzionari.

DIREZIONE CENTRALE INCLUSIONE SOCIALE E INVALIDITÀ CIVILE

PR/AS	Obiettivo CIV	Obiettivo Generale di Ente	LGG descrizione	Descrizione Programma Operativo	Descrizione Progetto/Attività	Durata	OUTPUT 2021
PR	2021_IS.2 2021_IS.23		**Miglioramento dei servizi offerti e della percezione dell'Istituto.** Semplificazione del processo e sviluppo del servizio per il riconoscimento ed il controllo dei diritti alle prestazioni economiche/assistenziali che richiedono la partecipazione di altre PP.AA o Enti attraverso scambio dati e protocolli d'intesa.	Efficientamento del sistema di erogazione delle nuove misure di contrasto alla povertà Reddito di Cittadinanza e Pensione di Cittadinanza	**PR 2020_5.1.1A.1** Processo di verifica del modello attuale di gestione delle domande di reddito e di pensione di cittadinanza (RdC e PdC) e definizione di miglioramenti per determinare un modello prototipale standardizzato.	01.01.2020 31.12.2021	Documento di monitoraggio delle procedure e loro ottimizzazione alla luce dell'analisi dei dati riscontrati.

Il Segretario

PR	2021_IS.1		**Miglioramento dei servizi offerti e della percezione dell'Istituto.** Semplificazione del processo e sviluppo del servizio per il riconoscimento ed il controllo dei diritti alle prestazioni economiche/assistenziali che richiedono la partecipazione di altre PP.AA o Enti attraverso scambio dati e protocolli d'intesa.	Efficientamento del sistema di erogazione delle nuove misure di contrasto alla povertà Reddito di Cittadinanza e Pensione di Cittadinanza	**PR 2020_5.1.1A.3** Creazione e gestione di reti sinergiche integrate con le istituzioni territoriali coinvolte per garantire servizi più efficaci e prossimi ai cittadini per le misure RdC e PdC.	01.01.2020 31.12.2021	Sottoscrizione di almeno un Protocollo di intesa con i soggetti istituzionali con competenza in materia di inclusione sociale e con le Associazioni di categoria/volontariato per lo sviluppo del progetto "INPS per tutti".
PR	2021_IS.2 2021_IS.23	Prestazioni assistenziali	**Miglioramento dei servizi offerti e della percezione dell'Istituto.** Semplificazione del processo e sviluppo del servizio per il riconoscimento ed il controllo dei diritti alle prestazioni economiche/assistenziali che richiedono la partecipazione di altre PP.AA o Enti attraverso scambio dati e protocolli d'intesa.	Efficientamento del sistema di erogazione delle nuove misure di contrasto alla povertà reddito di cittadinanza e pensione di cittadinanza.	**PR 2020_5.1.1A.4** Analisi dei microdati relativi ai nuclei percettori del reddito di cittadinanza a partire dall'avvio della misura, al fine di valutare il grado di efficacia delle tutele in relazione alla soglia di povertà del nucleo beneficiario.	01.01.2021 31.12.2022	Redazione e trasmissione alla Segreteria del Direttore generale di un documento di sintesi dell'analisi effettuata, corredato da eventuali proposte normative.
PR	2021_IP.8		**Miglioramento dei servizi offerti e della percezione dell'Istituto.** Semplificazione del processo e sviluppo del servizio per il riconoscimento ed il controllo dei diritti alle prestazioni economiche/assistenziali che richiedono la partecipazione di altre PP.AA o Enti attraverso scambio dati e protocolli d'intesa.	Ridisegno dei processi amministrativi, sanitari e del contenzioso per Invalidità Civile.	**PR 2021_8.4.1A.1** Implementazione di soluzioni tecnico-organizzative tese all'incremento del presidio delle attività peritali in collaborazione con le strutture competenti e con le istituzioni interessate (es. Ministero di Grazia e Giustizia).	01.01.2021 31.12.2022	Accordo di programma con Ministero di Grazia e Giustizia per l'avvio dell'accentramento peritale nei giudizi di invalidità civile.

Il Segretario

PR	2021_IP.6 2021_IP.7 2021_IP.8 2021_IS.2	Prestazioni assistenziali.	**Miglioramento dei servizi offerti e della percezione dell'Istituto.** Piani di smaltimento delle domande giacenti inerenti all'invalidità civile.	Ridisegno dei processi amministrativi, sanitari e del contenzioso per Invalidità Civile.	**PR 2021_8.4.1A.2** Adozione di misure organizzative e procedurali finalizzate a favorire lo smaltimento delle domande di invalidità civile, anche attraverso: -la piena attuazione delle norme di semplificazione dei procedimenti di accertamento (art. 29-ter, Decreto Legge n.76/2020 convertito con Legge n.120/2020); -la razionalizzazione ed integrazione delle procedure sanitarie ed amministrative.	01.01.2021 31.12.2022	Monitoraggio delle domande giacenti in fase concessoria ed individuazione di specifico piano di smaltimento che preveda una riduzione del 20% della giacenza, con messaggio Hermes.
PR	**2021_IP.9**		**Miglioramento dei servizi offerti e della percezione dell'Istituto.** **Semplificazione del processo e sviluppo del servizio per il riconoscimento ed il controllo dei diritti alle prestazioni economiche/assistenziali che richiedono la partecipazione di altre PP.AA o Enti attraverso scambio dati e protocolli d'Intesa.**	**Ridisegno dei processi e colloquio tra banche dati anche ai fini dell'implementazione del SIUSS (già Casellario dell'Assistenza).**	**PR 2021_8.4.1B.1** Implementazione del SIUSS al fine di estendere le informazioni riguardanti prodotti e servizi assistenziali, rendendone più efficiente ed efficace l'utilizzo da parte di Enti e Amministrazioni.	01.01.2021 31.12.2022	**Trasmissione alla DCTII del documento di analisi amministrativa o funzionale avente ad oggetto le nuove prestazioni da inserire sul SIUSS e i relativi interventi procedurali.**
PR	2021_IS.2 2021_IS.22		**PROCESSI DI GOVERNO - Innovazione e trasformazione digitale.**	Attuazione delle nuove disposizioni attese in materia di ammortizzatori sociali e riforma degli assegni al nucleo familiare in ottica di contrasto alle frodi.	**PR 2021_9.1.1B.2** Analisi amministrativa e valutazione di impatto gestionale, procedurale e finanziario e sviluppo degli applicativi per l'attuazione delle nuove disposizioni attese in materia di riforma degli assegni al nucleo familiare (cd. assegno universale per i figli), prevedendo anche la verifica delle condizioni di legittimità del processo ai fini del rispetto delle norme in materia di privacy, anche con riguardo alla profilazione degli utenti per esigenze di contrasto alle frodi.	01.01.2021- 31.12.2023	Trasmissione alla DCTII del documento di analisi amministrativa o funzionale relativo alle implementazioni da porre in essere.

Il Segretario

AS	2021_IP.6 2021_IP.7 2021_IP.8 2021_IS.2		**Miglioramento dei servizi offerti e della percezione dell'istituto.** Semplificazione del processo e sviluppo del servizio per il riconoscimento ed il controllo dei diritti alle prestazioni economiche/assistenziali che richiedono la partecipazione di altre PP AA o Enti attraverso scambio dati e protocolli d'intesa		**2021_AS27** Analisi costi-benefici delle attività di invalidità civile in convenzione con le Regioni.	01.01.2021 31.12.2021	Trasmissione alla Segreteria del Direttore Generale della relazione di valutazione costi/benefici della gestione in convenzione dell'invalidità civile

Il Segretario

DIREZIONE CENTRALE ORGANIZZAZIONE E COMUNICAZIONE INTERNA							
PR/AS	**Obiettivo CIV**	**Obiettivo Generale di Ente**	**LGG descrizione**	**Descrizione Programma Operativo**	**Descrizione Progetto/Attività**	**Durata**	**OUTPUT 2021**
PR	2021_IS.2 2021_IS.6 2021_IS.24	Reassessment nuovo modello organizzativo	**Assetti organizzativi e risorse umane.** Sviluppo del modello organizzativo di presidio territoriale a operatività differenziata.	Presidio territoriale a operatività differenziata.	**PR 2021_5.1.1A.1** Sperimentazione territoriale di un nuovo modello di erogazione dei servizi e della rete di prossimità con l'utenza basato sulla differenziazione delle funzioni, il rafforzamento delle competenze specialistiche e la polarizzazione dei servizi a più alto valore aggiunto, anche sulla base del consolidamento delle modalità di relazione a distanza con particolari tipologie di utenza (aziende, intermediari previdenziali, enti di patronato, ecc.) e della valorizzazione del lavoro agile.	01.01.2021 31.12.2021	Estensione, con Circolare/Messaggio Hermes, del nuovo modello di distribuzione dei servizi e delle attività produttive su tutto il territorio.
AS	2021_IS.6		**Assetti organizzativi e risorse umane.** Sviluppo del modello organizzativo di presidio territoriale a operatività differenziata		**2021_AS28** Revisione del Regolamento di attuazione del decentramento territoriale in logica di operatività differenziata, a presidio del Nucleo base di servizi Standard al fine di garantire un'informazione qualificata e governare processi di produzione collegati ai servizi più ricorrenti.	01.01.2021 31.12.2021	Trasmissione alla Segreteria del Direttore Generale della bozza di revisione del Regolamento di attuazione del decentramento territoriale.
AS	2021_IS.1 2021_IS.30 2021_IS.31		**Assetti organizzativi e risorse umane.** Revisione delle procedure, anche regolamentari, del contenzioso amministrativo e attivazione di un sistema di monitoraggio ai fini della individuazione delle criticità normative e procedurali. Predisposizione di cicli formativi specifici per il personale		**2021_AS29** Analisi delle disposizioni interne volte a regolare le forme di tutela degli utenti attraverso il ricorso di natura amministrativa avverso gli atti dell'Istituto, nonché l'adozione di interventi in autotutela e progettazione delle opportune iniziative di adeguamento delle predette disposizioni al fine di rafforzare i profili di trasparenza nel rapporto con gli utenti e l'efficienza dei processi decisionali. Predisposizione di cicli formativi specifici per il personale subordinati all'emanazione delle nuove disposizioni.	01.01.2021 31.12.2021	Trasmissione alla Segreteria del Direttore Generale della bozza di revisione del "Regolamento di Autotutela" (deliberazione CDA n. 275/2006)

Il Segretario

AS	2021_IS.21		**Miglioramento dei servizi offerti e della percezione dell'Istituto.**		**2021_AS32** Definizione di un nuovo modello di convenzionamento con le Organizzazioni di rappresentanza di imprese e lavoratori, nonché con i fondi e gli enti bilaterali costituiti sulla base della contrattazione collettiva nazionale del lavoro, preordinato a favorire la raccolta delle risorse finanziare e a contenere il rischio frodi.	01.01.2021 31.12.2021	Trasmissione alla Segreteria del Direttore Generale dello schema di convenzionamento con gli Enti Bilaterali ed i Fondi di solidarietà bilaterali individuati ai sensi dell'art. 27, comma 1, d.lgs. n. 148/2015.
DIREZIONE CENTRALE PATRIMONIO E INVESTIMENTI							
PR/AS	**Obiettivo CIV**	**Obiettivo Generale di Ente**	**LGG descrizione**	**Descrizione Programma Operativo**	**Descrizione Progetto/Attività**	**Durata**	**OUTPUT 2021**
PR	#	Reassessment nuovo modello organizzativo	**Risorse strumentali e gestione del patrimonio.** Predisposizione di un piano industriale per l'internalizzazione delle attività di *contact center*.	Predisposizione di un piano industriale per l'internalizzazione delle attività di contact center.	**PR 2021_6.6.1A.1** Predisposizione del piano industriale per il trasferimento delle funzioni di contact center multicanale in capo alla società in house Italia Previdenza SISPI S.p.A. e realizzazione delle attività preordinate all'avvio dei servizi sulla base del nuovo assetto.	01.01.2021 31.12.2023	Definizione del nuovo assetto societario di INPS SERVIZI SpA e Trasmissione alla Segreteria del Direttore Generale del Piano industriale per il trasferimento in capo alla Società delle funzioni di CCM per la relativa informativa agli Organi.
AS	2021_IS.3	Risorse strumentali e gestione del patrimonio.	**Risorse strumentali e gestione del patrimonio.** Predisposizione di un piano di ottimizzazione e di incremento degli immobili strumentali conforme agli standard di sicurezza sul lavoro e alle evoluzioni dello smart-working.		**2021_AS33** Realizzazione di un piano di valorizzazione del patrimonio immobiliare ad uso strumentale basato su: - pianificazione delle esigenze sulla base della presenza in sede in funzione delle misure che saranno definite nel Piano operativo del lavoro agile (POLA); - acquisizione di nuovi immobili, con completamento delle prime operazioni di acquisto entro il primo semestre 2021; - interventi di riqualificazione volti ad assicurare il rispetto delle norme di sicurezza e a rendere più efficienti e vivibili gli spazi di lavoro e di accoglienza dell'utenza; - contenimento dei costi di gestione ordinaria;	01.01.2021 31.12.2021	Trasmissione alla Segreteria del Direttore Generale del piano di valorizzazione del patrimonio immobiliare ad uso strumentale per la relativa informativa al CDA.

Il Segretario

					- adozione di nuovi strumenti amministrativi volti a contenere i tempi di realizzazione delle opere anche attraverso l'appalto delle attività di progettazione e direzione dei lavori.		
AS	2021_IS.3		**Risorse strumentali e gestione del patrimonio.** Predisposizione di un piano di ottimizzazione e di incremento degli immobili strumentali conforme agli standard di sicurezza sul lavoro e alle evoluzioni dello smart-working.		**2021_AS34** Definizione delle linee di negoziazione dei contratti di locazione delle sedi territoriali presso immobili trasferiti al Fondo FIP e attivazione delle conseguenti iniziative finalizzate a favorire il rilascio dei predetti immobili che risultino non più in linea con le nuove esigenze dell'Istituto.	01.01.2021 31.12.2021	Trasmissione alla Segreteria del Direttore Generale del piano/modello per la gestione della fine del contratto degli immobili conferiti al FIP per la relativa informativa al CDA.
AS	2021_IS.3		**Risorse strumentali e gestione del patrimonio.** Potenziamento delle funzioni di monitoraggio e governo della gestione del patrimonio immobiliare a reddito anche con l'obiettivo di indirizzare e controllare le attività attribuite in outsourcing per la gestione ordinaria degli immobili, con particolare riferimento agli interventi di manutenzione Accrescimento della capacità dell'Istituto di dismettere il residuo patrimonio immobiliare da reddito anche mediante l'individuazione di modalità alternative e/o aggiuntive a quelle attuali.		**2021_AS35** Potenziamento delle funzioni di monitoraggio e governo della gestione del patrimonio immobiliare a reddito con gli obiettivi di: - riconvertire in patrimonio strumentale gli immobili a reddito idonei, alla luce delle nuove esigenze rivenienti dall'attuazione del POLA, ad essere adibiti a funzioni strumentali; - indirizzare e controllare le attività attribuite in outsourcing per la gestione ordinaria degli immobili; - individuare soluzioni volte a rafforzare le prospettive di valorizzazione e dismissione degli immobili.	01.01.2021 31.12.2021	Trasmissione alla Segreteria del Direttore Generale di proposte di deliberazione aventi ad oggetto i cambi di destinazione d'uso per almeno dieci unità immobiliari nell'anno.

Il Segretario

AS	2021_IS.3		**Risorse strumentali e gestione del patrimonio.** Potenziamento delle funzioni di monitoraggio e governo della gestione del patrimonio immobiliare a reddito anche con l'obiettivo di indirizzare e controllare le attività attribuite in outsourcing per la gestione ordinaria degli immobili, con particolare riferimento agli interventi di manutenzione. Accrescimento della capacità dell'Istituto di dismettere il residuo patrimonio immobiliare da reddito anche mediante l'individuazione di modalità alternative e/o aggiuntive a quelle attuali.		**2021_AS36** Potenziamento delle funzioni di monitoraggio e governo della gestione del patrimonio immobiliare a reddito con gli obiettivi di: - riconvertire in patrimonio strumentale gli immobili a reddito idonei, alla luce delle nuove esigenze rivenienti dall'attuazione del POLA, ad essere adibiti a funzioni strumentali; - indirizzare e controllare le attività attribuite in outsourcing per la gestione ordinaria degli immobili; - individuare soluzioni volte a rafforzare le prospettive di valorizzazione e dismissione degli immobili.	01.01.2021 31.12.2021	Trasmissione alla Segreteria del Direttore Generale avente ad oggetto il modello organizzativo per il potenziamento delle prospettive di valorizzazione e dismissione degli immobili ai fini dell'Informativa al CDA.
AS	#	Risorse strumentali e gestione del patrimonio.	**Risorse strumentali e gestione del patrimonio.** Valorizzazione degli immobili di pregio con contestuale individuazione delle strutture dedicate per le attività di formazione/informazione in ambito welfare.		**2021_AS37** Valorizzazione degli immobili di pregio con contestuale individuazione delle strutture dedicate per le attività di formazione/informazione in ambito welfare.	01.01.2021 31.12.2021	Trasmissione alla Segreteria del Direttore Generale avente ad oggetto il piano di valorizzazione per gli immobili di pregio nella finalità di utilizzo per il polo della previdenza ai fini dell'informativa al CDA.
AS	#	Risorse strumentali e gestione del patrimonio.	**Risorse strumentali e gestione del patrimonio.** Definizione del piano di passaggio della gestione archivi dalla soluzione "ponte" alla configurazione a regime con contestuale gestione delle controversie in essere.		**2021_AS38** Predisposizione del piano per l'internalizzazione e la gestione a regime degli archivi di deposito dell'Istituto. Prosecuzione del piano di rifunzionalizzazione dei siti del Polo Archivistico Nazionale. Prosecuzione della gestione del contenzioso in essere con contestuale valutazione	01.01.2021 31.12.2021	Trasmissione alla Segreteria del Direttore Generale del Piano per l'internalizzazione e la gestione a regime degli archivi, comprensiva di una sezione relativa alle vertenze.

Il Segretario

					complessiva ed eventuale individuazione di definizioni alternative delle vertenze.		
AS	#		Risorse strumentali e gestione del patrimonio.		2021_AS39 Formulazione di una proposta di convenzione INPS – MIBACT per il deposito temporaneo presso le Gallerie Nazionali d'Arte Antica di opere d'arte di proprietà statale provenienti dall'INPS.	01.01.2021 31.12.2021	Trasmissione alla Segreteria del Direttore Generale di una proposta di convenzione/contratto di prestito opere d'arte temporaneo dell'INPS – MIBACT da sottoporre al CDA.
AS	#		Risorse strumentali e gestione del patrimonio.		2021_AS40 Realizzazione del progetto di "Museo Multimediale", aperto alla fruizione pubblica.	01.01.2021 31.12.2021	Rilascio in ambiente web dell'accesso alle applicazioni relative al "Museo Multimediale" per la fruizione del patrimonio artistico mobiliare dell'Inps.

DIREZIONE CENTRALE PENSIONI

PR/AS	Obiettivo CIV	Obiettivo Generale di Ente	LGG descrizione	Descrizione Programma Operativo	Descrizione Progetto/Attività	Durata	OUTPUT 2021
PR	2021_IP.2 2021_IS.2	Consolidamento delle posizioni assicurative	**Miglioramento dei servizi offerti e della percezione dell'Istituto.** Consolidamento delle posizioni assicurative - sia con riferimento agli iscritti alla gestione privata che alla gestione pubblica - anche ai fini dell'estensione dei servizi di simulazione e calcolo automatico delle prestazioni pensionistiche.	Definizione di un cronoprogramma di emissione degli estratti conto unificati coerente col progressivo popolamento del conto assicurativo per gli iscritti alle gestioni dei lavoratori pubblici.	PR 2020_6.1.1A.1 Normalizzazione con emissione ECOCERT dei conti assicurativi dei dipendenti iscritti a CPDEL	01.01.2020 31.12.2022	Monitoraggio delle posizioni inviate alle sedi per la Normalizzazione dei conti assicurativi dei dipendenti iscritti alla CPDEL - pensionandi (vecchiaia) nel 2023 - e analisi amministrativa finalizzata all'implementazione del servizio "La mia pensione futura" con la gestione delle posizioni che risulteranno normalizzate

Il Segretario

							da parte delle sedi provinciali.
PR	2021_IP.10		**Miglioramento dei servizi offerti e della percezione dell'Istituto.** Consolidamento delle posizioni assicurative - sia con riferimento agli iscritti alla gestione privata che alla gestione pubblica - anche ai fini dell'estensione dei servizi di simulazione e calcolo automatico delle prestazioni pensionistiche	Potenziamento dell'integrazione tra procedure, banche dati e sistema informativo contabile per l'evoluzione, la razionalizzazione ed armonizzazione del sistema informativo dell'INPS verso una più ampia offerta di servizi consulenziali in una logica di centralità dell'utenza.	**PR 2020_3.1.1B.1** Miglioramento dei contenuti della consulenza ai pensionati attraverso la reingegnerizzazione della struttura del database delle pensioni private e delle pensioni pubbliche, finalizzata al completamento e miglioramento della fruibilità delle informazioni e all'estensione ai pensionati pubblici del fascicolo pensionistico del cittadino.	01.01.2020 31.12.2022	Messaggio Hermes sul completamento delle casistiche inserite in sviluppo per le Casse CTPS e CPDEL con riferimento alle posizioni della procedura SIN e alle pensioni reversibili. Completamento attività di verifica e analisi amministrativa dei risultati
PR	2021_IP.10	Consolidamento delle posizioni assicurative.	**Miglioramento dei servizi offerti e della percezione dell'Istituto.** Consolidamento delle posizioni assicurative - sia con riferimento agli iscritti alla gestione privata che alla gestione pubblica - anche ai fini dell'estensione dei servizi di simulazione e calcolo automatico delle prestazioni pensionistiche	Potenziamento dell'integrazione tra procedure, banche dati e sistema informativo contabile per l'evoluzione, la razionalizzazione ed armonizzazione del sistema informativo dell'INPS verso una più ampia offerta di servizi consulenziali in una logica di centralità dell'utenza.	**PR 2020_3.1.1B.2** Omogeneizzazione del servizio di consulenza attraverso l'ampliamento di UNICARPE ad uso degli operatori dell'Istituto e realizzazione di un servizio di simulazione che consenta agli intermediari autorizzati di erogare un servizio consulenziale di primo livello.	01.01.2020 31.12.2022	Rilascio con messaggio Hermes dell'omogeneizzazione del servizio di consulenza attraverso l'ampliamento di UNICARPE ad uso degli operatori dell'Istituto e realizzazione di un servizio di simulazione che consenta ai soli operatori opportunamente abilitati di erogare un servizio consulenziale di livello avanzato.

DIREZIONE CENTRALE PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE

PR/AS	Obiettivo CIV	Obiettivo Generale di Ente	LGG descrizione	Descrizione Programma Operativo	Descrizione Progetto/Attività	Durata	OUTPUT 2021
PR	II		**PROCESSI DI GOVERNO - Ciclo della performance e ciclo del bilancio.** Integrazione tra il ciclo della performance e il ciclo del bilancio.	Studio di una nuova attribuzione delle spese di funzionamento in base ai volumi di produzione.	**PR 2019_1.1.1A.1** Aggiornamento dei criteri di attribuzione dei volumi di produzione alle gestioni e ai fondi per la ripartizione delle spese di funzionamento.	01.01.2019 31.12.2021	Messa in esercizio, con messaggio Hermes, del nuovo modello di attribuzione delle spese di funzionamento in ambiente SIMP.

Il Segretario

PR	2021_IS.12		**PROCESSI DI GOVERNO - Processi di bilancio e controllo di gestione.** Nuova formulazione dei contenuti della reportistica agli Organi su andamenti gestionali ed economico-finanziari per migliorare sintesi, qualità e tempestività.	Potenziamento delle relazioni trimestrali quali strumento di governance della gestione dell'Istituto, attraverso il miglioramento della tempestività degli aggiornamenti e l'incremento del set informativo	**PR 2021_2.2.1A.1** Nuova formulazione dei contenuti della reportistica agli Organi - Miglioramento della rendicontazione trimestrale agli Organi relativamente alla liquidazione di prestazioni pensionistiche.	01.01.2021 31.12.2022	Inserimento nella relazione trimestrale di dati relativi alla capacità dell'Istituto di garantire continuità di reddito nel passaggio fra lavoro e pensione.
PR	**2021_IP.11**		**PROCESSI DI GOVERNO - Processi di bilancio e controllo di gestione.** Nuova formulazione dei contenuti della reportistica agli Organi su andamenti gestionali ed economico-finanziari per migliorare sintesi, qualità e tempestività.	Potenziamento delle relazioni trimestrali quali strumento di governance della gestione dell'Istituto, attraverso il miglioramento della tempestività degli aggiornamenti e l'incremento del set informativo.	**PR 2021_2.2.1A.2** Nuova formulazione dei contenuti della reportistica agli Organi - Miglioramento della rendicontazione trimestrale agli Organi relativamente a tutte le prestazioni gestite dall'Istituto.	01.01.2021 31.12.2022	Inserimento nella relazione trimestrale di dati relativi ai tempi medi di liquidazione di tutte le prestazioni gestite dall'Istituto.
PR	2021_IS.14		**PROCESSI DI GOVERNO - Processi di bilancio e controllo di gestione.** Nuova formulazione dei contenuti della reportistica agli Organi su andamenti gestionali ed economico-finanziari per migliorare sintesi, qualità e tempestività.	Potenziamento delle relazioni trimestrali quali strumento di governance della gestione dell'Istituto, attraverso il miglioramento della tempestività degli aggiornamenti e l'incremento del set informativo.	**PR 2021_2.2.1A.3** Nuova formulazione dei contenuti della reportistica agli Organi - Integrazione della verifica trimestrale: attività della Vigilanza ispettiva e documentale.	01.01.2021 31.12.2022	Trasmissione alla DCTII del documento di analisi amministrativa o funzionale relativo alle implementazioni da porre in essere.
PR	2021_IS.13		**PROCESSI DI GOVERNO - Processi di bilancio e controllo di gestione.** Nuova formulazione dei contenuti della reportistica agli Organi su andamenti gestionali ed economico-finanziari per migliorare sintesi, qualità e tempestività.	Potenziamento delle relazioni trimestrali quali strumento di governance della gestione dell'Istituto, attraverso il miglioramento della tempestività degli aggiornamenti e l'incremento del set informativo.	**PR 2021_2.2.1A.4** Nuova formulazione dei contenuti della reportistica agli Organi - Integrazione della verifica trimestrale: andamento riscossione dei crediti.	01.01.2021 31.12.2022	Esposizione nella verifica trimestrale degli incassi derivanti dal recupero crediti prestazioni e trasmissione alla DCTII del documento di analisi amministrativa e funzionale relativa alle implementazioni da realizzare per l'esposizione degli incassi derivanti dal recupero crediti ad opera degli Agenti della Riscossione.

Il Segretario

PR	2021_IS. 27		**PROCESSI DI GOVERNO - Ciclo della performance e ciclo del bilancio.** Integrazione tra il ciclo della performance e il ciclo del bilancio.	Integrazione ciclo performance e ciclo di bilancio.	**PR 2021_1.1.1A.1** Realizzazione di un applicativo che raccordi i due cicli.	01.01.2021 31.12.2023	Trasmissione alla DCTII del documento di analisi amministrativa e rilascio di un prototipo.
AS	2021_IS. 27		**PROCESSI DI GOVERNO - Ciclo della performance e ciclo del bilancio.** Integrazione tra il ciclo della performance e il ciclo del bilancio.		**2021_AS41** Integrazione, in linea con le disposizioni vigenti e le direttive emanate in materia dal Dicastero della Funzione Pubblica e dalla Ragioneria Generale dello Stato, del ciclo della pianificazione e del ciclo del bilancio sulla base di condizioni idonee a favorire: -il rispetto dei termini per l'adozione degli atti; -l'allocazione delle risorse in funzione dei piani di attività stabiliti dagli Organi dell'Istituto; -il coinvolgimento preventivo del Consiglio di Amministrazione nelle scelte sui cui si fonda lo sviluppo del bilancio preventivo.	01.01.2021 31.12.2021	Invio agli Organi della proposta del nuovo RAC con l'integrazione tra i cicli di Performance e di Bilancio
AS	#		**PROCESSI DI GOVERNO - Processi di bilancio e controllo di gestione.** Manutenzione e rivisitazione degli indicatori del controllo di gestione in una logica di semplificazione.		**2021_AS44** Manutenzione e rivisitazione degli indicatori del controllo di gestione in una logica di semplificazione.	01.01.2021 31.12.2021	Trasmissione al cda per il tramite della Segreteria del Direttore generale di una relazione di sintesi con illustrazione degli interventi di semplificazione apportati al sistema degli indicatori.
AS	#		**Assetti organizzativi e risorse umane.** Evoluzione in un'ottica sempre più premiale del sistema di incentivazione per i dirigenti, con revisione di pesi e obiettivi direttamente collegati agli indirizzi e applicazione del sistema premiale anche ai residui dei fondi per il trattamento accessorio.		**2021_AS42** Sviluppo del sistema premiale di incentivazione economica delle Risorse Umane di qualifica dirigenziale attraverso il rafforzamento del collegamento alla realizzazione degli indirizzi di alta amministrazione del Consiglio di Amministrazione e degli obiettivi indicati nel Piano della Performance e l'applicazione del sistema premiale anche ai residui dei fondi per il trattamento accessorio.	01.01.2021 31.12.2021	Incremento del peso degli obiettivi attuativi della strategia nell'ambito del Piano della performance 2021/23.

Il Segretario

AS	2021_IS.11	Consolidamento delle posizioni assicurative.	**Miglioramento dei servizi offerti e della percezione dell'Istituto.** Consolidamento delle posizioni assicurative - sia con riferimento agli iscritti alla gestione privata che alla gestione pubblica - anche ai fini dell'estensione dei servizi di simulazione e calcolo automatico delle prestazioni pensionistiche.		**2021_AS43** Predisposizione di un Piano straordinario pluriennale di consolidamento dei conti individuali che parta dai Progetti di miglioramento in corso.	01.01.2021 31.12.2021	Consolidamento dei Progetti Nazionali di Miglioramento in corso riferiti alla sola gestione pubblica ai fini dell'estensione dei servizi di simulazione e calcolo automatico delle prestazioni pensionistiche. Definizione delle attività prodromiche alla piena attuazione del piano per la sistemazione del conto degli iscritti alla gestione privata a partire dal 2022 - Definizione e trasmissione per approvazione agli Organi del relativo cronoprogramma.
AS	#		**Miglioramento dei servizi offerti e della percezione dell'Istituto.** Attivazione della valutazione integrata, anche su base documentale, di tutti i prodotti legati all'invalidità civile.		**2021_AS45** Revisione dei codici modello relativi all'accertamento sanitario (ex legge L.120/2020 art. 29 ter)	01.01.2021 31.12.2021	Messaggio Hermes avente ad oggetto la revisione dei codici modello relativi all'accertamento sanitario (ex legge L.120/2020 art. 29 ter).

DIREZIONE CENTRALE RISORSE UMANE

PR/AS	Obiettivo CIV	Obiettivo Generale di Ente	LGG descrizione	Descrizione Programma Operativo	Descrizione Progetto/Attività	Durata	OUTPUT 2021
PR	#	Benessere interno	**Assetti organizzativi e risorse umane.**	Sviluppo di nuovi indicatori di performance relativi alla gestione e al contenzioso del personale dipendente.	**PR 2020_7.1.1B.1** Realizzazione cruscotto volto a rilevare il numero e la tipologia di contenzioso attivato dai dipendenti in servizio.	01.01.2020 31.12.2021	Predisposizione e pubblicazione messaggio Hermes su nuove funzionalità cruscotto.

Il Segretario

AS	II		**Assetti organizzativi e risorse umane.** Progressivo sviluppo del sistema di valutazione della performance per il personale collegato alla valutazione individuale anche in coerenza con gli sviluppi organizzativi derivanti dalla maggiore diffusione delle forme di lavoro agile.		**2021_AS52** Progressivo sviluppo del sistema di valutazione individuale delle Risorse Umane delle Aree, anche per favorire l'attuazione delle misure di lavoro agile previste dalle norme di legge e dagli indirizzi governativi, con applicazione delle nuove metodologie a partire dalla contrattazione integrativa per il 2020.	01.01.2021 31.12.2021	Nuova valutazione della performance individuale delle Aree ABC nel SMVP e sua introduzione in CCNI 2020.
AS	II		**Assetti organizzativi e risorse umane.** Evoluzione in un'ottica sempre più premiale del sistema di incentivazione per i dirigenti, con revisione di pesi e obiettivi direttamente collegati agli indirizzi e applicazione del sistema premiale anche ai residui dei fondi per il trattamento accessorio.		**2021_AS53** Sviluppo del sistema premiale di incentivazione economica delle Risorse Umane di qualifica dirigenziale attraverso il rafforzamento del collegamento alla realizzazione degli indirizzi di alta amministrazione del Consiglio di Amministrazione e degli obiettivi indicati nel Piano della Performance e l'applicazione del sistema premiale anche ai residui dei fondi per il trattamento accessorio.	01.01.2021 31.12.2021	Incremento del peso degli obiettivi attuativi della strategia nell'ambito del Piano della performance 2021/23.
AS	II		**Assetti organizzativi e risorse umane.** Evoluzione in un'ottica sempre più premiale del sistema di incentivazione per i dirigenti, con revisione di pesi e obiettivi direttamente collegati agli indirizzi e applicazione del sistema premiale anche ai residui dei fondi per il trattamento accessorio.		**2021_AS54** Sviluppo del sistema premiale di incentivazione economica delle Risorse Umane di qualifica dirigenziale attraverso il rafforzamento del collegamento alla realizzazione degli indirizzi di alta amministrazione del Consiglio di Amministrazione e degli obiettivi indicati nel Piano della Performance e l'applicazione del sistema premiale anché ai residui dei fondi per il trattamento accessorio.	01.01.2021 31.12.2021	Trasmissione alla Segreteria del Direttore generale di una proposta di deliberazione del CDA di individuazione dei criteri di ripartizione dei residui dei fondi del trattamento accessorio del personale con qualifica dirigenziale.

Il Segretario

DIREZIONE CENTRALE STUDI E RICERCHE							
PR/AS	**Obiettivo CIV**	**Obiettivo Generale di Ente**	**LGG descrizione**	**Descrizione Programma Operativo**	**Descrizione Progetto/Attività**	**Durata**	**OUTPUT 2021**
PR	2021_IP.5 2021_IS.15		**Contrasto all'evasione/frodi e razionalizzazione attività di vigilanza.** Potenziamento dell'attività di vigilanza mediante l'incrocio dei dati delle altre PP.AA.	Costruzione di un indice di affidabilità aziendale anche attraverso lo scambio di dati tra enti nell'ambito della convenzione "soluzioni per il sistema economico" (SOSE).	**PR 2019_9.1.1A.1** Assistenza nell'analisi dei comportamenti di imprese e lavoratori.	01.01.2019 31.12.2021	Documento di analisi tecnica.
PR	2021_IP.5 2021_IS.15	Contrasto all'evasione/frodi e razionalizzazione dell'attività di vigilanza	**Contrasto all'evasione/frodi e razionalizzazione attività di vigilanza.** Potenziamento dell'attività di vigilanza mediante l'incrocio dei dati delle altre PP.AA.	Costruzione di un indice di affidabilità aziendale anche attraverso lo scambio di dati tra enti nell'ambito della convenzione "soluzioni per il sistema economico" (SOSE)	**PR 2019_9.1.1A.2** Studio di fattibilità per la costruzione di una banca dati integrata con informazioni fiscali e contributive di varie fonti nell'ambito della convenzione SOSE e definizione di indicatori di affidabilità contributiva per le imprese italiane	01.01.2019 31.12.2021	Trasmissione alla Segreteria del Direttore generale dello Studio di fattibilità.
AS	2021_IP.16		**PROCESSI DI GOVERNO - Innovazione e trasformazione digitale.**		**2021_AS55** Predisposizione Piano annuale della ricerca dell'Istituto in attuazione dell'art.6 del Regolamento per il conferimento di borse di studio e progetti di ricerca nell'ambito del programma denominato Visitinps Scholars (Determ. CDA n. 60/2020).	01.01.2021 31.12.2021	Trasmissione alla Segreteria del Direttore generale del Piano annuale della ricerca.

DIREZIONE CENTRALE TECNOLOGIA INFORMATICA E INNOVAZIONE							
PR/AS	**Obiettivo CIV**	**Obiettivo Generale di Ente**	**LGG descrizione**	**Descrizione Programma Operativo**	**Descrizione Progetto/Attività**	**Durata**	**OUTPUT 2021**
PR	2021_IS.8		**PROCESSI DI GOVERNO - Innovazione e trasformazione digitale.**	Trasformazione Digitale	**PR 2021_3.2.1A.1** Accreditamento ISO 27000 ai fini della qualificazione AGID dell'Istituto nell'ambito del Polo strategico nazionale per la razionalizzazione delle infrastrutture digitali della Pubblica Amministrazione.	01.01.2021 31.12.2022	Predisposizione della documentazione per la certificazione e l'individuazione dell'Ente certificatore.

Il Segretario

PR	2021_IS.8	Contrasto all'evasione/frodi e razionalizzazione dell'attività di vigilanza.	**Contrasto all'evasione/frodi e razionalizzazione attività di vigilanza.** Impiego del *data lake* e dei dati delle PP.AA per analisi predittive idonee ad intercettare proattivamente le criticità dei servizi dell'Istituto e a identificare fenomeni a rischio frodi.	Trasformazione Digitale	**PR 2021_3.2.1A.2** Consolidamento di un data lake unico dei dati degli assistiti e delle prestazioni; impiego per analisi predittive idonee ad intercettare proattivamente le criticità dei servizi dell'Istituto e a identificare fenomeni a rischio frodi.	01.01.2021 31.12.2022	Rilascio con messaggio Hermes delle componenti applicative.
PR	2021_IS.2 2021_IP.10		**Miglioramento dei servizi offerti e della percezione dell'Istituto.** Consolidamento delle posizioni assicurative - sia con riferimento agli iscritti alla gestione privata che alla gestione pubblica - anche ai fini dell'estensione dei servizi di simulazione e calcolo automatico delle prestazioni pensionistiche.	Innovazione digitale al servizio delle prestazioni pensionistiche.	**PR 2021_8.3.1A.1** Progettazione degli interventi di consolidamento delle posizioni assicurative dei dipendenti privati finalizzati a favorire l'estensione dei servizi di simulazione e calcolo delle prestazioni attese alle gestioni previdenziali speciali	01.01.2021 31.12.2021	Rilascio con messaggio Hermes delle applicazioni.
PR	2021_IS.5	Consolidamento delle posizioni assicurative.	**Miglioramento dei servizi offerti e della percezione dell'Istituto.** Consolidamento delle posizioni assicurative - sia con riferimento agli iscritti alla gestione privata che alla gestione pubblica - anche ai fini dell'estensione dei servizi di simulazione e calcolo automatico delle prestazioni pensionistiche.	Innovazione digitale al servizio delle prestazioni pensionistiche.	**PR 2021_8.3.1A.2** L'Intelligenza Artificiale al supporto delle prestazioni pensionistiche.	01.01.2021 31.12.2021	Rilascio con messaggio Hermes delle applicazioni.
PR	n		**Miglioramento dei servizi offerti e della percezione dell'Istituto.** Rafforzamento dell'operatività in cooperazione applicativa con gli intermediari	Trasformazione Digitale	**PR 2021_3.2.1A.3** Progettazione di strumenti cooperazione applicativa con gli intermediari	01.01.2021 31.12.2021	Rilascio con messaggio Hermes delle applicazioni

Il Segretario

AS	2021_IS. 27		**PROCESSI DI GOVERNO - Ciclo della performance e ciclo del bilancio.** Integrazione tra il ciclo della performance e il ciclo del bilancio.		**2021_AS58** Riprogettazione del bilancio dell'Istituto nella prospettiva di: -completare l'automazione delle fasi di elaborazione dei dati e di chiusura dei conti preordinate alla formazione dei documenti di bilancio; -adeguare le funzioni contabili al piano dei conti previsto dal DPR 132/2013; -adeguare le modalità di rilevazione e gestione dei dati alle disposizioni del regolamento che sostituisce il DPR 97/2003, la cui adozione è prevista entro il 2021; -rivalutare la configurazione del bilancio per Missioni e Programmi in funzione dei nuovi asset di attività dell'Istituto e in coerenza con l'organizzazione del bilancio dello Stato.	01.01.2021 31.12.2021	Pubblicazione messaggio Hermes con adeguamenti procedurali e reportistica direzionale.
AS	2021_IP.9 2021_IS.8		**PROCESSI DI GOVERNO - Privacy: conformità dell'Istituto alle disposizioni in ordine alla disciplina della privacy.** Assessment delle procedure di utilizzo e scambio di dati allo scopo di sviluppare interventi normativi e procedurali finalizzati a rafforzare gli standard di conformità alla normativa in materia di tutela dei dati personali, attribuendo priorità alle procedure caratterizzate da un maggior livello di intensità		**2021_AS56** Assessment delle procedure di utilizzo e scambio di dati in materia di prestazioni previdenziali allo scopo di sviluppare interventi normativi e procedurali finalizzati a rafforzare gli standard di conformità alla normativa in materia di tutela dei dati personali.	01.01.2021 31.12.2021	Trasmissione al Direttore generale di una relazione sui risultati dell'assessment effettuato sulle procedure pensionistiche, con individuazione di proposte di interventi correttivi, di carattere normativo e procedurale.
AS	II		**PROCESSI DI GOVERNO - Privacy: conformità dell'Istituto alle disposizioni in ordine alla disciplina della privacy.** Verifica delle condizioni di legittimità dei processi automatizzati e dell'attività di profilazione per esigenze di		**2021_AS57** Verifica delle condizioni di legittimità delle procedure finalizzate al contrasto dell'evasione e delle frodi.	01.01.2021 31.12.2021	Trasmissione al Direttore generale di una relazione che individui procedure e requisiti per i controlli finalizzati al contrasto alle frodi.

Il Segretario

			contrasto dell'evasione e delle frodi.				
AS	2021_IS.21		**Miglioramento dei servizi offerti e della percezione dell'Istituto.**		**2021_AS59** Definizione di un nuovo modello di convenzionamento con le Organizzazioni di rappresentanza di imprese e lavoratori, nonché con i fondi e gli enti bilaterali costituiti sulla base della contrattazione collettiva nazionale del lavoro, preordinato a favorire la raccolta delle risorse finanziarie e a contenere il rischio frodi.	01.01.2021 31.12.2021	Trasmissione alla Segreteria del Direttore Generale dello schema di convenzionamento con gli Enti Bilaterali ed i Fondi di solidarietà bilaterali individuati ai sensi dell'art. 27, comma 1, d.lgs. n. 148/2015.
AS	2021_IS.8		**PROCESSI DI GOVERNO - Innovazione e trasformazione digitale.** Realizzazione dei rilasci previsti nella prima wave di progetti inclusi nel Piano Digitale e nel Piano dell'Informatica e finalizzazione del piano degli interventi per il 2021, con contestuale definizione di un cruscotto di monitoraggio orientato al rispetto dei tempi, dei costi e dei rilasci previsti.		**2021_AS60** Realizzazione dei rilasci previsti nella prima wave dei progetti inclusi nel Piano Digitale e nel Piano dell'Informatica e finalizzazione del piano degli interventi per il 2021, con contestuale definizione di un cruscotto di monitoraggio orientato al rispetto dei tempi, dei costi e dei rilasci previsti.	01.01.2021 31.12.2021	Rilascio con messaggio Hermes del cruscotto di monitoraggio dei piani.
DIREZIONE SERVIZI AL TERRITORIO							
PR/AS	**Obiettivo CIV**	**Obiettivo Generale di Ente**	**LGG descrizione**	**Descrizione Programma Operativo**	**Descrizione Progetto/Attività**	**Durata**	**OUTPUT 2021**
PR	2021_IS.5	Comunicazione esterna e rapporti con l'utenza.	**Miglioramento dei servizi offerti e della percezione dell'Istituto.** Potenziamento delle attività di comunicazione esterna finalizzate a rendere sinergiche e coerenti le modalità di comunicazione espresse dall'Istituto nei diversi canali e punti di	Canali di interazione con l'utenza e gli intermediari: miglioramento e omogeneizzazione della qualità della risposta.	**PR 2021_8.6.1A.1** Sviluppo di un'applicazione informatica per l'estrazione di campioni significativi di risposte ai Cassetti Bidirezionali Aziende con dipendenti ed il successivo controllo standardizzato da parte di operatori esperti, con possibilità di estensione ad altri canali di interazione con l'utenza.	01.01.2021 31.12.2022	Gestione di un campione di prova in procedura e trasmissione alla Segreteria del Direttore generale del documento di rendicontazione sui risultati.

Il Segretario

			interazione con l'utenza e gli *stakeholder*.				
DIREZIONE CENTRALE ANTIFRODE							
PR/AS	**Obiettivo CIV**	**Obiettivo Generale di Ente**	**LGG descrizione**	**Descrizione Programma Operativo**	**Descrizione Progetto/Attività**	**Durata**	**OUTPUT 2021**
AS	#		**Contrasto all'evasione/frodi e razionalizzazione attività di vigilanza.** Analisi e quantificazione dei rischi dei processi amministrativi e predisposizione di valutazione di conformità per ogni nuova procedura introdotta.		**2021_AS10** Valutazione della rispondenza alle regole di "compliance" delle procedure informatiche sottoposte alla Direzione e loro validazione.	01.01.2021 31.12.2021	Validazione delle procedure sottoposte alla Direzione centrale.
AS	2021_IS.21		**Miglioramento dei servizi offerti e della percezione dell'Istituto.**		**2021_AS11** Definizione di un nuovo modello di convenzionamento con le Organizzazioni di rappresentanza di imprese e lavoratori, nonché con i fondi e gli enti bilaterali costituiti sulla base della contrattazione collettiva nazionale del lavoro, preordinato a favorire la raccolta delle risorse finanziarie e a contenere il rischio frodi.	01.01.2021 31.12.2021	Trasmissione alla Segreteria del Direttore Generale dello schema di convenzionamento con gli Enti Bilaterali ed i Fondi di solidarietà bilaterali individuati ai sensi dell'art. 27, comma 1, d.lgs. n. 148/2015.
DIREZIONE CENTRALE BILANCI, CONTABILITÀ E SERVIZI FISCALI							
PR/AS	**Obiettivo CIV**	**Obiettivo Generale di Ente**	**LGG descrizione**	**Descrizione Programma Operativo**	**Descrizione Progetto/Attività**	**Durata**	**OUTPUT 2021**
AS	2021_IS. 27		**PROCESSI DI GOVERNO - Ciclo della performance e ciclo del bilancio.** Integrazione tra il ciclo della performance e il ciclo del bilancio.		**2021_AS13** Integrazione, in linea con le disposizioni vigenti e le direttive emanate in materia dal Dicastero della Funzione Pubblica e dalla Ragioneria Generale dello Stato, del ciclo della pianificazione e del ciclo del bilancio sulla base di condizioni idonee a favorire: -il rispetto dei termini per l'adozione degli atti; -l'allocazione delle risorse in funzione dei piani di attività stabiliti dagli Organi dell'Istituto;	01.01.2021 31.12.2021	-Invio agli Organi della proposta del nuovo RAC con l'integrazione tra i cicli di Performance e di Bilancio;

Il Segretario

					-il coinvolgimento preventivo del Consiglio di Amministrazione nelle scelte sui cui si fonda lo sviluppo del bilancio preventivo.		
AS	2021_IS. 27		**PROCESSI DI GOVERNO - Ciclo della performance e ciclo del bilancio.** Integrazione tra il ciclo della performance e il ciclo del bilancio.		**2021_AS15** Riprogettazione del bilancio dell'Istituto nella prospettiva di: -completare l'automazione delle fasi di elaborazione dei dati e di chiusura dei conti preordinate alla formazione dei documenti di bilancio; -adeguare le funzioni contabili al piano dei conti previsto dal DPR 132/2013; -adeguare le modalità di rilevazione e gestione dei dati alle disposizioni del regolamento che sostituisce il DPR 97/2003, la cui adozione è prevista entro il 2021; -rivalutare la configurazione del bilancio per Missioni e Programmi in funzione dei nuovi asset di attività dell'Istituto e in coerenza con l'organizzazione del bilancio dello Stato.	01.01.2021 31.12.2021	Pubblicazione messaggio Hermes con adeguamenti procedurali e reportistica direzionale.
AS	#		**PROCESSI DI GOVERNO - Processi di bilancio e controllo di gestione.** Riprogettazione degli assestamenti al bilancio dell'Istituto anche nell'ottica di garantire il controllo costante delle spese di funzionamento.		**2021_AS18** Riprogettazione degli assestamenti al bilancio dell'Istituto anche nell'ottica di garantire il controllo costante delle spese di funzionamento.	01.01.2021 31.12.2021	Pubblicazione messaggio Hermes con adeguamenti procedura SAP e reportistica direzionale periodica.
AS	2021_IS 3	Risorse strumentali e gestione del patrimonio.	**Risorse strumentali e gestione del patrimonio.** Predisposizione di un piano di ottimizzazione e di incremento degli immobili strumentali conforme agli standard di sicurezza sul lavoro e alle evoluzioni dello smart-working.		**2021_AS14** Realizzazione di un piano di valorizzazione del patrimonio immobiliare ad uso strumentale basato su: - pianificazione delle esigenze sulla base della presenza in sede in funzione delle misure che saranno definite nel Piano operativo del lavoro agile (POLA); - acquisizione di nuovi immobili, con completamento delle prime operazioni di acquisto entro il primo semestre 2021; - interventi di riqualificazione volti ad assicurare il rispetto delle norme di sicurezza	01.01.2021 31.12.2021	Trasmissione alla Segreteria del Direttore Generale del piano di valorizzazione del patrimonio immobiliare ad uso strumentale per la relativa informativa al CDA.

Il Segretario

					e a rendere più efficienti e vivibili gli spazi di lavoro e di accoglienza dell'utenza; - contenimento dei costi di gestione ordinaria; - adozione di nuovi strumenti amministrativi volti a contenere i tempi di realizzazione delle opere anche attraverso l'appalto delle attività di progettazione e direzione dei lavori		
AS	2021_IS.3		**Risorse strumentali e gestione del patrimonio.** Predisposizione di un piano di ottimizzazione e di Incremento degli immobili strumentali conforme agli standard di sicurezza sul lavoro e alle evoluzioni dello smart-working.		**2021_AS16** Definizione delle linee di negoziazione dei contratti di locazione delle sedi territoriali presso immobili trasferiti al Fondo FIP e attivazione delle conseguenti iniziative finalizzate a favorire il rilascio dei predetti immobili che risultino non più in linea con le nuove esigenze dell'Istituto.	01.01.2021 31.12.2021	Trasmissione alla Segreteria del Direttore Generale del piano/modello per la gestione della fine del contratto degli immobili conferiti al FIP per la relativa informativa al CDA.
AS	2021_IS.21		**Miglioramento dei servizi offerti e della percezione dell'Istituto.**		**2021_AS17** Definizione di un nuovo modello di convenzionamento con le Organizzazioni di rappresentanza di imprese e lavoratori, nonché con i fondi e gli enti bilaterali costituiti sulla base della contrattazione collettiva nazionale del lavoro, preordinato a favorire la raccolta delle risorse finanziarie e a contenere il rischio frodi.	01.01.2021 31.12.2021	Trasmissione alla Segreteria del Direttore Generale dello schema di convenzionamento con gli Enti Bilaterali ed i Fondi di solidarietà bilaterali individuati ai sensi dell'art. 27, comma 1, d.lgs. n. 148/2015.

DIREZIONE CENTRALE PRESIDENTE E ORGANI COLLEGIALI

PR/AS	Obiettivo CIV	Obiettivo Generale di Ente	LGG descrizione	Descrizione Programma Operativo	Descrizione Progetto/Attività	Durata	OUTPUT 2021
AS	2021_IS.1 2021_IS.30 2021_IS.31		**Assetti organizzativi e risorse umane.** Revisione delle procedure, anche regolamentari, del contenzioso amministrativo e attivazione di un sistema di monitoraggio ai fini della individuazione delle criticità normative e procedurali. Predisposizione di cicli		**2021_AS46** Analisi delle disposizioni interne volte a regolare le forme di tutela degli utenti attraverso il ricorso di natura amministrativa avverso gli atti dell'Istituto, nonché l'adozione di interventi in autotutela e progettazione delle opportune iniziative di adeguamento delle predette disposizioni al fine di rafforzare i profili di trasparenza nel rapporto con gli utenti e l'efficienza dei processi decisionali. Predisposizione di cicli	01.01.2021 31.12.2021	Adozione regolamento unificato delle decisioni in materia di ricorsi amministrativi. Collaborazione con la DCOC per la revisione del regolamento di autotutela.

Il Segretario

			formativi specifici per il personale		formativi specifici per il personale subordinati all'emanazione delle nuove disposizioni.		
AS	2021_IS.25	Miglioramento della gestione del contenzioso amministrativo.	**Assetti organizzativi e risorse umane.**		**2021_AS47** Revisione del "Regolamento per le riunioni dei comitati centrali e periferici dell'INPS" (det. Commissariale n. 108/2008).	01.01.2021 31.12.2021	Adozione nuovo regolamento per le riunioni dei comitati centrali e periferici.

DIREZIONE CENTRALE RISORSE STRUMENTALI E CENTRALE UNICA ACQUISTI

PR/AS	Obiettivo CIV	Obiettivo Generale di Ente	LGG descrizione	Descrizione Programma Operativo	Descrizione Progetto/Attività	Durata	OUTPUT 2021
AS	2021_IS.26		**PROCESSI DI GOVERNO - Processi di bilancio e controllo di gestione.** Nuova formulazione dei contenuti della reportistica agli Organi su andamenti gestionali ed economico-finanziari per migliorare sintesi, qualità e tempestività.		**2021_AS51** Realizzazione di uno strumento di reportistica in materia di acquisti e appalti ad uso del CIV in raccordo con la Direzione Centrale Tecnologia, Informatica e Innovazione.	01.01.2021 31.12.2021	Rilascio, con messaggio Hermes, di un cruscotto di monitoraggio delle procedure di gara e dei contratti appalto per il CIV.
AS	2021_IS.3	Risorse strumentali e gestione del patrimonio	**Risorse strumentali e gestione del patrimonio.** Predisposizione di un piano di ottimizzazione e di incremento degli immobili strumentali conforme agli standard di sicurezza sul lavoro e alle evoluzioni dello smart-working.		**2021_AS48** Realizzazione di un piano di valorizzazione del patrimonio immobiliare ad uso strumentale basato su: - pianificazione delle esigenze sulla base della presenza in sede in funzione delle misure che saranno definite nel Piano operativo del lavoro agile (POLA); - acquisizione di nuovi immobili, con completamento delle prime operazioni di acquisto entro il primo semestre 2021; - interventi di riqualificazione volti ad assicurare il rispetto delle norme di sicurezza e a rendere più efficienti e vivibili gli spazi di lavoro e di accoglienza dell'utenza;	01.01.2021 31.12.2021	Avvio procedure accentrate di scelta del contraente per garantire la manutenzione ordinaria e impiantistica degli immobili strumentali (Determina indizione), previa definizione del piano immobiliare.

Il Segretario

					- contenimento dei costi di gestione ordinaria; - adozione di nuovi strumenti amministrativi volti a contenere i tempi di realizzazione delle opere anche attraverso l'appalto delle attività di progettazione e direzione dei lavori.		
AS	2021_IS.3		**Risorse strumentali e gestione del patrimonio.** Potenziamento delle funzioni di monitoraggio e governo della gestione del patrimonio immobiliare a reddito anche con l'obiettivo di indirizzare e controllare le attività attribuite in outsourcing per la gestione ordinaria degli immobili, con particolare riferimento agli interventi di manutenzione. Accrescimento della capacità dell'Istituto di dismettere il residuo patrimonio immobiliare da reddito anche mediante l'individuazione di modalità alternative e/o aggiuntive a quelle attuali.		**2021_AS49** Potenziamento delle funzioni di monitoraggio e governo della gestione del patrimonio immobiliare a reddito con gli obiettivi di: - riconvertire in patrimonio strumentale gli immobili a reddito idonei, alla luce delle nuove esigenze rivenienti dall'attuazione del POLA, ad essere adibiti a funzioni strumentali; - indirizzare e controllare le attività attribuite in outsourcing per la gestione ordinaria degli immobili; - individuare soluzioni volte a rafforzare le prospettive di valorizzazione e dismissione degli immobili.	01.01.2021 31.12.2021	Avvio procedure accentrate di scelta del contraente per garantire la manutenzione ordinaria e impiantistica degli immobili strumentali (Determina indizione), previo mutamento di destinazione d'uso dei menzionati immobili.
AS	#	Risorse strumentali e gestione del patrimonio.	**Risorse strumentali e gestione del patrimonio.** Definizione del piano di passaggio della gestione archivi dalla soluzione "ponte" alla configurazione a regime con contestuale gestione delle controversie in essere.		**2021_AS50** Predisposizione del piano per l'internalizzazione e la gestione a regime degli archivi di deposito dell'Istituto. Prosecuzione del piano di rifunzionalizzazione dei siti del Polo Archivistico Nazionale. Prosecuzione della gestione del contenzioso in essere con contestuale valutazione complessiva ed eventuale individuazione di definizioni alternative delle vertenze.	01.01.2021 31.12.2021	Trasmissione alla Segreteria del Direttore Generale del Piano per l'internalizzazione e la gestione a regime degli archivi, comprensiva di una sezione relativa alle vertenze.

Il Segretario

UFFICIO RESPONSABILE DELLA PROTEZIONE DEI DATI							
PR/AS	**Obiettivo CIV**	**Obiettivo Generale di Ente**	**LGG descrizione**	**Descrizione Programma Operativo**	**Descrizione Progetto/Attività**	**Durata**	**OUTPUT 2021**
AS	2021_IP.9 2021_IS.8 2021_IEC.10		**PROCESSI DI GOVERNO - Privacy: conformità dell'Istituto alle disposizioni in ordine alla disciplina della privacy** Assessment delle procedure di utilizzo e scambio di dati allo scopo di sviluppare interventi normativi e procedurali finalizzati a rafforzare gli standard di conformità alla normativa in materia di tutela dei dati personali, attribuendo priorità alle procedure caratterizzate da un maggior livello di intensità.		**2021_AS61** Assessment delle procedure di utilizzo e scambio di dati in materia di prestazioni previdenziali allo scopo di sviluppare interventi normativi e procedurali finalizzati a rafforzare gli standard di conformità alla normativa in materia di tutela dei dati personali.	01.01.2021 31.12.2021	Trasmissione al Direttore generale di una relazione sui risultati dell'assessment effettuato sulle procedure pensionistiche, con individuazione di proposte di interventi correttivi, di carattere normativo e procedurale
AS	2021_IEC.10		**PROCESSI DI GOVERNO - Privacy: conformità dell'Istituto alle disposizioni in ordine alla disciplina della privacy** Verifica delle condizioni di legittimità dei processi automatizzati e dell'attività di profilazione per esigenze di contrasto dell'evasione e delle frodi.		**2021_AS62** Verifica delle condizioni di legittimità delle procedure finalizzate al contrasto dell'evasione e delle frodi.	01.01.2021 31.12.2021	Trasmissione al Direttore generale di una relazione che individui procedure e requisiti per i controlli finalizzati al contrasto alle frodi

Il Segretario

UFFICIO COMUNICAZIONE ESTERNA							
PR/AS	Obiettivo CIV	Obiettivo Generale di Ente	LGG descrizione	Descrizione Programma Operativo	Descrizione Progetto/Attività	Durata	OUTPUT 2021
PR	2021_IS.1 2021_IS.7		PROCESSI DI GOVERNO - Innovazione e trasformazione digitale.	Miglioramento degli strumenti di comunicazione esterna.	PR 2021_9.1.1A.3 Rafforzamento delle misure di trasparenza e semplificazione dell'accesso ai servizi telematici dell'Istituto attraverso l'omogeneizzazione delle nomenclature dei servizi telematici dell'Istituto, anche al fine di favorire la massima aderenza ai criteri SEO (Search Engine Optimisation).	01.01.2021 31.12.2023	Documento di rendicontazione sui servizi ridenominati.
PR	2021_IP.12		Miglioramento dei servizi offerti e della percezione dell'Istituto.	Miglioramento degli strumenti di comunicazione esterna.	PR 2021_9.1.1A.1 Revisione della modulistica e della corrispondenza massiva.	01.01.2021 31.12.2022	Trasmissione alla DCTII del documento di analisi di tutta la modulistica presente nel sito Inps con proposta dei modelli difformi alle linee guida sulla chiara comunicazione della PA con contestuale indicazione delle modalità adottate per la costituzione di una raccolta sistematica di tutti i modelli di corrispondenza massiva in uso.
PR	2021_IP.17	Comunicazione esterna e rapporti con l'utenza.	Miglioramento dei servizi offerti e della percezione dell'Istituto.	Miglioramento degli strumenti di comunicazione esterna.	PR 2021_9.1.1A.2 Al fine di garantire maggiori leggibilità e facilità di reperimento delle informazioni si provvederà a implementare una serie di modifiche del Portale, tra le quali la più evidente sarà la nuova home page (da realizzarsi insieme con la DCTII), oltre alla ristrutturazione di sezioni (come quella degli Osservatori) dello stesso.	01.01.2021 31.12.2023	Trasmissione alla Segreteria del Direttore generale del documento di rendicontazione sulle modifiche apportate al Portale.

Il Segretario

AS	2021_IS.4		**Miglioramento dei servizi offerti e della percezione dell'Istituto.** Potenziamento delle attività di comunicazione esterna finalizzate a rendere sinergiche e coerenti le modalità di comunicazione espresse dall'Istituto nei diversi canali e punti di interazione con l'utenza e gli stakeholder.		2021_AS30 Sviluppo e consolidamento di una strategia di cura e miglioramento dell'immagine e della reputazione dell'Istituto, attraverso il potenziamento delle condizioni di efficacia della comunicazione con gli utenti e il rafforzamento del presidio dedicato alla gestione dei social network.	01.01.2021 31.12.2021	Trasmissione del documento di Social Media Strategy alla Segreteria del Direttore generale.
AS	2021_IS.4 2021_IS.9		**Miglioramento dei servizi offerti e della percezione dell'Istituto.**		2021_AS31 Integrazione e valorizzazione, nelle strategie di comunicazione dell'Istituto, delle rappresentanze nazionali degli intermediari previdenziali, degli enti di patronato, dei centri di assistenza fiscale (CAF).	01.01.2021 31.12.2021	Produzione di strumenti di comunicazione (tutorial, brochure, etc.) atti a coadiuvare gli intermediari previdenziali degli enti di patronato e di CAF su prodotti/servizi indicati dalle Direzioni owner.

Attività Strategiche/Progettuali valorizzate ai fini della Performance 2021.

Il Segretario

Piano Organizzativo del Lavoro Agile in Inps

2021 - 2023

Documento allegato al Piano della Performance 2021 - 2023

Il Segretario

Sommario

Introduzione 1

I) Lo stato di attuazione e sviluppo del lavoro agile in Istituto *(da dove si parte?)* 3

La dimensione organizzativa 3

La dimensione del personale 4

La dimensione professionale 5

La dimensione tecnologica e digitale 5

II) Cultura aziendale e principî del lavoro agile in Inps *(dove vogliamo andare?)* 7

III) Modalità attuative del lavoro agile: gli impatti sulla disciplina del rapporto di lavoro *(come attuare a regime il lavoro agile? con quali regole?)* 9

Accesso al lavoro agile 9

Esecuzione della prestazione lavorativa 9

Diritti sindacali 10

Telelavoro 11

IV) Modalità attuative del lavoro agile *(cosa fare per attuare e sviluppare il lavoro agile?)* 12

Misure organizzative 12

Obiettivi tecnologici 14

Percorsi formativi e cura del personale 14

Rilevazione e verifica periodica dei risultati 15

Salute e sicurezza sul lavoro 16

Riconfigurazione degli spazi 16

V) Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile *(chi fa che cosa per sviluppare il lavoro agile?)* 19

VI) I risultati attesi *(dove ci porterà il lavoro agile?)* 21

SCHEDA 1 - Esiti dell'indagine sulla soddisfazione del personale rispetto al lavoro agile 22

SCHEDA 2 - Analisi della situazione tecnologica 24

SCHEDA 3 - Lavoro agile e diritti sindacali 25

SCHEDA 4 - Mappatura delle attività che non possono essere svolte in modalità di lavoro agile 29

Il Segretario

SCHEDA 5 - Piano formativo per i dirigenti finalizzato a dotarli di nuove competenze digitali, nonché delle competenze necessarie per una diversa organizzazione del lavoro e per modalità di coordinamento indispensabili a una gestione efficiente del lavoro agile 31

SCHEDA 6 - Piano formativo per i dipendenti che comprenda l'aggiornamento delle competenze digitali e nuove soft skills per l'auto-organizzazione del lavoro, per la cooperazione a distanza fra colleghi e per le interazioni a distanza anche con l'utenza 34

Il Segretario

Introduzione

Con la circolare n. 113 del 2019, in attuazione della Legge 22 maggio 2017, n. 81 (Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato), l'Inps ha dato l'avvio alla fase di sperimentazione del lavoro agile. Le finalità del lavoro agile individuate nella circolare sono:

- sperimentare ed introdurre nuove soluzioni organizzative che favoriscano lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi e risultati che, al tempo stesso, promuova l'incremento della produttività e dell'efficienza, nonché il miglioramento della qualità dei servizi erogati;
- consentire ai dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi delle nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa – che sarà comunque svolta prevalentemente nella sede ordinaria di servizio – con la garanzia di non subire penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera;
- potenziare le misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, favorendo il benessere organizzativo ed individuale;
- creare condizioni effettive per una maggiore autonomia e responsabilità dei lavoratori nella gestione dei tempi di lavoro e nel raggiungimento di risultati obiettivamente misurabili;
- promuovere la mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti;
- incrementare l'uso delle tecnologie digitali a sostegno della prestazione lavorativa;
- Favorire la progressiva estensione della nuova modalità di lavoro ad ulteriori Strutture, oltre a quelle interessate dalla fase sperimentale, coinvolgendo un numero sempre maggiore di dipendenti dell'Istituto attraverso il costante monitoraggio dell'andamento della sperimentazione e la valutazione dei risultati conseguiti.

La fase sperimentale, che è stata avviata nel corso dell'anno 2019 e che si sarebbe dovuta concludere nel mese di giugno 2020, è stata interrotta dall'emergenza sanitaria per l'epidemia da COVID-19. Infatti, nella fase emergenziale la modalità di lavoro agile è stata considerata la modalità di lavoro ordinaria, per effetto - in particolare - del decreto-legge n. 18 del 2020 (convertito dalla L. n. 27 del 2020). Le modalità di accesso al lavoro agile sono state stabilite in forma semplificata, per espressa previsione normativa, in deroga quindi alle disposizioni vigenti in materia di accordi individuali ed obblighi informativi.

Al fine di assicurare la continuità dell'azione amministrativa, la celere conclusione dei procedimenti nonché l'operatività di tutti gli uffici pubblici per soddisfare le esigenze dei cittadini e delle imprese, con l'articolo 263 del decreto-legge n. 34 del 2020 (convertito dalla L. n. 77 del 2020) si è dato avvio alla fase transitoria fino 31 dicembre 2020, la quale prevede una rimodulazione del lavoro agile che, conseguentemente, ha cessato di essere la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa. Con messaggi Hermes n. 3295 del 2020 e n. 3317 del 2020 è stato disposto che, in attuazione delle nuove norme, nella fase transitoria il contingente dei lavoratori ammessi al lavoro agile su base volontaria è pari almeno al 50% del personale impiegato nelle attività che possono essere svolte a distanza, con le misure semplificate già adottate nella precedente fase emergenziale.

Con il DPCM 13 ottobre 2020, in considerazione dell'evoluzione della situazione pandemica in corso, è stata prevista l'adozione di criteri di maggiore flessibilità nella modulazione del numero delle giornate lavorative che possono essere svolte in modalità agile dai dipendenti adibiti ad attività eseguibili a distanza, anche su base settimanale, privilegiando - per l'attività

in presenza - il personale che ne faccia volontariamente richiesta. Delle nuove disposizioni è stata data diffusione col messaggio Hermes n. 3746 del 2020.

Il successivo Decreto del Ministro della pubblica amministrazione del 19 ottobre 2020 disciplina il lavoro agile nel periodo emergenziale fino al 31 dicembre 2020, termine prorogato al 30 aprile 2021 dal Decreto -del Ministro della pubblica amministrazione del 20 gennaio 2021 pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n.23 del 29 gennaio 2021, confermando la possibilità per le pubbliche amministrazioni di assicurare le percentuali più elevate possibili di lavoro agile, compatibili con le potenzialità organizzative e con la qualità e l'effettività del servizio erogato.

Con Decreto del Ministro della pubblica amministrazione del 9 dicembre 2020 sono state approvate le "Linee guida sul piano organizzativo del lavoro agile (pola) e indicatori di performance".

Il presente documento è stato redatto in attuazione di quanto previsto dall'articolo 263, comma 4-bis del D.L. n. 34/2020, convertito con modificazioni dalla L. n. 77/2020, che ha modificato l'articolo 14 della L. n. 124/2015 prevedendo che, entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Le richiamate disposizioni normative hanno offerto all'organizzazione nuovi obiettivi e scenari organizzativi e gestionali sfidanti, con riferimento all'utilizzo del lavoro agile non solo come mezzo di limitazione alla diffusione del contagio da COVID-19, ma anche quale strumento di conciliazione tra lavoro e vita privata.

La nuova prospettazione del lavoro agile ha rappresentato quindi una irrinunciabile opportunità di innovazione e miglioramento dell'organizzazione dell'Istituto, che è stata colta per avviare un importante percorso di trasformazione culturale, di evoluzione di modelli organizzativi aziendali e degli stili di leadership.

In considerazione della complessità del processo di cambiamento in atto, che impatta sull'intera organizzazione dell'Istituto, il presente documento è stato redatto con il contributo istruttorio delle strutture centrali coinvolte, unitamente alla valorizzazione dell'esperienza territoriale per la rilevazione degli impatti attuativi delle nuove modalità di lavoro. In tal senso, le analisi preliminari alla definizione del documento sono state svolte per la definizione di misure sul piano organizzativo, tecnologico, logistico, dei percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, nonché degli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati.

Ciò premesso, il presente documento:

- è una specifica sezione del Piano della Performance;
- dà indicazioni e modalità operative di attuazione del lavoro agile;
- mette a regime il lavoro agile con una prospettiva triennale;
- si lega ad obiettivi più ampi di lavoro flessibile ed organizzazione agile.

Il presente documento non replica informazioni e dati contenuti all'interno di altri documenti di programmazione, monitoraggio, controllo e valutazione

I) Lo stato di attuazione e sviluppo del lavoro agile in Inps *(da dove si parte?)*

L'emergenza sanitaria ha dimostrato la capacità organizzativa dell'Inps di adeguarsi rapidamente al lavoro agile, consentendo di mantenere livelli di servizio elevati in condizioni estreme e garantendo la salute e la sicurezza dei dipendenti, nonché dei cittadini.

D'altra parte, l'Inps è stato un precursore per eccellenza dello *smart working*: basti pensare alla «valigetta» degli ispettori, che già dagli anni Novanta ha consentito loro di essere operativi in mobilità, nonché alle dotazioni che hanno mutato lo svolgimento delle visite mediche di controllo nello scorso decennio.

Del resto, da qualche anno l'irrompere delle tecnologie digitali stava cambiando i paradigmi delle organizzazioni (si è parlato di *digital era governance*), con riflessi anche sui rapporti di lavoro, consentendo di meglio conciliare tempi di vita e lavoro e permettendo di ridurre costi e impatti, a partire da quelli ambientali. L'esigenza di contenimento della mobilità e dei contatti imposta dall'emergenza sanitaria da COVID-19,ha fatto sì che l'istituto del lavoro agile sia stato ripensato ed adattato per preservare la salute pubblica senza incidere sul livello di erogazione dei servizi.

L'applicazione del lavoro da remoto alla generalità del personale dell'Inps in attuazione delle misure governative di contenimento dell'emergenza sanitaria, dal mese di marzo 2020, ha rappresentato uno shock organizzativo e tecnologico cui l'Istituto ha saputo rispondere dimostrando capacità di adattamento alle variabili di contesto, con azioni e cambiamenti che hanno impresso una forte accelerazione verso la modifica delle modalità di erogazione dei servizi, sulle direttrici di una maggiore autonomia e responsabilità delle persone, nuove opportunità di relazione con i partner istituzionali e con i cittadini.

Con orgoglio può affermarsi che le persone dell'Inps hanno mostrato di sapere rispondere alle esigenze straordinarie del Paese.

La dimensione organizzativa

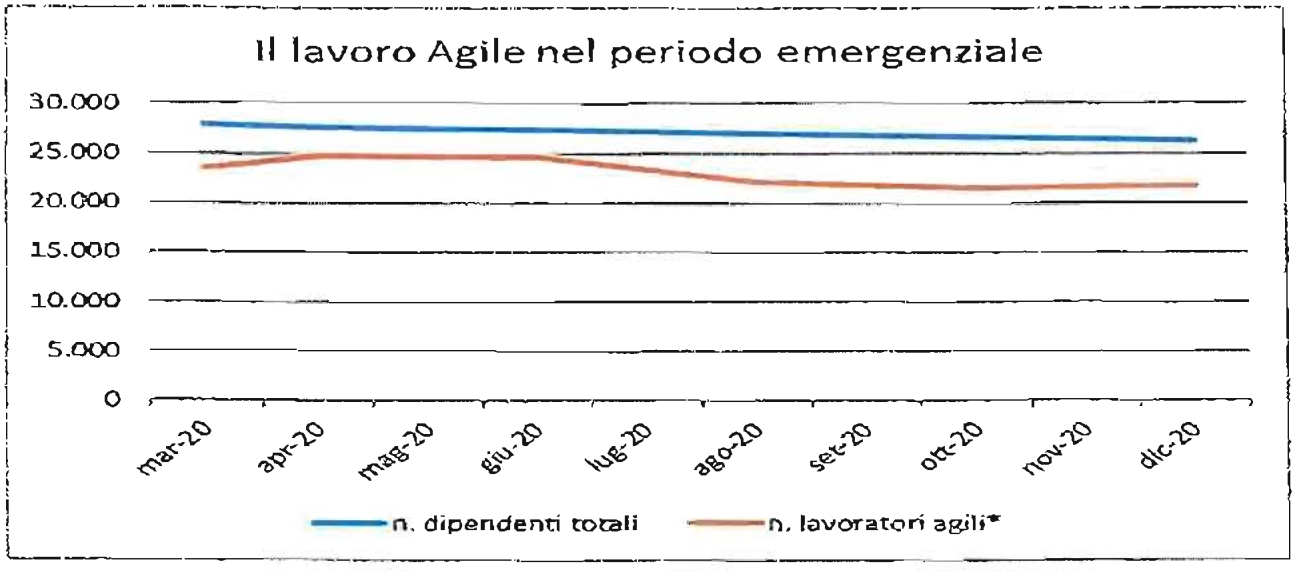
Le tabelle seguenti mostrano il livello di attuazione del lavoro agile in Istituto.

La dimensione del lavoro agile prima dell'emergenza	
Anno di avvio del lavoro agile	*2019*
n. dipendenti totali al 01.01.2020	28.132
n. bandi realizzati nel 2019	
n. posti in lavoro agile messi a bando	
n. richieste pervenute	
n. di accordi individuali sottoscritti (n. lavoratori agili)	
n. giornate in lavoro agile svolte in media a mese per dipendente	4,99
n. di giornate complessivamente svolte in modalità agile nei primi due mesi del 2020	5.649

Il profilo dei destinatari	*febbraio 2020*	*% su lavoratori agili*
n. dipendenti agili donne	734	63,71
n. dipendenti agili over 60	153	13,28
n. dipendenti agili con L. 104	206	17,88

'Il Segretario

La dimensione del lavoro agile durante il periodo dell'emergenza	03/20	04/20	06/20	08/20	10/20	12/20	% 12/20
n. dipendenti totali	27.900	27.629	27.318	27.012	26.673	26.314	
n. lavoratori agili	23.569	24.778	24.609	22.145	21.562	21.726	82,56
n. giornate in lavoro agile svolte in media a mese per dipendente	10,89	18,56	15,50	10,27	10,09	10,08	
n. di giornate complessivamente svolte in modalità agile	256.690	459.933	384.625	227.541	218.139	219.565	



Si sottolinea che, come meglio specificato di seguito, fin dalle prime fasi dell'emergenza si è provveduto a rendere tecnicamente possibile il lavoro agile a tutti i lavoratori; pertanto lo scostamento fra il numero totale dei lavoratori e il numero degli effettivi lavoratori in *smart working* è legato alla necessità di svolgimento di alcune lavorazioni specifiche in presenza e dall'esigenza di assicurare, per ogni struttura centrale e territoriale, l'attività di presidio.

La dimensione del personale

A seguito dell'emergenza, il personale ha dovuto adeguare i propri comportamenti e riconfigurare l'approccio ai propri impegni lavorativi in presenza di scenari e condizioni mutati repentinamente.

L'Istituto ha focalizzato la campagna di rilevazione della soddisfazione dell'utente interno sul valore dell'esperienza in lavoro agile, sull'adeguatezza dei servizi di supporto al lavoratore da remoto, sull'impatto delle nuove modalità lavorative sul benessere lavorativo. Gli esiti del questionario hanno evidenziato che, su 11.441 dipendenti, il 78,9% ritiene lo *smart working* un'opportunità da considerare anche dopo l'emergenza. Riguardo alle modalità di attuazione, il 53,9% utilizzerebbe il lavoro agile alternando la presenza in ufficio a giorni di lavoro da remoto. D'altro canto, il 51,1% ritiene che il lavoro agile favorisca la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e il 42,2% ritiene che abbia migliorato l'efficacia del proprio lavoro.

Il Segretario

SCHEDA 1 - Esiti dell'indagine sulla soddisfazione del personale rispetto al lavoro agile (*infra* pag. 24)

Anche analisi condotte in un contesto di riferimento più limitato confermano gli esiti della campagna sopra accennata. In particolare, un laboratorio di autosviluppo e riconfigurazione di competenze progettato per i responsabili di sviluppo professionale ha posto in evidenza anche i seguenti aspetti:

- una buona capacità di adeguamento del personale rispetto ai nuovi modi di relazionarsi e collaborare;
- che il cambiamento maggiore percepito in ordine alle competenze è connesso all'adattabilità e flessibilità, che ha ottenuto un punteggio di 3,29 su 5; il 48% del personale coinvolto ha dichiarato che l'esercizio di tale competenza è molto o totalmente cambiato;
- la difficoltà di adottare una modalità di lavoro diversa ed alternativa a fronte di istituti pensati per il lavoro in presenza;
- la difficoltà nel pianificare le attività;
- una sostanziale equivalenza, in termini numerici, tra persone che mostrano una spiccata tendenza all'auto-direzione e persone caratterizzate maggiormente dalla propensione all'etero-direzione (ossia che preferiscono contesti strutturati).

La dimensione professionale

Il Piano della formazione 2020-2022 e il progetto di mappatura delle competenze, avviato ad ottobre 2020 con lo scopo di mappare e gestire digitalmente le competenze aziendali e la loro distribuzione all'interno dell'organizzazione, dedicano opportuna attenzione a un set di competenze di carattere generale, a largo spettro, utili ad impostare e regolare la personale esperienza di lavoro, soprattutto attraverso l'ibridazione tecnologica. Si fa riferimento a competenze digitali, comunicative, di ruolo e relazionali. In particolare, l'obiettivo di medio periodo è quello d'integrare il *know how* distintivo dell'Istituto con una base comune di competenze digitali e comportamentali, soprattutto per quanto riguarda le competenze direzionali (capacità di programmazione, coordinamento e valutazione, attitudine verso l'innovazione e l'uso delle tecnologie digitali), che possano facilitare l'implementazione e la diffusione del lavoro agile.

La dimensione tecnologica e digitale

L'Istituto è stato in grado di cambiare rapidamente le abitudini e le dinamiche lavorative, investendo sulle attrezzature e sulle tecnologie necessarie per lavorare in modalità agile.

L'adeguamento tecnologico è stato articolato su più fronti:

- adeguamento della rete aziendale: la normale attività lavorativa è svolta all'interno del perimetro di rete dell'Istituto; pertanto tutti servizi informatici si avvalgono di ambienti tecnologici, capacità di rete e sicurezza perimetrale propri dell'infrastruttura di sede. Spostare repentinamente gli accessi ai servizi istituzionali al di fuori di tale perimetro ha richiesto una riconfigurazione di buona parte delle piattaforme di rete e di sicurezza;
- predisposizione degli ambienti di collaborazione: l'Istituto ha dovuto rapidamente predisporre attività tali da garantire in modo efficace ed efficiente la comunicazione avanzata fra gli utenti interni e fra gli utenti interni ed esterni;

- remotizzazione della gestione dei data center;
- acquisizione, distribuzione e configurazione di postazioni di lavoro mobili: già alla fine del 2019 l'Istituto aveva intrapreso la strada della "postazione unificata", finalizzata a dotare ogni dipendente di notebook con docking station, monitor, tastiera e *mouse* standard per operare indifferentemente in ufficio e in mobilità con la medesima apparecchiatura. Benché all'inizio della pandemia la domanda di apparecchiature a livello mondiale è stata tale da non consentire l'immediata copertura dal fabbisogno, è stato comunque possibile garantire, grazie ai contratti in essere, una nuova dotazione per oltre il 40% del personale, con la previsione di arrivare al 95% nel primo semestre del 2021 ed al 100% nel 2022;
- predisposizione di ambienti virtualizzati per l'accesso da postazioni personali: per garantire la fruizione del lavoro agile a tutti i lavoratori sono state implementate ulteriori soluzioni tecnologiche (VDI e VPN c.d. WEB), consentendo anche agli utenti al momento non dotati di apparecchiature dell'Istituto (configurate per collegarsi nativamente ed in maniera trasparente con la rete dell'Istituto) di fruire di tutti i servizi gestionali e di collaborazione attraverso qualunque device di proprietà (telefono, tablet, PC);
- remotizzazione del front end coi centralini provinciali e l'adozione di strumenti di *collaboration*.

Tecnologia	gennaio 2020	dicembre 2020
n. postazioni mobili distribuite	1.563	17.619
n. cellulari distribuiti	5.707	6.064
n. dipendenti agili che hanno lavorato con dispositivi propri	n.d.	10.311
n. abilitazioni VDI (dotazione personale)	4.653	15.834
n. abilitazioni VPN WEB (dotazione personale)	0	15.297
n. abilitazioni VPN (dotazione dell'Istituto)	1.563	17.619
n. dipendenti con firma digitale	2.545	3.409

Attualmente le persone in lavoro agile sono oltre l'80% dell'intera forza lavoro e tutti i servizi di back office, nonché l'attività di consulenza, continuano a funzionare in modalità di lavoro agile, non manifestando particolari criticità.

Soprattutto le nuove prestazioni erogate in ragione dell'emergenza COVID-19 evidenziano una notevole capacità di virtualizzazione delle applicazioni, condizione imprescindibile per consentire ai dipendenti di continuare il lavoro da remoto.

SCHEDA 2 - Analisi della situazione tecnologica (*infra* pag. 26)

Il Segretario

II) Cultura aziendale e principî del lavoro agile in Inps *(dove vogliamo andare?)*

La sfida che l'Istituto intende cogliere è quella di preparare ed ottimizzare il modello di lavoro ibrido di domani, in cui il lavoro in presenza e il lavoro a distanza saranno due poli di uno spettro fluido di opzioni, allo scopo di incrementare la qualità dei servizi ed agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Il lavoro agile, prendendo la forma del lavoro ibrido, consentirà di prendere il meglio dalle due opzioni, con una quota rilevante di dipendenti in lavoro a distanza, senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, per un certo numero di giorni a settimana.

Il passaggio dal lavoro in remoto al lavoro agile si realizza attraverso il cambiamento culturale: modifica dei comportamenti, diverso approccio al lavoro, presa in carico dell'utenza, ripensamento dei processi.

Cambiano i processi, i flussi di conoscenza, le sequenze di attività, fino a trasformare radicalmente il modo di lavorare.

In questo senso il lavoro agile, lungi dall'essere una mera politica di welfare aziendale, lascia intravedere una nuova opportunità manageriale fondata sulla responsabilizzazione delle persone nel concentrarsi sui risultati concreti (intesi come *outcome*), a fronte di una maggiore flessibilità ed autonomia nella scelta degli orari, degli spazi e degli strumenti di lavoro.

Parallelamente è essenziale avviare azioni finalizzate all'accrescimento del benessere organizzativo ed individuale, attraverso specifiche attività sia individuali che di gruppo, investendo su iniziative ed azioni che consentano di dotare tutti i dipendenti di strumenti di accrescimento di sé, che semplifichino le relazioni e contribuiscano a creare un ambiente di lavoro il più possibile positivo e produttivo.

Il potere di controllo, ferma restando la configurazione subordinata del rapporto di lavoro, deve esser esercitato con riguardo al risultato della prestazione, in termini sia qualitativi sia quantitativi, in relazione alle priorità definite dal dirigente. Centrale è, pertanto, il ruolo del dirigente, cui è affidata la gestione del personale che svolge la prestazione con modalità di lavoro agile. Fermo restando che i dirigenti concorreranno all'individuazione del personale da avviare a modalità di lavoro agile, starà a loro, quali datori di lavoro che esercitano un potere di controllo diretto sui dipendenti in lavoro agile loro assegnati, organizzare per essi una programmazione delle priorità e, conseguentemente, degli obiettivi lavorativi di breve-medio periodo. I dirigenti sono chiamati inoltre ad operare un monitoraggio mirato e costante, *in itinere* ed *ex post*, riconoscendo maggiore fiducia alle proprie risorse umane ma, allo stesso tempo, ponendo maggiore attenzione al raggiungimento degli obiettivi fissati ed alla verifica dell'impatto sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa.

L'enfatizzazione della rilevanza dell'elemento fiduciario nel rapporto fra dirigente e lavoratore agile consentirà di superare l'attuale sistema dei controlli sul tempo di lavoro, focalizzando invece l'attenzione sul conseguimento del risultato.

D'altro canto, il lavoro agile ha accelerato l'introduzione di dispositivi mobili e tecnologie che abilitano nuove modalità di cooperazione fra i dipendenti e nuove forme di relazione con gli utenti, verso modelli di servizio più attrattivi ed efficienti. L'acquisita familiarità con software collaborativi e reti virtuali private per la connessione da remoto, unitamente alla distribuzione di computer portatili, hanno creato le condizioni propedeutiche al cambiamento culturale e strumentale necessario per applicare in via permanente le modalità di esecuzione del rapporto di lavoro agile. La definitiva affermazione di questi strumenti pone le basi per il superamento della postazione di lavoro fissa e per l'abilitazione di team virtuali e gruppi di

progetto distribuiti, funzionali agli obiettivi di servizio e senza più i vincoli dell'appartenenza territoriale. In prospettiva, la ricombinazione originale di risorse e strumenti digitali potrà costituire un fattore abilitante sia per l'introduzione di servizi innovativi e nuove modalità di lavoro, sia per innovative attività di formazione e tutoraggio, sia per servizi di co-creazione di valore con gli stakeholder professionali, sia, sul lato degli utenti esterni, per la possibilità di video-consulenze e scambio virtuale di documenti ed informazioni. In particolare, sul lato dell'utente interno, oltre alla collaborazione audiovisiva ed alla conseguente abilitazione di team virtuali, tale ricombinazione agevola la strutturazione delle metodologie di e-learning, programmi di coaching e mentoring, iniziative di audit a distanza, e così via. Di fatto, le piattaforme di collaborazione potranno diventare lo standard per tutte le attività di cooperazione, comunicazione e gestione operativa.

Il percorso di trasformazione dell'organizzazione, che si realizza con il lavoro agile, non deve far dimenticare che l'Inps è e deve rimanere anche un Ente di prossimità, perché l'utenza debole o disagiata ha bisogno di poter accedere ai servizi anche in modalità tradizionale, non essendo sufficiente alla soddisfazione dei bisogni solo l'intelligenza di chi lavora da remoto, ma l'intelligenza di chi è presente e risolve il problema. La sfida è quella di dare forza alle idee e passare a modelli organizzativi più flessibili, in grado di assecondare al meglio competenze, aspettative ed aspirazioni.

A regime, la sfida è quella di estrarre dalle azioni di governo dell'emergenza alcune direttrici di innovazione da sviluppare in progetti e scelte strategiche. L'Inps deve cambiare, trasformarsi, digitalizzare, innovare tutti i processi di lavoro, con l'effetto di migliorare la vita dei cittadini. Sta cercando di farlo con le complessità dell'Ente più grande del Paese e questa sarà la vera rivoluzione *smart*. La vera rivoluzione, dunque, non sarà lavorare da casa per raggiungere obiettivi. La sfida è rendere tutti i dipendenti protagonisti dei processi di cambiamento, perché sappiano in quale punto esatto si colloca il loro contributo che, in questo modo, genererà più valore. Occorre interpretare il lavoro agile come un percorso di trasformazione della modalità di vivere il lavoro da parte delle persone. Le leve fondamentali sono la digitalizzazione lo sviluppo e la crescita professionale delle risorse umane: occorre concentrarsi sulle iniziative da mettere in campo per realizzare tutto questo. Le politiche di sviluppo del personale devono essere orientate alla valorizzazione dei talenti, e alla definizione di meccanismi di coinvolgimento del personale in tutte le fasi dell'attività lavorativa, che consentano di "trasformare i dipendenti in professionisti", grazie ad uno stile di leadership forte ma, allo stesso tempo, aperto alla fiducia verso il senso di responsabilità da parte di tutti. Percorsi di formazione permanente, sviluppo di network relazionali e una comunicazione interna trasparente, ossia un processo strutturato di *change management*, potranno sostenere questo percorso di miglioramento dell'organizzazione e quindi anche della qualità del servizio reso.

Il Segretario

III) Modalità attuative del lavoro agile: gli impatti sulla disciplina del rapporto di lavoro *(come attuare a regime il lavoro agile? con quali regole?)*

Accesso al lavoro agile

La disciplina sul lavoro agile contenuta all'articolo 14 della L. n. 124 del 2015, come modificata dall'articolo 263 del decreto-legge n. 34 del 2020 (convertito dalla L. n. 77 del 2020), che ha introdotto l'obbligo per le amministrazioni di redigere il piano organizzativo del lavoro agile (POLA), ha previsto, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera.

Potranno aderire al lavoro agile, su base volontaria, i dipendenti con rapporto di lavoro a tempo determinato e indeterminato, inclusi dirigenti, professionisti legali, statistici e tecnico-edilizi e personale dell'area medica. Sono altresì ricompresi i dipendenti con rapporto di lavoro a tempo parziale con percentuale superiore al 50%, precedentemente esclusi dalla fase sperimentale, che prevedeva limiti più restrittivi per l'accesso. L'accesso al lavoro agile sarà consentito ai dipendenti neoassunti in esito al superamento del periodo di prova.

Potranno essere autorizzati al lavoro agile i lavoratori già addetti a lavorazioni eseguibili a distanza. I dipendenti adibiti ad altre attività potranno chiedere di seguire corsi di formazione (*reskilling*) relativi alle attività eseguibili a distanza, compatibilmente con le esigenze organizzative e di servizio.

La circolare Inps n. 113 del 2019 ha disciplinato la modalità di svolgimento della prestazione agile stabilendo in cinque il numero di giornate mensili in modalità agile. Con il POLA 2021-2023 si intende incrementare le giornate di *smart working* fino ad otto.

Esecuzione della prestazione lavorativa

La prestazione lavorativa in modalità agile viene eseguita in parte all'interno dei locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.[1]

La modalità di lavoro agile si caratterizza quindi:

- per l'assenza di vincoli orari predefiniti e, quindi, per una maggiore flessibilità della prestazione che deve essere resa entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva;
- per una maggiore flessibilità nell'individuazione del luogo di svolgimento della prestazione lavorativa e della dotazione informatica, superando quindi le limitazioni

[1] La disciplina vigente prevede che i dipendenti dell'Istituto inquadrati nelle aree professionali A, B e C e i professionisti dell'area medica sono tenuti a prestare un orario di lavoro prefissato in 36 ore settimanali (38 ore per i medici) distribuite uniformemente su 5 giorni sulla base di un'articolazione funzionale all'orario di servizio, necessariamente più ampio rispetto all'orario di lavoro giornaliero pari a 7 ore e 12 minuti per il personale delle aree ed a 7 ore e 36 minuti per i medici (art. 17 CCNL comparto Funzioni centrali del 12.02.2018). La durata dell'orario di lavoro non può superare la media delle 48 ore settimanali, comprensive del lavoro straordinario, calcolata con riferimento all'arco temporale di sei mesi (art. 4 D. lgs. 66 del 2003).

Il Segretario

connesse alla postazione fissa sita nel domicilio del lavoratore e tipiche dell'esperienza del telelavoro.

È da escludere, pertanto, qualsiasi vincolo o controllo procedurale sul rispetto di un orario predeterminato, come invece avviene per l'attività svolta in presenza.

Il lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile ha diritto a un trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente applicato nei confronti dei lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno dell'Istituto.

L'accesso al lavoro in modalità agile non varia in alcun modo la natura giuridica del rapporto di lavoro subordinato, né modifica il potere direttivo, di controllo e disciplinare del datore di lavoro, in quanto è considerato pari al servizio ordinariamente reso presso le sedi dell'Istituto, nonché utile ai fini della progressione di carriera, del computo dell'anzianità di servizio e dell'applicazione degli istituti contrattuali di comparto relativi al trattamento economico accessorio. Tuttavia, la mancata attestazione di un orario di lavoro ha come conseguenza diretta l'impossibilità della fruizione degli istituti contrattuali legati proprio alla rilevazione oraria.

Gli applicativi gestionali in uso per il controllo della presenza e l'elaborazione dei dati retributivi e contributivi saranno rivisitati anche alla luce dell'introduzione di uno *smart working* frazionato.

Sarà sviluppata la possibilità di rilevare la formazione nelle giornate di lavoro in modalità agile.

Sistemi di identificazione avanzata dell'attività lavorativa potrebbero essere introdotti per la finalità dell'attribuzione del buono pasto (il diritto matura dopo 6 ore effettive di lavoro). In alternativa al buono pasto, si potrebbe valutare la corresponsione di un'indennità forfettaria commisurata al disagio economico del lavoro presso il proprio domicilio.

Sono in fase di avvio le analisi preliminari finalizzate alla predisposizione di una piattaforma informatica che consenta di conoscere in tempo reale la programmazione delle presenze in lavoro agile, al fine di sviluppare efficacemente una rete di contatti tra tutti i lavoratori (agili e in presenza) e favorire lo scambio di comunicazioni.

In relazione alle fasce di contattabilità ed al diritto di disconnessione, considerata l'importanza di mantenere reciproci contatti lavorativi coi colleghi e i responsabili, il lavoratore agile dovrà rendersi disponibile per comunicazioni attinenti all'attività espletata nell'ambito dell'orario di servizio, con possibilità di concordare, in sede di accordo individuale, fasce di contattabilità telefonica in funzione delle esigenze organizzative. In caso di impossibilità oggettiva ad essere contattato, il dipendente è tenuto a darne preventiva, tempestiva e motivata comunicazione.

Al lavoratore in modalità agile è garantito un periodo di riposo consecutivo giornaliero non inferiore a undici ore, nonché il "diritto alla disconnessione" dalle strumentazioni tecnologiche, fatte salve le fasce di contattabilità. Fermo restando che si tratta di un diritto e non di un divieto, a fronte del diritto del lavoratore di determinare autonomamente i momenti dell'attività lavorativa, il diritto alla disconnessione è da determinare nell'accordo individuale, ma con la suddetta garanzia di almeno undici ore di riposo consecutive.

Diritti sindacali

L'introduzione del lavoro agile non impatta sui diritti sindacali, fatti salvi gli adeguamenti procedurali necessari per conservare la sua effettività anche nel mutato contesto.

Il Segretario

SCHEDA 3 - Lavoro agile e diritti sindacali (*infra* pag. 27)

Telelavoro

La disciplina del telelavoro viene confermata.

Il Segretario

IV) Modalità attuative del lavoro agile *(cosa fare per attuare e sviluppare il lavoro agile?)*

Misure organizzative

Con l'attuazione del lavoro agile cambiano i processi, i flussi di conoscenza, le sequenze di attività, trasformandosi radicalmente il modo di lavorare.

Conseguentemente i processi di lavoro devono essere reingegnerizzati in ottica trasversale al fine di poter gestire l'utenza con approccio personalizzato e proattivo, riducendo le interazioni necessarie alla definizione delle istanze di servizio. L'implementazione a regime del lavoro agile comporta l'introduzione di policy organizzative volte a favorire la collaborazione, la comunicazione e la flessibilità in termini di spazio e tempo, per incoraggiare un modello di empowerment delle famiglie professionali, viste come stakeholder dell'Amministrazione. L'obiettivo è disegnare una *Result Driven Organization* capace di generare autonomia e responsabilità nelle persone, riconoscerne il merito e sviluppare talenti ed impegno (engagement) verso l'innovazione e il cambiamento, in cui sia il raggiungimento dei risultati a guidare le scelte di organizzazione del lavoro, abbandonando la logica basata sul controllo diretto.

Organizzazione orientata al risultato e lavoro agile sono coerenti con la diversificazione dell'erogazione dei servizi all'utenza: in modalità "self", dove il servizio è la risultante dell'interazione diretta coi sistemi informatici attraverso varie piattaforme, e in modalità "servita", in cui l'erogazione avviene attraverso il coinvolgimento del personale.

L'Istituto ha affrontato con rapidità cambiamenti di abitudini e dinamiche lavorative, investendo sulle attrezzature e sulle tecnologie necessarie per lavorare da casa, semplificando alcuni processi, potenziando gli strumenti di protezione dei luoghi di lavoro, ma soprattutto concentrando gli sforzi organizzativi e produttivi per fornire risposte concrete ai nuovi bisogni degli utenti e per dare supporto a fasce di utenza debole soprattutto nel difficile contesto socio-economico dell'emergenza, delimitando il perimetro dei lavori "in presenza" alle sole residuali attività che richiedevano il ricorso ad archivi, fascicoli e documenti cartacei. L'esperienza del 2020 ha, quindi, testimoniato la capacità dell'Istituto di garantire l'erogazione della pressoché totalità dei servizi da remoto e il potenziale affrancamento dalle modalità ordinarie di lavoro in presenza e consente un approccio non condizionato nell'individuazione delle attività e del personale da destinare al lavoro agile.

Il modello di distribuzione dei servizi e delle attività produttive dell'Istituto in funzione utente-centrica, la cui sperimentazione è stata avviata nel corso del 2020 con il *reassessment* organizzativo, rappresenta sicuramente un fattore facilitatore per il lavoro agile. Il modello, infatti, prevede la distribuzione dei servizi e delle attività produttive attraverso un'articolazione organizzativa ed operativa differenziata, mappando e riaggregando le attività istituzionali secondo nuove configurazioni in ragione della loro caratterizzazione, realizzando una combinazione fra attività distribuite o polarizzate secondo criteri di disponibilità delle risorse, volumi di traffico, contingenze territoriali, economie di scala ed attività distribuite capillarmente per il presidio di un nucleo base di servizi standard (NBSS), che garantisce il maggior grado di copertura dei bisogni espressi dagli utenti generando valore aggiunto per segmenti specifici di utenza (famiglia, lavoratori, pensionati). La modalità agile di lavoro è sicuramente coerente con tale modello e in grado di rafforzarne l'efficacia, in quanto idonea a garantire sia l'erogazione dei servizi collegati al NBSS, che il presidio polarizzato di quelle attività riconducibili sostanzialmente al presidio corrente dei flussi informativi di tipo anagrafico, assicurativo, contributivo e contabile, alla gestione delle anomalie evidenziate in batch centrale e di casistiche rare e/o tipologie di domande ad

elevata specializzazione, nonché alla relazione specialistica con intermediari per così dire "evoluti", effettuabile non in presenza.

Relativamente alla relazione con l'utenza, l'Istituto, che storicamente ha privilegiato il contatto "in presenza", nella fase emergenziale della pandemia ha sviluppato modalità di interazione mediata da piattaforme tecnologiche, raccogliendo il favore sia dei dipendenti che dei portatori d'interesse. La relazione con gli utenti rappresenta una delle dimensioni degli impatti esterni dell'adozione del lavoro agile. Al riguardo l'Istituto con la rilevazione "Customer & Reputation 2020" ha già effettuato un'indagine, nel contesto del periodo emergenziale in atto, sia sulla qualità percepita dagli utenti che hanno usufruito di un servizio, di una prestazione COVID-19 (REM e Indennità 600 euro) o hanno avuto un contatto con Inps durante l'emergenza pandemica in corso, sia sulla reputazione dell'Istituto, per verificare il giudizio maturato dagli utenti rispetto alla capacità dell'Istituto di fronteggiare l'emergenza. Gli utenti che hanno partecipato alla rilevazione si sono espressi su quattro macro-fattori:

- accessibilità
- capacità di risposta
- presidio dell'omnicanalità
- affidabilità ed autorevolezza.

Gli esiti dell'indagine fanno emergere un riconoscimento all'Istituto in termini di capacità di risoluzione delle istanze anche con le nuove modalità di erogazione dei servizi riconfigurate a seguito dell'adozione su larga scala del lavoro agile: la rimodulazione del modello di relazione con l'utenza deve tener conto che gli utenti, nei casi di informazione generalista (stato domanda, informazioni su modalità e requisiti di accesso alle prestazioni), apprezzano il contatto telefonico con gli operatori interni e col Contact Center Multicanale, mentre preferiscono il contatto in presenza per assumere decisioni consapevoli che influenzeranno il proprio futuro (prospettazione delle opzioni del proprio percorso assicurativo, delle opportunità di incremento e valorizzazione del proprio patrimonio contributivo, simulazioni di pensionamento). Per mantenere un elevato livello di qualità nella gestione della relazione con l'utente, interno ed esterno, è pertanto necessario concentrare nelle fasi di lavoro in presenza attività che ricevono e generano valore dall'interazione diretta.

L'adozione a regime della modalità agile di lavoro)richiede di mantenere e consolidare quello che ha funzionato, o è stato valorizzato, nel periodo di sollecitazione e necessità. Questo comporta sia l'esigenza di continuare a sviluppare soluzioni tecnologiche avanzate di tipo digitale, che di poter disporre di tecnologie di comunicazione, collaborazione e condivisione. La mappatura dei processi va focalizzata sulle attività, da distinguere in base a caratteristiche e grado di mobilità, tipizzandole in ragione del tipo di prestazione e di interazione richieste, nonché in ragione dello spazio fisico più idoneo a svolgerle, con conseguente pesatura del grado di mobilità delle stesse, differenziando tra attività *resident*, che implicano la quasi costante presenza del lavoratore all'interno degli ambienti aziendali, ed attività *mobile workers*, che possono essere portate a termine anche se realizzate all'esterno.

L'esperienza maturata nel periodo emergenziale consente di individuare, quali attività lavorabili in modalità agile, le attività tali da:

- essere, almeno in parte, delocalizzabili senza che sia necessaria la costante presenza fisica del lavoratore nella sede di lavoro;
- poter essere svolte con l'uso di strumentazioni tecnologiche idonee ad essere adoperate anche fuori della sede ordinaria di lavoro, facilitando la comunicazione, la collaborazione e la condivisione;

Il Segretario

- poter essere programmate fissandone gli obiettivi e poter essere effettuate in autonomia;
- garantire risultati misurabili e valutabili rispetto agli obiettivi assegnati.

Restano escluse dalla lavorazione agile le attività che richiedono una interrelazione con gli utenti interni o esterni presso la sede di lavoro e quelle che per loro caratteristiche di esecuzione o per esigenze di sicurezza e riservatezza dei dati trattati impongono la necessaria presenza fisica del lavoratore all'interno della Sede. Ad esempio, non possono essere espletate in modalità agile:

- attività legate al front-end fisico;
- attività che impongono rapporti diretti e continuativi con stakeholders o utenti interni, limitatamente alle interazioni che non sia possibile assicurare con le attuali tecnologie;
- attività che per loro natura necessitano di utilizzare e consultare documentazione cartacea non trasportabile all'esterno dei locali dell'Istituto;
- attività di presidio/turnazione;
- attività che comportano esigenze di sicurezza e riservatezza dei dati trattati.

Andranno adeguatamente considerate le necessità di presidio dirigenziale.

SCHEDA 4 - Mappatura delle attività che non possono essere svolte in modalità di lavoro agile (infra pag. 31)

Obiettivi tecnologici

La tabella di seguito illustra i dati relativi ai fattori tecnologici abilitanti, evidenziando – a partire dalla situazione attuale - gli obiettivi tendenziali per il triennio di riferimento.

Tecnologia	2021	2022	2023
postazioni mobili distribuite (in % su dipendenti)	95%	100%	100%
dotazioni mobili distribuite (in % su dipendenti)	32%	75%	100%
n. abilitazioni VDI	5%	3%	2%
n. abilitazioni VPN	95%	100%	100%
n. dipendenti con firma digitale	6000	8000	10000

Percorsi formativi e cura del personale

L'Inps riconosce al lavoratore agile il diritto all'apprendimento permanente ed alla periodica certificazione delle competenze.

Considerate le novità organizzative e gestionali legate all'introduzione dei nuovi istituti legati al lavoro agile, vanno approntati strumenti volti ad assicurare la migliore informazione e formazione del personale che presta l'attività lavorativa al di fuori dell'ufficio, anche al fine di non disperdere il valore aggiunto collegato al lavoro di gruppo e collaborativo.

In tale contesto, nel biennio 2021/22 saranno assicurate a tutto il personale adeguate forme di aggiornamento professionale sul lavoro agile, sull'erogazione dei servizi attraverso la

Il Segretario

flessibilità dell'orario di lavoro e l'adozione di soluzioni digitali, sulle competenze comportamentali.

In particolare, i dirigenti responsabili di uffici avranno un ruolo fondamentale quali promotori dell'innovazione e responsabili dell'organizzazione e dell'attuazione degli istituti correlati al lavoro agile; ai dirigenti sarà richiesto un importante cambiamento di stile manageriale e di leadership, caratterizzato dalla capacità di improntare le relazioni lavorative sull'accrescimento della fiducia reciproca, spostando l'attenzione dal controllo dell'adempimento alla responsabilità del raggiungimento dei risultati. In particolare, per i dirigenti si prevedere la realizzazione di:

- percorsi formativi su tematiche inerenti al cambiamento dei processi organizzativi e alle competenze richieste per la gestione di team in presenza e da remoto (*hybrid leadership*);
- percorsi formativi che favoriscano la diffusione di una cultura della responsabilizzazione nel raggiungimento degli obiettivi, dell'ascolto e della comunicazione, della capacità di valutare, dell'innovazione e della creatività (*e-leadership*).

La modalità di erogazione sincrona a distanza sarà affiancata da raccolte sistematiche di materiali formativi fruibili in modalità asincrona e con strumenti di *digital learning*.

Un apposito progetto riguarderà la predisposizione di *job description* come strumento di gestione strategica del personale.

SCHEDA 5 - Piano formativo per i dirigenti finalizzato a dotarli di nuove competenze digitali, nonché delle competenze necessarie per una diversa organizzazione del lavoro e per modalità di coordinamento indispensabili a una gestione efficiente del lavoro agile (infra pag. 33)

SCHEDA 6 - Piano formativo per i dipendenti che comprenda l'aggiornamento delle competenze digitali e nuove soft skills per l'auto-organizzazione del lavoro, per la cooperazione a distanza fra colleghi e per le interazioni a distanza anche con l'utenza (infra pag. 36)

Rilevazione e verifica periodica dei risultati

La collocazione del POLA all'interno del Piano della performance evidenzia che l'implementazione del lavoro agile costituisce un obiettivo di performance, concorre al miglioramento della performance individuale e di quella organizzativa e quindi al miglioramento dei servizi erogati. La declinazione operativa del lavoro agile individua tra i «fattori abilitanti» proprio il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale: è necessario poter misurare e monitorare il raggiungimento degli obiettivi della prestazione lavorativa svolta in modalità agile e il contributo del lavoro agile alla più generale performance individuale e, attraverso questa, alla performance organizzativa complessiva dell'amministrazione.

Lavorare in modalità agile presuppone un nuovo approccio culturale:

- rapporto fiduciario tra i responsabili e il restante personale che lavorerà in modo maggiormente autonomo;
- maggiore responsabilizzazione del personale, orientata ai risultati raggiunti.

Appare evidente che il binomio fiducia/responsabilità comporta che è necessario lavorare per obiettivi. Rispetto a quest'ultima affermazione, occorre evidenziare che l'Istituto ha una

lunga tradizione di orientamento ai risultati produttivi. L'ulteriore indispensabile passaggio è collegato, pertanto, allo sviluppo di un adeguato sistema di misurazione della performance individuale.

La misurazione del contributo alla produzione dei lavoratori agili, come pure la valutazione del loro comportamento organizzativo, è quindi necessariamente collegato – al pari peraltro dei dipendenti che non svolgeranno lavoro agile – agli obiettivi di performance individuale. In tale prospettiva e in attesa di sviluppare strumenti automatici di monitoraggio, un ruolo decisivo avranno i dirigenti e i responsabili di processo, ai quali è demandato il monitoraggio dell'esecuzione delle attività di volta in volta affidate, sia dal punto di vista quantitativo sia dal punto di vista dell'aderenza ai criteri qualitativi fissati nel Piano della Performance.

I risultati attesi del lavoro agile non sono solo «di performance», ma anche comportamentali, in termini di proattività, disponibilità (e tempestività) nell'evasione delle richieste, nel rispetto delle fasce di contattabilità.

D'altra parte, l'Istituto possiede anche un'altra delle condizioni abilitanti necessarie per attivare utilmente su larga scala il lavoro agile: una totale automazione di quasi tutti i procedimenti amministrativi. Inoltre, l'esperienza emergenziale ha fatto sì che ci sia stato un ulteriore impulso allo sviluppo *smart working oriented* delle procedure informatiche.

Sarà valutata, successivamente ad un congruo periodo di sperimentazione, la possibilità di rimodulare/incrementare il numero delle giornate in modalità agile.

Salute e sicurezza sul lavoro

Il datore di lavoro garantisce la tutela della salute e della sicurezza del lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile e, a tale fine, consegna al lavoratore ed al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza un'informativa scritta in cui sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro prima dell'avvio della prestazione di lavoro agile e, successivamente, con cadenza almeno annuale e/o in occasione di ogni variazione significativa delle condizioni lavorative.

Il lavoratore è tenuto a cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione per fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione all'esterno dei locali dell'Istituto.

L'Amministrazione è tenuta ad adempiere agli obblighi previsti dalla normativa vigente in materia di assicurazione contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali e comunica all'INAIL i nominativi dei lavoratori che si avvalgono di modalità di lavoro agile.

Gli infortuni occorsi mentre il lavoratore svolge la propria attività in modo flessibile al di fuori della sede di lavoro sono tutelati se causati da un rischio connesso con la prestazione lavorativa. L'Istituto non risponde degli infortuni verificatisi a causa della mancata diligenza del lavoratore, con particolare riferimento alla scelta di un luogo non compatibile con quanto indicato nell'informativa.

Riconfigurazione degli spazi

La nuova modalità di lavoro lancia nuove sfide in materia di pianificazione logistica e di organizzazione degli spazi di lavoro.

Il rinnovamento del modello di lavoro richiede infatti un ripensamento anche degli spazi di lavoro nelle sedi dell'Istituto, con l'obiettivo di fare convergere performance e benessere organizzativo. La pianificazione degli spazi di lavoro deve tenere conto soprattutto della natura dell'attività che deve essere svolta: l'attribuzione di standard è ampiamente superata

dalla necessità di progettare lo spazio in relazione alle attività. L'evoluzione dei modelli organizzativi determina il cambiamento del modo di lavorare da individuale-continuativo (adempimento) a collaborativo-intermittente (team di attività orientato al risultato), imponendo nuove soluzioni logistiche idonee alla nuova figura del lavoratore quale professionista della conoscenza (polifunzionale), tra le quali:

- rivedere il layout dell'ufficio nell'ottica dell'organizzazione agile;
- ripensare gli spazi in funzione delle attività da svolgere;
- ripensare gli spazi in un'ottica di team;
- progettare soluzioni di office sharing e desk sharing.

Smart working non comporta semplicemente una flessibilità di luogo; significa, soprattutto, ripensare in modo «intelligente» le modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, sia all'interno che all'esterno delle sedi tradizionali, rimuovendo i vincoli e modelli superati basati sulla postazione fissa. Lo *smart working* concede alle persone una libertà luogo-temporale che permette di lavorare in modo più efficace ed efficiente e di comunicare in modo semplice, indipendentemente dalla propria ubicazione o dal mezzo utilizzato. Il ripensamento degli spazi lavorativi deve essere coerente coi modelli organizzativi e tecnologici adottati per il lavoro agile e garantire la sicurezza, considerando le tre dimensioni del benessere: fisica, cognitiva ed emotiva. Va reso percettibile l'ambiente sicuro, la cura per rimuovere ostacoli e il miglioramento della *safety*.

La programmazione e progettazione logistica sono indirizzate verso la realizzazione di uno spazio "aperto" e "flessibile" in coerenza col modello organizzativo del lavoro agile. Sul piano della fruibilità questi valori sono sintetizzati dal termine "duttile": spazio aperto e flessibile è condizione necessaria per assicurare un'utilizzazione polivalente, che garantisca la più ampia elasticità di funzionamento. È necessario elaborare tipologie di spazio di lavoro coerenti con la domanda di flessibilità organizzativa, strettamente connesse con l'ideazione di nuovi servizi da offrire al cliente, a sua volta più critico ed analitico. In sintesi, si tratta di produrre un design-management in grado di creare e comunicare nuovi valori aggiunti. È necessario elaborare, parallelamente alla strategia organizzativa manageriale, archetipi connotativi dei seguenti binomi:

- spazio / metodo di lavoro
- interazione / autonomia decisionale

per offrire il duplice vantaggio di coerenza qualitativa (fra organizzazione e logistica) e pluralità di soluzioni particolari (duttilità logistica – flessibilità organizzativa).

L'esperienza del *lockdown* ha maturato la consapevolezza della necessità di studiare le circostanze e le modalità di ritorno in presenza nelle sedi non tanto a breve termine, quanto a medio termine ed a lungo termine.

- Medio termine: l'Istituto dovrà esser pronto ad accogliere, potenzialmente ma saltuariamente, la maggioranza o tutti i dipendenti. Si dovrà quindi riconfigurare lo spazio di lavoro basato sulla nostra esperienza concreta e secondo i dati scientifici disponibili. Questa riconfigurazione suppone un ripensamento dello spazio e la modifica della modalità di offerta di una sicurezza durevole nel lungo termine. Le soluzioni dovranno essere altamente flessibili per consentire agli spazi la massima adattabilità.
  Come riconfigurare gli spazi:
  - condivisione degli spazi: offrire alle persone uno spazio di lavoro dedicato ed assegnato secondo la programmazione delle presenze, quindi tracciabile e non casuale;

- disinfezione: saranno adottate scelte di arredamento con superfici lisce e facili da pulire e tessuti lavabili, saranno integrati gli ambienti con rivestimenti antimicrobici; saranno scelti materiali adatti a frequenti pulizie; l'uso di sistemi di pianificazione (space planner) fornirà informazioni sul tasso di occupazione degli spazi che determineranno la frequenza di disinfezione;
- elementi di arredo e connessioni flessibili; l'installazione di elementi di arredo facili da spostare e riconfigurare permetterà ai dipendenti di distanziarsi gli uni dagli altri e di aumentare la densità di occupazione.

- Lungo termine: sarà essenziale reinventare gli spazi di lavoro basandosi sui risultati delle scienze e della tecnologia emergente. Mentre nell'approccio tradizionale i paradigmi della pianificazione erano basati sul costo dello spazio a metro quadrato, nel lungo termine dovranno fare riferimento alla capacità di essere facilmente adattabili. Saranno necessari nuovi spazi di lavoro per promuovere ulteriormente il benessere fisico, cognitivo ed emotivo individuale, che coincide con quello della sicurezza. Creare una "infrastruttura sociale", cioè una serie di spazi ed esperienze che plasmano le nostre interazioni, consentirà agli individui di legare e rafforzare la fiducia reciproca, che a sua volta stimolerà la motivazione di tutti. Lo spazio di lavoro deve contribuire assolutamente al benessere dei dipendenti, perché la loro esigenza di sicurezza riguarda contemporaneamente la dimensione fisica, cognitiva ed emotiva. Soluzioni basate su dati e risultati scientifici dovrebbero essere associate a strumenti tecnologici efficienti per creare ambienti in cui gli individui possono interagire e adottare nuovi modi di lavorare in sicurezza. Queste soluzioni devono essere basate sulle seguenti considerazioni:
  - adattabilità: gli spazi di lavoro devono essere trasformabili facilmente;
  - soluzioni contactless: comandi vocali o con gesti;
  - nuovi materiali naturali o artificiali resistenti alle operazioni di pulizia frequente;
  - Space Management: oltre al tasso di occupazione, la pianificazione degli spazi misurerà diverse dimensioni del benessere;
  - design inclusivo: lo spazio di lavoro deve garantire partecipazione sicura ed equa di tutti i dipendenti, indipendentemente dalla loro età o stato di salute;
  - conference call: gli spostamenti e i viaggi saranno minori e meno frequenti rispetto al passato e le aree di lavoro dovranno integrare esperienze virtuali efficienti per abolire distanze; l'uso di strumenti di videoconferenza d'ultima generazione migliorerà considerevolmente la collaborazione dei team, trasmettendo bidirezionalmente il linguaggio non verbale tra colleghi e consentendo, anzi, di apprezzare l'atmosfera all'interno del gruppo.

In una fase successiva all'avvio e alla sperimentazione dello *smart working*, e quindi nella fase "a regime", sarà valutata la possibile realizzazione del coworking ovvero dello svolgimento della prestazione in modalità agile all'interno di uno spazio lavorativo flessibile e condiviso da più lavoratori (che manterranno la loro autonomia professionale), sia sotto il profilo di ottimizzazione dei costi sia per migliorare l'esperienza dello *smart working* anche attraverso l'incontro con i colleghi.

Il Segretario

V) Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile *(chi fa che cosa per sviluppare il lavoro agile?)*

Nella tabella di seguito si indicano i soggetti che a diverso titolo partecipano al processo di sviluppo del POLA nell'ambito dell'Inps.

Ruoli e responsabilità	*nella redazione del POLA*	*nella messa a regime del lavoro agile*
Consiglio di Amministrazione	Adozione del POLA quale allegato del Piano della Performance	Verifica annuale sullo stato di attuazione del POLA ed approvazione degli aggiornamenti; valutazione dell'impatto sulla performance ed eventuale adeguamento delle linee guida gestionali
Direzione Generale	Progettazione del modello di lavoro agile, stesura dello schema del POLA, coordinamento delle iniziative e del supporto specialistico relativo alla sua introduzione	Predisposizione delle condizioni necessarie alla messa a regime del lavoro agile, verifica sullo stato di attuazione e sugli esiti prodotti; adeguamento delle pratiche e degli strumenti introdotti; gestione del processo di change management; predisposizione dell'aggiornamento del POLA
Dirigenti	Collaborazione nella mappatura e reingegnerizzazione dei processi di lavoro compatibili col lavoro agile	Individuazione, nell'ambito dei criteri fissati nel POLA, del personale da avviare allo *smart working* e delle attività da assegnare al personale; programmazione delle priorità ed individuazione degli obiettivi operativi; monitoraggio *in itinere* ed *ex-post*, finalizzato al raggiungimento degli obiettivi fissati ed alla verifica dell'efficacia/efficienza dell'azione amministrativa
OO. SS.	Confronto ed acquisizione di elementi per la definizione del modello di lavoro agile (non oggetto di contrattazione)	Confronto sullo stato di avanzamento del POLA e relative valutazioni; definizione degli aspetti contrattuali
CUG	Proposta di politiche di conciliazione dei tempi di lavoro	Promozione di iniziative finalizzate alla realizzazione di percorsi informativi e formativi

Il Segretario

	e vita privata e di miglioramento del benessere organizzativo	per facilitare l'adozione dello *smart working*, favorendo le pari opportunità di partecipazione, prevendo e contrastando ogni forma di discriminazione
OIV	Eventuali indicazioni metodologiche sull'individuazione degli indicatori di misurazione della performance connessi al lavoro agile	Verifica dell'adeguatezza metodologica nella definizione degli indicatori di misurazione della performance connessi al lavoro agile; monitoraggio degli indicatori e della loro implementazione

Il Segretario

VI) I risultati attesi *(dove ci porterà il lavoro agile?)*

Appositi indicatori consentiranno di valutare l'esperienza del lavoro agile. Adattando il modello suggerito dalle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica alla realtà dell'Istituto, vengono individuati i seguenti indicatori, per i cui valori attesi si rinvia al Piano della Performance.

Tipologia di indicatore	*indicatore*
Indicatori sullo stato di implementazione del lavoro agile	% lavoratori agili sul totale dei lavoratori avviabili
	giornate lavoro agile / giornate lavorabili totali
Indicatori di economicità	raggiungimento obiettivi di produttività e qualità fissati nel Piano delle Performance
	riduzione costi per punto omogeneizzato
	riduzione superficie patrimonio strumentale
Impatto interno	riduzione costi complessivi
	riduzione % assenze per malattia / totale FTE
	riduzione infortuni *in itinere*
	aumento benessere interno (tramite questionario di customer interna)
Impatto esterno	aumento reputazione di ente (tramite questionario di *customer experience*)
	riduzione tempi medi erogazione prestazione

Il Segretario

SCHEDA 1 - Esiti dell'indagine sulla soddisfazione del personale rispetto al lavoro agile

Nel mese di luglio 2020 l'Istituto ha avviato la seconda campagna di rilevazione della soddisfazione dell'utente interno attraverso la somministrazione di un questionario, articolato in 71 enunciazioni organizzate per tema, focalizzato sulle seguenti principali dimensioni di indagine:

- ✓ il valore dell'esperienza in lavoro agile per l'utente interno
- ✓ il valore per l'Inps rispetto ai suoi impegni istituzionali
- ✓ l'adeguatezza dei servizi di supporto al lavoratore in *smart working*
- ✓ l'impatto delle nuove modalità lavorative sul benessere lavorativo.

L'indagine, cui tutto il personale è stato invitato ad esprimersi su base volontaria e con garanzia di anonimato, ha fatto registrare un tasso di partecipazione nazionale pari al 42,10% (incremento pari al 27,1% rispetto al dato della rilevazione 2019).

Rispetto al genere ed all'età i rispondenti sono così classificati:

- ✓ 61% donne e 39% uomini
- ✓ 9% di età minore 35 anni, 42,3% nella classe di età tra 35 e 55 e il 48,7% oltre 55 anni.

Il tasso di partecipazione non presenta significative variazioni per area geografica, con l'eccezione del Friuli-Venezia Giulia e della Sicilia (38% e 37% rispettivamente), che mostrano un tasso più basso della media, e del Veneto (51%) che mostra un tasso molto più alto della media.

Il giudizio medio globale della soddisfazione degli utenti Interni è stato di 2,91 punti (+0,40 punti rispetto al valore registrato nel 2019). Le categorie con l'indice più alto sono i professionisti, i dirigenti e il personale della Direzione generale.

Al di sopra della media generale si collocano gli aspetti legati alla consapevolezza del ruolo, alla comodità ed alla sicurezza, al significato e valore delle attività ed alla conoscenza di obiettivi e strategie. Un punteggio molto basso viene ottenuto dall'aspetto legato alla curiosità, sfida e competizione.

Rispetto al giudizio medio globale di 2,91 punti, l'aspetto dell'adeguatezza del supporto e degli strumenti, sebbene si attesti su un giudizio di soddisfazione leggermente inferiore (2,74), risulta comunque superiore a quello registrato nel 2019 (pari a 2,61).

I due aspetti che hanno ottenuto il punteggio più alto sono legati allo *smart working*: la riduzione del tempo necessario per raggiungere l'ufficio e la conseguente riduzione delle emissioni di CO_2 raccolgono il maggior consenso fra le conseguenze dirette del lavoro svolto da remoto nel periodo di lockdown. A seguire, i punteggi più elevati sono espressi da enunciazioni fortemente indicative del valore pubblico accordato dai dipendenti alle proprie attività, mentre i giudizi più bassi si registrano con riferimento alle enunciazioni che rivelano un forte disagio nelle relazioni con il pubblico.

Di seguito alcuni dati rispetto ai giudizi espressi sul lavoro durante la fase emergenziale:

- ✓ oltre il 64,7% del personale ha potuto utilizzare uno spazio in via esclusiva per lo *smart working;*
- ✓ il 52,5% dei dipendenti ha utilizzato dotazioni informatiche messe a disposizione dall'Istituto;
- ✓ circa il 78% del personale ha potuto eseguire tutte le attività abitualmente svolte in ufficio, il 20% solo una parte delle stesse; è limitata al 2% la quota di «lavoro abituale non gestibile da remoto»;
- ✓ oltre l'86% dei dipendenti ha dichiarato di aver imparato a usare nuove applicazioni e strumenti e solo una quota residuale ha richiesto ed ottenuto una formazione specifica per lo *smart working* (4%);
- ✓ circa il 29% dei rispondenti ha dichiarato di aver effettuato con frequenza riunioni virtuali;
- ✓ il 30% (del personale operativo) ha lavorato su lotti o liste di pratiche

L'83% dei rispondenti ha svolto l'attività lavorativa interamente da remoto o con rientri occasionali. Con riferimento alla gestione del tempo rispetto all'orario svolto in presenza in ufficio, circa il 31% dei rispondenti ha dichiarato di avere svolto lo stesso numero di ore di lavoro (30,9% personale operativo, 32,9% titolari di posizione organizzativa, 27,4% management e 29,7% professionisti) e il 40% il medesimo numero di ore ma distribuite diversamente nell'arco della giornata (43,2% personale operativo, 28,6 % titolari di posizione organizzativa, 18,4% management e 32,1% professionisti) e circa il 29% ha gestito autonomamente l'attività in base agli obiettivi, giorni od orari diversi (26,1% personale operativo, 38,5 % titolari di posizione organizzativa, 54,2% management e 38,8% professionisti)

In generale, il personale intervistato ha giudicato positivamente l'esperienza dello *smart working* e il 78,9% ritiene che rappresenti un incentivo anche per il futuro, mentre solo per il 9,4% rappresenta un brutto ricordo, per il 5,9% un lusso per pochi; per il 5,8% produrrà cambiamenti irreversibili. L'idea prevalente è che lo *smart working* consenta un migliore bilanciamento fra "produttività e benessere lavorativo" e "vita e lavoro".

Indipendentemente dall'età, tutto il personale ha dichiarato di volere svolgere anche nel 2021 lo *smart working* ma in forma parziale (alternanza remoto - ufficio) (53,4% personale più giovane, 54,2% dipendenti fra i 35 e i 55 anni e 53,8% per gli over 55), mentre la propensione a svolgerlo in forma esclusiva diminuisce al crescere dell'età ed è più desiderata dal personale operativo. All'aumentare della collaborazione domestica percepita, aumenta la propensione allo *smart working* in forma esclusiva (relazione significativa per le donne con basso livello di collaborazione in casa).

I dati sulla percezione del livello di efficacia del lavoro in *smart working* evidenziano che per il 47,1% del personale risulta invariato, per 42,2% è aumentato, mentre è residuale la quota di rispondenti che ritiene sia "parzialmente" o "decisamente" peggiorato (circa il 10,6 %).

Se la percezione soggettiva dell'operare in *smart working* è prevalentemente quella di un aumento del carico di lavoro e di conseguente maggior impegno del lavoratore/lavoratrice, non è detto che a questo si associ necessariamente un aumento della produttività. Se si mette in relazione la quota di personale in lavoro agile per sede operativa con la produzione omogeneizzata della stessa sede, non si riscontra alcuna correlazione statisticamente significativa. Sembrerebbe quindi che la diversa modalità organizzativa, nonostante le difficoltà nella fase di avvio massivo, non abbia avuto conseguenze negative sulla produttività dell'Istituto, pur producendo livelli di maggior sicurezza sanitaria ai dipendenti e migliori possibilità di conciliazione tra lavoro e vita privata.

Il Segretario

SCHEDA 2 - Analisi della situazione tecnologica

Nel corso del 2020 è stata avviata una serie di iniziative volte all'evoluzione del concetto di Postazione di Lavoro.

La scelta strategica ed organizzativa di definire un'apparecchiatura unica per tutte le esigenze lavorative dell'utente interno, in grado di coprire le attività in ufficio come in mobilità, ha comportato un processo di innovazione del parco macchine esistente e la contestuale evoluzione dell'approccio al digitale ed in generale alla comunicazione da parte di tutti i dipendenti dell'Istituto.

Nel corso del 2020 la dotazione integrata (notebook con docking station) è stata via via estesa dalle figure già dotate di postazione mobile ad una platea sempre più ampia senza distinzione di profili professionali.

A dicembre 2020 oltre 17 mila utenti dispongono di postazioni mobili dell'Istituto che consentono la *user experience* in *smart working* come in ufficio, con le seguenti caratteristiche:

- cifratura del disco rigido per scongiurare l'accesso ai dati dell'Istituto in caso di furto o smarrimento
- possibilità di fruire direttamente sul notebook dei servizi di telefonia e di *collaboration*
- accesso alla rete dell'Istituto in modalità sicura (VPN)
- prestazioni superiori della nuova postazione rispetto all'omologa apparecchiatura desktop
- completa compatibilità con le disposizioni in materia di sicurezza ed ergonomicità anche in ragione dell'utilizzo di monitor, tastiera e mouse standard.

Il personale non ancora dotato della postazione di nuova generazione può comunque fruire di tutti i servizi, come sopra accennato, attraverso un proprio dispositivo (Tablet, Desktop, Notebook) con gli strumenti di Virtual Desktop Infrastructure (VDI) o VPN c.d. WEB, messi a disposizione dell'Istituto.
È previsto che nel corso del 2021 la dotazione unificata dell'Istituto coprirà il 95% del personale, per poi raggiungere il 100% nel 2022.
Nello stesso periodo 2021-2022 è prevista l'estensione della dotazione mobile (smartphone con traffico fonia dati) dall'attuale 32% al 75% dei dipendenti.
I livelli di servizio relativi alla manutenzione e al ripristino delle apparecchiature sono assicurati dalle Convenzioni Consip a cui l'Istituto aderisce di volta in volta.
Indipendentemente dalle apparecchiature in dotazione (private o d'ufficio) è comunque garantito all'utente l'accesso ai gestionali, ai servizi standard disponibili sulla intranet nonché ai percorsi formativi erogati.
Le postazioni di lavoro integrate dell'Istituto posso essere indifferentemente utilizzate anche nell'ambito del telelavoro.

Il Segretario

SCHEDA 3 - Lavoro agile e diritti sindacali

A. SMART WORKING E DIRITTO DI ASSEMBLEA: il diritto di assemblea si configura sia come diritto delle OO.SS. rappresentative e della RSU di convocare assemblee del personale, sia quale diritto potestativo del lavoratore di partecipare all'assemblea.

- DIRITTO DELLE OO.SS. RAPPRESENTATIVE E DELLA RSU DI CONVOCARE L'ASSEMBLEA DEI LAVORATORI (ex art. 4, commi 2 e 3, CCNQ 4/12/2017 e s.m.i.).

Le OO.SS. rappresentative e la RSU hanno diritto di indire assemblee dei lavoratori in idonei locali concordati con l'Amministrazione (c.d. assemblea interna) o messi a disposizione direttamente dai suddetti soggetti sindacali (c.d. assemblea esterna). A fronte della convocazione di un'assemblea interna, l'Amministrazione ha esclusivamente l'obbligo giuridico di autorizzare l'uso di un proprio locale per lo svolgimento della stessa, concordato col soggetto sindacale. Premesso quanto sopra, il lavoro agile, sia giornaliero che frazionato, può incidere nel modo seguente:

a. Assemblea sindacale che coinvolga il personale in *smart working* e che sia organizzata dal Soggetto Sindacale contemporaneamente in remoto e in sede:
   - il Soggetto Sindacale può chiedere all'Amministrazione, oltre al locale idoneo, anche l'uso delle piattaforme di pertinenza Inps che garantiscano la partecipazione all'assemblea da remoto: l'Istituto autorizza la strumentazione in forza dell'orientamento ARAN n. CQRS33 del 19/02/2020 che non riconosce un obbligo a carico dell'Amministrazione, bensì una possibilità gestibile di volta in volta;
   - il Soggetto Sindacale chiede unicamente il locale, mettendo a disposizione le proprie piattaforme per la partecipazione da remoto: nessun impatto;

b. Assemblea sindacale che coinvolga esclusivamente il personale in *smart working* e che sia organizzata dal Soggetto Sindacale in remoto:
   - I. il Soggetto Sindacale può chiedere all'Amministrazione l'uso delle piattaforme di pertinenza Inps che garantiscano la partecipazione all'assemblea da remoto (si rinvia a quanto detto alla lett. a);
   - II. il Soggetto Sindacale utilizza le proprie piattaforme informatiche: nessun impatto e nessun obbligo per l'Istituto.

- DIRITTO DEL LAVORATORE DI PARTECIPARE ALL'ASSEMBLEA (ex art. 4, cc. 1 e 4, CCNQ 4/12/2017 e s.m.i.).

Il dipendente, a prescindere dalle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa (in sede, in telelavoro domiciliare o satellitare, in *smart working*) ha diritto di aderire all'assemblea, sia in modalità oraria che giornaliera, nel limite del monte ore *pro capite* di cui all'articolo 4, comma 1, del CCNQ 4/12/2017 e s.m.i. e l'Amministrazione ha l'obbligo di rilevare la partecipazione dei lavoratori all'assemblea al solo fine dell'imputazione della stessa al menzionato monte ore (ex art. 4, c. 4, CCNQ 4/12/2017).

B. SMART WORKING E DIRITTO DI AFFISSIONE E DIRITTO AI LOCALI

Il diritto di affissione è disciplinato dall'articolo 5 del CCNQ 4/12/2017 e s.m.i. che prevede: "*i soggetti sindacali di cui all'art. 3 (Dirigenti sindacali), comma 1, lettere da b) ad e) e la RSU hanno diritto di affiggere in appositi spazi che l'amministrazione ha l'obbligo di predisporre in luoghi accessibili a tutto il personale all'interno dell'unità operativa, pubblicazioni, testi e comunicati inerenti a materie di interesse sindacale e del lavoro, utilizzando, ove disponibili, anche ausili informatici*". In un contesto organizzativo caratterizzato da un ampio uso dello *smart working*, sia giornaliero che frazionato, quale modalità prevalente di svolgimento delle attività lavorative, la c.d. "bacheca sindacale on-line" rappresenta lo strumento informatico più idoneo a contemperare l'interesse dei Soggetti Sindacali a un esercizio evolutivo e tecnologico del diritto di affissione con le attuali esigenze dell'Amministrazione e del lavoratore agile. Tutto ciò in quanto la bacheca sindacale virtuale è uno "spazio dedicato sulla rete intranet Inps" in cui pubblicazioni, testi, comunicati inerenti a materie di interesse sindacale e del lavoro vengono resi accessibili a una generalità di dipendenti.

Il Segretario

Ne consegue come il lavoratore agile possa liberamente accedere alla pagina web in cui i suddetti documenti sono pubblicati e beneficiare, al pari del restante personale, dell'attività di affissione sindacale.

L'utilizzo dello *smart working*, sia giornaliero che frazionato, quale modalità prevalente di svolgimento delle attività lavorative, potrebbe ragionevolmente comportare una riduzione degli spazi fisici assegnati alle OO.SS. rappresentative ed alla RSU per l'esercizio dell'attività sindacale, compensata dalle necessità, per i suddetti, di utilizzare strumentazioni informatiche idonee a garantire, anche da remoto, la fruizione della menzionata attività. Invero, col già citato orientamento n. CQRS33 del 19/02/2020, l'ARAN ha affermato che è possibile pattuire coi Soggetti sindacali rappresentativi l'utilizzo di strumentazioni aggiuntive rispetto a quelle espressamente previste dal vigente CCNQ, purché ciò non comporti un aggravio di spesa per l'Amministrazione.

C. SMART WORKING - DISTACCO ED ASPETTATIVA SINDACALE

Il distacco e l'aspettativa sindacale consentono al lavoratore di sospendere, per un periodo predefinito, l'attività lavorativa, conservando il trattamento retributivo (distacco) ovvero perdendo il medesimo (aspettativa).

Tali diritti spettano ai dirigenti componenti di organismi direttivi statutari delle Confederazioni e Federazioni sindacali rappresentative e possono essere fruiti a tempo pieno o part time (ex artt. 7, 8, 15 del CCNQ 4/12/2017 e s.m.i.).

1. Distacco ed Aspettativa full-time (ex artt. 7 del CCNQ 4/12/2017 e s.m.i.).

La prestazione lavorativa è totalmente sospesa a vantaggio dello svolgimento a tempo pieno dell'attività sindacale. Ne consegue che lo *smart working* rispetto a tale fattispecie è del tutto ininfluente.

2. Distacco ed Aspettativa part-time (ex artt. 8 del CCNQ 4/12/2017 e s.m.i.).

Il dipendente dirigente sindacale fruisce delle menzionate prerogative solo per una percentuale dell'attività lavorativa con la conseguenza che è obbligato a svolgere la propria prestazione lavorativa sia pure in misura ridotta. L'articolo 8, comma 4, del CCNQ 4/12/2017 stabilisce che la prestazione lavorativa ridotta "*deve essere definita previo accordo tra l'amministrazione ed il dipendente e può articolarsi:*

a. *in tutti i giorni lavorativi, in misura ridotta;*
b. *in alcuni giorni della settimana, del mese o di predeterminati periodi dell'anno, in modo da rispettare la durata del lavoro settimanale prevista per la prestazione ridotta calcolata come media nell'arco temporale preso in considerazione.*"

Pertanto, ai sensi del citato articolo 8, comma 4, la modalità di fruizione del distacco o aspettativa parziale ricalcano il rapporto di lavoro part-time.

Ne deriva che lo *smart working* inciderà sui diritti sindacali in oggetto nel modo seguente:

- utilizzo distacco o aspettativa ex articolo 8, comma 4, lettera a): si applicheranno alla fattispecie le medesime regole procedurali usate attualmente per gestire il part-time orizzontale in modalità agile;
- utilizzo distacco o aspettativa ex articolo 8, comma 4, lettera b): nei giorni in cui la prestazione lavorativa deve essere svolta in modalità agile si potrà utilizzare l'attuale codice "SWOR" (assenza giornaliera *smart working*) presente nella procedura SAP TM e Paperless. Considerato, tuttavia, che il distacco o l'aspettativa sindacale "*non si configurano come un rapporto di lavoro part-time*" (art. 8, c. 5, CCNQ 4/12/2017) e rilevata la peculiarità e specificità delle prerogative in argomento, si rende necessario rivisitare gli applicativi gestionali in uso per la gestione della presenza.

Il Segretario

D. SMART WORKING E PERMESSI SINDACALI

I permessi sindacali si suddividono nelle seguenti tipologie:

1. PERMESSI SINDACALI PER L'ESPLETAMENTO DEL MANDATO (art. 10 CCNQ 4/12/2017 e s.m.i.): sono permessi retribuiti; spettano ai dirigenti sindacali delle OO.SS. rappresentative (Federazioni) ed ai componenti della RSU; obbligo giuridico dell'Amministrazione di inserimento in GEDAP;
2. PERMESSI PER LE RIUNIONI DI ORGANISMI DIRETTIVI STATUTARI (art. 13 CCNQ 4/12/2017 e s.m.i.): sono permessi retribuiti; spettano ai dirigenti sindacali delle Federazioni e delle Confederazioni rappresentative; obbligo giuridico dell'Amministrazione di inserimento in GEDAP;
3. PERMESSI SINDACALI DA UTILIZZO COMPENSATIVO DELLE PREROGATIVE SINDACALI (art. 16, comma 6, del CCNQ 4/12/2017 e s.m.i.): sono retribuiti e possono essere utilizzati attraverso l'attribuzione di un contingente di ore oppure liberi da un monte-ore precostituito; spettano ai dirigenti sindacali delle Federazioni e Confederazioni rappresentative; obbligo giuridico dell'Amministrazione di inserimento in GEDAP;
4. PERMESSI SINDACALI NON RETRIBUITI (ex art. 15, comma 4, del CCNQ 4/12/2017): spettano ai dirigenti sindacali di cui all'articolo 3, comma 1, lett. da a) ad f), del CCNQ 4/12/2020; sono fissati nel limite minimo di 8 giorni l'anno; obbligo giuridico di inserimento in GEDAP.

I permessi di cui ai numeri da 1 a 3 sono fruiti sia in modalità giornallera che oraria. Pertanto, si rende necessario rivisitare gli applicativi gestionali in uso per la gestione della presenza al fine di garantire, anche a livello informatico gestionale, un utilizzo dei permessi sindacali pienamente conforme alla normativa vigente.

E. SMART WORKING E TUTELA DEL DIRIGENTE SINDACALE

La tutela del dirigente sindacale è disciplinata dall'articolo 20 del CCNQ 4/12/2017, che dispone:

"1. Il dipendente o dirigente che riprende servizio al termine del distacco o dell'aspettativa sindacale può, a domanda, essere trasferito - con precedenza rispetto agli altri richiedenti - in altra sede della propria amministrazione collocata in diverso comune ovvero in altra amministrazione dello stesso o di diverso comparto o area, quando dimostri di aver svolto attività sindacale e di aver avuto il domicilio nell'ultimo anno nella sede richiesta.

2. Il dipendente o dirigente che rientra in servizio ai sensi del comma 1 è ricollocato nel sistema classificatorio del personale vigente presso l'amministrazione ovvero nella qualifica dirigenziale di provenienza, fatte salve le anzianità maturate. Lo stesso conserva, ove più favorevole, il trattamento economico in godimento all'atto del trasferimento mediante attribuzione di un assegno "ad personam" riassorbibile con i futuri miglioramenti economici, pari alla differenza tra il trattamento economico in godimento e quello previsto per la posizione giuridica ed economica attribuita nella nuova amministrazione.

3. Il dipendente o dirigente di cui al comma 1 non può essere discriminato per l'attività in precedenza svolta quale dirigente sindacale, né può essere assegnato ad attività che facciano sorgere conflitti di interesse con la stessa.

4. Il trasferimento in un'unità operativa ubicata in comune o circoscrizione diversa da quella di assegnazione dei dirigenti sindacali indicati nell'art. 3 (Dirigenti sindacali), può essere predisposto solo previo nulla osta delle rispettive associazioni sindacali di appartenenza o della RSU qualora il dirigente ne sia componente.

5...omissis....

6.Le disposizioni del comma 4 si applicano sino alla fine dell'anno successivo alla data di cessazione del mandato sindacale. In caso di cessazione dalla carica di componente RSU, il nulla osta viene rilasciato dalla RSU operante al momento della richiesta.

Il Segretario

7. I dirigenti sindacali, nell'esercizio delle loro funzioni, non sono soggetti alla subordinazione gerarchica prevista da leggi e regolamenti".

Lo *smart working*, sia giornaliero che frazionato, potrebbe avere un parziale e potenziale impatto sui diritti di cui ai commi 1 e 4 del suddetto articolo, riconosciuti al dirigente sindacale in caso di mobilità e trasferimento, nei limiti in cui il suddetto svolga ordinariamente l'attività lavorativa in modalità agile.

F. SMARTWORKING FRAZIONATO – DIRITTO DI SCIOPERO

Il diritto di sciopero si configura sia come diritto dei sindacati di proclamare lo sciopero in conformità a quanto previsto dalla Legge 146 del 1990, sia come diritto del lavoratore di adesione allo stesso. Lo sciopero può essere proclamato per l'intera giornata lavorativa o per talune ore. Il lavoro agile, dal punto di vista gestionale, non ha alcuna incidenza sul diritto di sciopero spettante alle associazioni sindacali, né sul diritto di adesione dei dipendenti allo sciopero giornaliero.

Con riguardo al diritto di partecipazione del lavoratore agile allo sciopero orario, si rende necessario rivisitare gli applicativi gestionali in uso per la gestione della presenza al fine di risolvere l'anomalia presente nell'attuale sistema SAP TM e PAPERLESS e semplificare l'adempimento da parte dell'Amministrazione dell'obbligo legislativo di comunicazione dei dati di adesione allo sciopero, attraverso la procedura GEPAS, di cui alla circolare D.F.P. n. 0035128/2015.

Il Segretario

SCHEDA 4 - Mappatura delle attività che non possono essere svolte in modalità di lavoro agile

- presidio delle attività di supporto agli Organi (predisposizione di proposte urgenti di determinazione e deliberazione per gli Organi)
- informazione di primo e secondo livello opportunamente integrate da modalità digitali
- attività funzionali alla gestione dell'emergenza, anche connesse agli obblighi relativi alla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro
- ricezione corrispondenza, merci e notifiche di atti, con le azioni di protocollazione e smistamento
- lavorazioni relative a:
  - certificazioni del conto e liquidazioni di pensioni a carico di gestioni sostitutive o esonerative dell'AGO, in caso di posizioni assicurative non interamente meccanizzate e per le quali sia necessario il ricorso ad archivi e fascicoli cartacei per la ricostruzione di contribuzioni pregresse
  - calcolo trattamenti di fine servizio o fine rapporto dei dipendenti pubblici, in caso di posizione assicurative con fascicolo cartaceo non ancora digitalizzato
  - certificazioni del conto e liquidazione di pensioni a carico di qualunque gestione, quando l'istruttoria sia vincolata a documentazione originale prodotta dall'interessato e difficilmente riproducibile (esempio: libretto di navigazione dei lavoratori marittimi, stati di servizio e provvedimenti, ecc.)
  - liquidazione di pensioni in regime di convenzione internazionale
  - applicazione del Fondo di garanzia del TFR e dei crediti da lavoro
  - procedimenti relativi ad aziende in crisi (fallimenti, concordati, esdebitazioni, crisi da sovraindebitamento)
- attività ispettiva, compresa quella eseguita congiuntamente ai funzionari degli Ispettorati Territoriali del Lavoro e/o dell'Inail, nonché alla notifica dei relativi verbali unici di accertamento secondo le priorità indicate nel msg. 002332 del 05/06/2020, ricevimento di soggetti (datori di lavoro, soggetti da questi delegati, lavoratori) a vario titolo coinvolti negli accertamenti ispettivi in corso unicamente presso le strutture periferiche dell'Istituto nel rispetto delle misure di sicurezza individuate dai protocolli in materia
- risorse umane (attività di quadratura dei dati di rilevazione delle presenze ai fini del corretto e puntuale pagamento degli stipendi; predisposizione di note, conteggi, elaborazioni ed ogni altro adempimento, anche endo-procedimentali, inerenti all'erogazione tempestiva di trattamenti economici al personale dell'Istituto, in servizio e in quiescenza; ogni adempimento non effettuabile in remoto inerente alla liquidazione e pagamento dei professionisti o consulenti tecnici)
- attività contabili (mandati di pagamento non telematici)
- risorse strumentali, patrimonio e logistica (facility management ed approvvigionamento, attività collegate alla gestione del patrimonio immobiliare nonché alle operazioni centrali propedeutiche alla dismissione)
- supporto informatico (relativo agli interventi sulle postazioni di lavoro, in caso di necessità e ove non possibile da remoto)
- funzione legale e relativo supporto amministrativo (acquisizione nei sistemi informatici e gestione degli atti e titoli giudiziari pervenuti e comunque urgenti o in scadenza, gestione di atti giudiziari non trattabili digitalmente né notificabili in via telematica; attività esterne dei professionisti del ramo legale e dei funzionari INV/CIV presso gli Uffici Giudiziari per lo svolgimento di udienze da trattare in presenza e del personale UOSAL per l'accesso alle cancellerie degli uffici giudiziari, UNEP ed uffici postali, nonché per la predisposizione e trasmissione in formato cartaceo di atti, note e fascicoli necessari per la difesa dinanzi alle magistrature superiori);
- funzione tecnico-edilizia e relativo supporto amministrativo: attività esterne del personale del ramo tecnico dell'Istituto e dei professionisti dei CTR e del CGTE finalizzate alla realizzazione di perizia estimative ed allo svolgimento di altre funzioni specifiche di natura tecnica legate alla realizzazione di interventi manutentivi sugli immobili; svolgimento di altre funzioni specifiche di natura tecnica legate alla realizzazione di interventi manutentivi sugli immobili;
- funzione medico-legale e relativo supporto amministrativo: visite dirette in materia sia previdenziale che assistenziale, con accesso su prenotazione, privilegiando, ove possibile, per i

Il Segretario

soggetti fragili la definizione degli accertamenti sugli atti (le modalità di svolgimento delle attività sono state indicate dal msg Hermes n. 003849 del 22/10/2020 relativamente all'accesso agli ambulatori dei cittadini chiamati a visita, effettuazione delle visite e composizione della Commissione in relazione alla natura assistenziale o previdenziale dell'accertamento).

Il Segretario

SCHEDA 5 - Piano formativo per i dirigenti finalizzato a dotarli di nuove competenze digitali, nonché delle competenze necessarie per una diversa organizzazione del lavoro e per modalità di coordinamento indispensabili a una gestione efficiente del lavoro agile

Denominazione corso	**L'evoluzione del lavoro agile: istruzioni per l'uso**
Soggetto erogatore	Scuola Nazionale dell'Amministrazione – area Management e Sviluppo delle Risorse Umane (in collaborazione con Dipartimento della Funzione Pubblica)
Tempi	primo semestre 2021
Obiettivi didattici e metodologia	L'accelerazione applicativa dell'istituto del lavoro agile, in quanto strumento efficace per affrontare l'emergenza epidemiologica nei luoghi di lavoro, ha prodotto il superamento della fase di sperimentazione e posto le basi per l'avvio di un deciso processo innovativo nell'organizzazione del lavoro pubblico e nella gestione delle risorse umane. Le "Disposizioni in materia di flessibilità del lavoro pubblico e di lavoro agile", contenute nell'articolo 263 del decreto-legge n. 34 del 2020 (Decreto Rilancio), prevedono che, a decorrere dal 2021, le Amministrazioni elaboreranno il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA). A questa innovazione nello svolgimento dell'attività lavorativa è espressamente richiesto di apportare un miglioramento dell'azione amministrativa e di garantirne maggiore scorrevolezza e fruibilità per gli utenti. Il lavoro agile è indubbiamente uno strumento per innovare radicalmente le tradizionali modalità di organizzazione del lavoro, ma ciò è possibile solo se accompagnato da un'attività di supporto nella predisposizione e nel progressivo utilizzo degli strumenti che consentono di operare in modalità agile al di fuori dell'ordinaria sede di lavoro, nonché da azioni trasversali di comunicazione e formazione. Il corso, realizzato dalla SNA in collaborazione col Dipartimento della Funzione Pubblica, prevede: momenti formativi e di comunicazione a sostegno del cambiamento culturale e per la diffusione della conoscenza delle disposizioni normative e tecnico-organizzative; incontri dedicati al supporto operativo nella costruzione degli strumenti che consentano la definizione di nuove policy di lavoro agile.
Principali temi trattati	• Presentazione del quadro normativo • Il lavoro agile come leva di innovazione manageriale ed organizzativa (ruoli e responsabilità per il cambiamento, prospettive e modelli evolutivi) • Principali strumenti operativi per l'applicazione del lavoro agile all'interno delle Amministrazioni • Dall'*output* all'*outcome*: il risultato e il suo impatto al centro del lavoro attraverso fasi, cicli ed obiettivi misurabili
Destinatari	Il corso è rivolto ai dirigenti dell'Inps

Il Segretario

Denominazione progetto	**Sviluppare competenze e strumenti manageriali per il lavoro agile**
Partner del progetto	società esterna
Tempi	primo semestre 2021
Obiettivi e metodologia	Il cambiamento in atto nel contesto lavorativo, derivante sia dalla situazione emergenziale che ha richiesto alle amministrazioni di sperimentare o adottare massicciamente il lavoro a distanza, sia dalla trasformazione tecnologica, richiede che l'Istituto, partendo dall'analisi dei propri fabbisogni, definisca e sviluppi le competenze e gli strumenti manageriali necessari per affrontare e gestire l'evolversi di tale cambiamento culturale e digitale. Un obiettivo è quello di riuscire a trasformare la modalità di lavoro agile, sperimentata negli ultimi mesi di situazione emergenziale e in vista della sua estensione in modalità strutturata di svolgimento dell'attività lavorativa, in un'opportunità per incrementare la produttività dell'Istituto, la motivazione e la performance dei dipendenti. In particolare, al fine di affinare le competenze di e-leadership, s'intende partire dall'identificazione dei fabbisogni formativi. Risulta pertanto opportuno un *assessment* delle esigenze con riferimento in particolare alle competenze dei dirigenti dell'Istituto. A tal fine, risulta opportuno focalizzare in una prima fase l'analisi su: ▪ competenze richieste ai dirigenti dell'Istituto con riferimento agli elementi di complessità che caratterizzano la gestione del lavoro a distanza; ▪ dimensioni critiche sia rispetto alle competenze dei dirigenti stessi, sia rispetto ai propri collaboratori; ▪ competenze manageriali di gestione del personale in un'ottica di *smart leader*. L'obiettivo ultimo è favorire l'emergere delle condizioni abilitanti per una maggiore produttività dell'Istituto e soddisfazione del personale, individuando gli ambiti di miglioramento e le principali esigenze formative.
Principali fasi	1) definizione delle dimensioni critiche di analisi e del campione di dirigenti Inps; 2) mappatura degli strumenti gestionali e delle competenze su cui possono già fare affidamento i dirigenti di Inps ed analisi delle percezioni del personale dipendente con riferimento al lavoro a distanza, al fine di rilevare cultura ed esigenze formative; 3) confronto coi dirigenti Inps sui risultati dell'*assessment* e sistematizzazione delle esigenze emerse.
Destinatari ?	

Denominazione corso	**Cultura digitale: e-leadership per dirigenti e coordinatori professionisti**
Soggetto erogatore	*da definire*
Tempi	secondo semestre 2021 – primo semestre 2022
Obiettivi didattici e metodologia	Il cambiamento in atto nel contesto lavorativo, derivante sia dalla trasformazione tecnologica, sia dall'introduzione del lavoro agile, richiede che l'Istituto, partendo dall'analisi dei propri fabbisogni,

	sviluppi le competenze e gli strumenti manageriali necessari per affrontare e gestire l'evolversi di tale cambiamento culturale. Un obiettivo è quello di riuscire a trasformare la modalità di lavoro agile, sperimentata negli ultimi mesi di situazione emergenziale e in vista della sua estensione in modalità strutturata di svolgimento dell'attività lavorativa, in un'opportunità per incrementare la produttività dell'Istituto, la motivazione e la performance dei dipendenti. In particolare, al fine di affinare le competenze di e-leadership, si è inteso partire dall'identificazione dei fabbisogni formativi dei dirigenti dell'Istituto al fine di sviluppare le competenze maggiormente funzionali alla trasformazione digitale ed all'introduzione del lavoro agile. Sulla base di tale analisi, sarà quindi definita la progettazione del percorso.
Destinatari	Il corso è rivolto ai dirigenti ed ai coordinatori dei professionisti

.

Il Segretario

SCHEDA 6 - Piano formativo per i dipendenti che comprenda l'aggiornamento delle competenze digitali e nuove soft skills per l'auto-organizzazione del lavoro, per la cooperazione a distanza fra colleghi e per le interazioni a distanza anche con l'utenza

Denominazione corso	**L'evoluzione del lavoro agile: istruzioni per l'uso**
Soggetto erogatore	Scuola Nazionale dell'Amministrazione – area Management e Sviluppo delle Risorse Umane (in collaborazione con Dipartimento della Funzione Pubblica)
Tempi	2021
Obiettivi didattici e metodologia	L'accelerazione applicativa dell'istituto del lavoro agile, in quanto strumento efficace per affrontare l'emergenza epidemiologica nei luoghi di lavoro, ha prodotto il superamento della fase di sperimentazione e posto le basi per l'avvio di un deciso processo innovativo nell'organizzazione del lavoro pubblico e nella gestione delle risorse umane. Le "Disposizioni in materia di flessibilità del lavoro pubblico e di lavoro agile", contenute nell'articolo 263 del Decreto-legge 34 del 2020 (Decreto Rilancio), prevedono che, a decorrere dal 2021, le Amministrazioni elaboreranno il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA). A questa innovazione nello svolgimento dell'attività lavorativa è espressamente richiesto di apportare un miglioramento dell'azione amministrativa e di garantirne maggiore scorrevolezza e fruibilità per gli utenti. Il lavoro agile è indubbiamente uno strumento per innovare radicalmente le tradizionali modalità di organizzazione del lavoro, ma ciò è possibile solo se accompagnato da un'attività di supporto nella predisposizione e nel progressivo utilizzo degli strumenti che consentono di operare in modalità agile al di fuori dell'ordinaria sede di lavoro, nonché da azioni trasversali di comunicazione e formazione. Il corso, realizzato dalla SNA in collaborazione con il Dipartimento della Funzione Pubblica, prevede la realizzazione e la fruizione di video lezioni a sostegno del cambiamento culturale e per la diffusione della conoscenza delle disposizioni normative e tecnico-organizzative.
Principali temi trattati	• Presentazione del quadro normativo • Il lavoro agile come leva di innovazione manageriale e organizzativa (ruoli e responsabilità per il cambiamento, prospettive e modelli evolutivi) • Principali strumenti operativi per l'applicazione del lavoro agile all'interno delle Amministrazioni • Dall'*output* all'*outcome*: il risultato e il suo impatto al centro del lavoro attraverso fasi, cicli e obiettivi misurabili
Destinatari	Il corso è rivolto a tutti i dipendenti dell'Inps

Denominazione corso	**Le Soft Skills per il cambiamento**

Il Segretario

Soggetto erogatore	Scuola Nazionale dell'Amministrazione
Tempi	2021-2022
Obiettivi didattici e metodologia	La velocità dei cambiamenti del contesto di riferimento in cui operano i soggetti pubblici e la rapida evoluzione delle stesse funzioni cui essi sono preposti – in termini di qualità ed offerta dei servizi – richiede un set di competenze ed abilità di facilitazione, adattamento e reazione alle trasformazioni, che rappresentino momenti di crescita consapevole delle persone al fine dell'evoluzione dei sistemi amministrativi. Le soft skills, integrate con le conoscenze e le competenze istituzionali, possono configurarsi come "conoscenza liquida" e, perciò, maggiormente adattabile alle esigenze organizzative, *in primis* l'evoluzione delle modalità di lavoro dal lavoro in presenza al lavoro agile.
Destinatari	Il corso è rivolto ai titolari di posizione organizzativa dell'Inps

Denominazione corso	**Novità normative in materia di lavoro agile**
Soggetto erogatore	*da definire*
Tempi	in relazione alle novità normative o contrattuali
Destinatari	Il corso è rivolto al personale dell'Inps che si occupa di risorse umane

Denominazione corso	**Salute e sicurezza del lavoro agile**
Soggetto erogatore	*da definire*
Tempi	2021
Obiettivi didattici e metodologia	L'accelerazione applicativa dell'istituto del lavoro agile, in quanto strumento efficace per affrontare l'emergenza epidemiologica nei luoghi di lavoro, ha prodotto il superamento della fase di sperimentazione e posto le basi per l'avvio di un deciso processo innovativo nell'organizzazione del lavoro pubblico e nella gestione delle risorse umane. Il lavoro agile è indubbiamente uno strumento per innovare radicalmente le tradizionali modalità di organizzazione del lavoro, ma ciò è possibile solo se accompagnato da un'attività di supporto nella predisposizione e nel progressivo utilizzo degli strumenti che consentono di operare in modalità agile anche al di fuori dell'ordinaria sede di lavoro. Il datore di lavoro garantisce la salute e la sicurezza del lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile e a tale fine, anche al di là della formazione obbligatoria, forma i lavoratori sui rischi alla sicurezza connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro, con esecuzione della prestazione all'esterno dei locali aziendali. Il corso prevede la realizzazione e la fruizione di video lezioni (6 ore).
Destinatari	Il corso è rivolto a tutti i dipendenti dell'Inps

Il Segretario