

INPS

DETERMINAZIONE n.82 del 27 GIUGNO 2018

OGGETTO: Relazione sulla performance 2017

IL PRESIDENTE

Visto il DPR 30 aprile 1970 n. 639;

Vista la Legge 9 marzo 1989 n. 88;

Visto il Decreto Legislativo del 30 giugno 1994 n. 479 e successive modifiche e integrazioni;

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

Visto l'art. 7, comma 8, del Decreto Legge 31 maggio 2010 n. 78, convertito con modificazioni dalla Legge 30 luglio 2010 n. 122;

Visto il D.P.R. 16 febbraio 2015 con il quale il Prof. Tito Boeri è stato nominato, per la durata di un quadriennio a decorrere dalla data del decreto medesimo, Presidente dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale;

Visto il D.M. del 13 gennaio 2017 con il quale è stata nominata la dott.ssa Gabriella Di Michele, direttore generale dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale;

Visto il Regolamento di organizzazione dell'Istituto adottato con determinazione presidenziale n. 89 del 30 giugno 2016, modificato da ultimo con determinazione presidenziale n. 125 del 26 luglio 2017;

Visto l'Ordinamento delle funzioni centrali e territoriali dell'INPS adottato con determinazione presidenziale n. 110 del 28 luglio 2016, da ultimo modificato con determinazione presidenziale n. 125 del 26 luglio 2017;

Visto il D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165 recante "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche" e successive modifiche e integrazioni;

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";

Visto il 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";

Considerato che il C.I.V con propria delibera n. 5 del 19 aprile 2016 recante ad oggetto la "Relazione programmatica per gli anni 2017-2019" ha individuato le linee strategiche e di indirizzo programmatico dell'Istituto;

Viste le "Linee guida gestionali dell'INPS per l'anno 2017" approvate con determinazione presidenziale n. 126 del 20 settembre 2016;

Visto il Piano della performance 2017-2019 approvato con determinazione presidenziale n. 79 del 21 aprile 2017, come modificato dalla determinazione n. 170 del 22 novembre 2017;

Vista la determinazione presidenziale n. 196 del 24 dicembre 2010 con la quale è stato adottato il sistema di misurazione e valutazione della performance, così come modificato con determinazioni presidenziali n. 111/2015 e n. 91 del 6 giugno 2017;

Vista la determinazione presidenziale n. 7 del 20 gennaio 2017, con la quale è stato adottato il "Piano delle azioni positive per il triennio 2017-2019";

Visto il Piano triennale di prevenzione della corruzione 2017-2019, adottato con determinazione presidenziale n. 11 del 24 gennaio 2017, successivamente aggiornato con determinazione n. 155 dell'11 ottobre 2017 e approvato in via definitiva dal Consiglio di Indirizzo e Vigilanza con deliberazione n. 31 del 24 ottobre 2017;

Preso atto degli indirizzi forniti dalla delibera n. 5/2012 della CIVIT, Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche – le cui funzioni in materia di misurazione e valutazione della performance sono ora svolte dal Dipartimento della Funzione Pubblica secondo le previsioni di cui all'art. 19 Co. 9 del D.L. 90/2014,

convertito con Legge 114/2014 - ancora validi, nelle more della pubblicazione delle nuove indicazioni da parte del Dipartimento medesimo;

Preso atto della nota circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica - Ufficio per la Valutazione della Performance - del 29 marzo 2018, avente ad oggetto "Relazione annuale sulla Performance - scadenza al 30 giugno del termine per la pubblicazione della Relazione";

Vista la Relazione sulla performance 2017 predisposta dalla Direzione Generale;

Su proposta del Direttore Generale;

DETERMINA

di approvare la Relazione sulla performance 2017 allegata, che costituisce parte integrante della presente determinazione.

La Relazione sulla performance 2017 sarà trasmessa all'Organismo Indipendente di valutazione per gli adempimenti connessi all'attività di validazione ai sensi dell'art. 14, comma 4, lett. c) e 6 del D.Lgs. n. 150/2009.

La predetta Relazione sarà altresì trasmessa al Consiglio di Indirizzo e Vigilanza.

La Relazione sulla performance 2017, con i relativi allegati, dovrà essere pubblicata sul sito istituzionale, nella sezione "Amministrazione trasparente" e inserita nel Portale della Performance del Dipartimento della Funzione Pubblica.

IL PRESIDENTE

Tito Michele Boeri

Documento firmato in originale

**Relazione sulla performance
2017**

1. Presentazione della Relazione

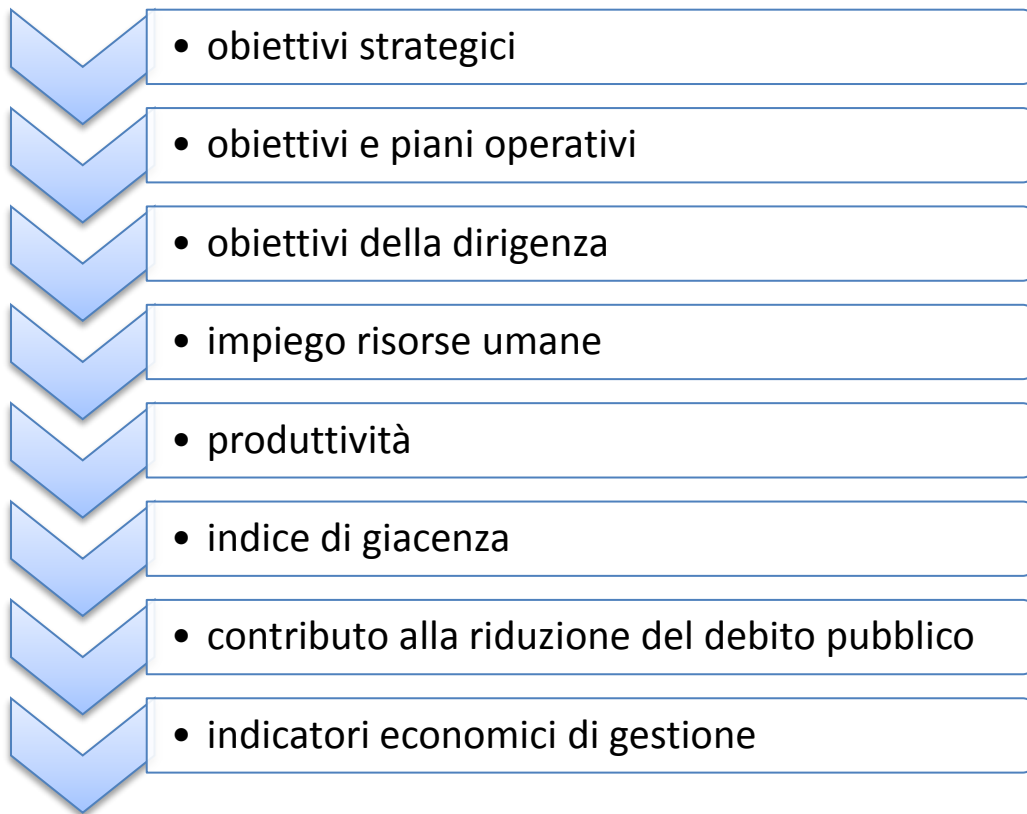
La Relazione è articolata secondo lo schema previsto dalle disposizioni vigenti in materia di ciclo della performance di cui all'art. 10, comma 1 lett. b del D.Lgs. n.150/2009 e s.m.i. nonché dalle Linee guida indicate nella Delibera n.5/2012 della ex CIVIT.

Partendo dalle previsioni del Piano della performance 2017-2019, approvato con Determinazione presidenziale n. 79 del 21 aprile 2017 modificata da ultimo con determinazione n. 170 del 22 novembre 2017, vengono evidenziati a consuntivo i risultati ottenuti per l'anno 2017 a fronte degli obiettivi e delle risorse, assegnati alle strutture centrali e territoriali dell'Istituto.

Nel paragrafo 2 "Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder esterni", sono esposte le principali informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder:



Nei paragrafi 4 e 5 sono invece analizzati, con linguaggio maggiormente tecnico, i risultati raggiunti sia dalle direzioni centrali sia da quelle territoriali. In particolare sono stati trattati i seguenti aspetti:



Chiudono la relazione, infine, informazioni relative alle iniziative in materia di pari opportunità, normativa anticorruzione e la descrizione del ciclo redazionale e dei punti di forza e di debolezza del ciclo della performance in Istituto.

Sommario

1. PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE	1
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI	5
2.1 <i>Il contesto esterno di riferimento</i>	5
2.2 <i>L'Amministrazione</i>	6
2.3 <i>Gli Organi istituzionali e altri Organismi</i>	6
2.3.1 <i>Le articolazioni dell'Istituto</i>	7
2.4 <i>Il Personale</i>	9
3. LE RISORSE FINANZIARIE	11
3.1 <i>Le Entrate</i>	12
3.2 <i>Le Uscite</i>	12
4. I RISULTATI RAGGIUNTI	14
4.1 <i>I servizi erogati via web o su dispositivi mobili</i>	14
4.2 <i>Il Contact Center Multicanale Inps-Inail (CCM)</i>	16
4.3 <i>I risultati sintetici di produzione</i>	18
4.4 <i>Le criticità e le opportunità</i>	19
5. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI	25
5.1 <i>Il processo di redazione del Piano della performance</i>	25
5.2 <i>Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio</i>	25
5.3 <i>Obiettivi delle strutture centrali</i>	28
5.4 <i>Obiettivi assegnati alle strutture territoriali</i>	29
5.5 <i>Produzione</i>	30
5.6 <i>Indice di giacenza</i>	32
5.7 <i>Qualità del servizio</i>	34
5.8 <i>Obiettivi individuali di performance dei dirigenti</i>	36
6. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ	37
6.1 <i>Impiego delle risorse umane</i>	37
6.2 <i>Produttività</i>	38
6.3 <i>Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico</i>	39
6.4 <i>Gli indicatori economici della gestione</i>	42
6.5 <i>L'indicatore dei costi standard</i>	43
6.5.1 <i>Economicità</i>	44
6.5.2 <i>Razionalizzazione logistica</i>	45
7. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE	47
8. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	49
8.1 <i>Fasi, soggetti, tempi e responsabilità</i>	49
8.2 <i>Punti di forza e di debolezza del ciclo della performance</i>	50
9. COLLEGAMENTO CON IL PIANO DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE	52

ALLEGATI.....	55
<i>Allegato 1 - Programmi Operativi Consuntivo al 31/12/2017</i>	<i>56</i>
<i>Allegato 2 – Progetti Regionali di Miglioramento (PRM) e Progetti di Miglioramento a rilevanza nazionale (PMRN).....</i>	<i>65</i>
<i>Allegato 3 – Indicatori economici - dettaglio regionale.....</i>	<i>69</i>
<i>Documenti allegati:.....</i>	<i>72</i>
• Risultato della Performance 2017 - Strutture Centrali	72
• Risultato della Performance 2017 – Strutture Territoriali.....	72

2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder esterni

2.1 Il contesto esterno di riferimento

Nella tabella è rappresentata la modalità di presidio del territorio da parte dell'Istituto e le attività determinate dal contesto esterno in cui lo stesso è inserito.

Tabella 1

		Anno 2017
LE STRUTTURE INPS	Direzione Generale	1
	Direzioni Regionali	20
	Direzioni di Coordinamento metropolitano	3
	Direzioni Provinciali	104
	Filiali metropolitane	12
	Agenzie complesse	41
	Agenzie territoriali	285
	Punti INPS	76
Punti Cliente	418	
IL FLUSSO FINANZIARIO	Flusso finanziario complessivo annuo (somma entrate e uscite)	860 mld
I LAVORATORI ASSICURATI	Numero di contribuenti	22,6 mln
LE AZIENDE ISCRITTE	Aziende iscritte (1)	1,5 mln
LE PRESTAZIONI EROGATE	Trattamenti pensionistici (o pensioni vigenti)	17,9 mln
	Altre prestazioni (2)	6,4 mln
I SERVIZI DI E-GOVERNMENT	Tasso di copertura digitale dei processi e servizi Inps	100%
	Numero servizi erogati on-line	152 mln
	Contact Center Multicanale (totale contatti e servizi gestiti)	22 mln
	Visitatori del sito istituzionale (nell'anno)	401 mln
	Numero medio di visitatori al giorno	1 mln
	Numero Pin rilasciati (dato cumulativo)	21,9 mln
	Totale pagine web visitate (nell'anno)	3,6 mld
	Numero medio di pagine web visitate al giorno - media	10 mln
	Numero medio di accessi con Pin al giorno	528,6 mgl
Numero accessi nell'anno ai servizi mobili con Pin (via smartphone, tablet, etc.)	10,6 mln	

(1) Comprese le aziende agricole

(2) Comprende ammortizzatori sociali e prestazioni socio assistenziali

FONTI: Relazione del Presidente a consuntivo 2017 – Piano della performance 2018-2020

2.2 L'Amministrazione

L'INPS ha un essenziale ruolo di protezione sociale e si presenta quale ente nazionale preposto alla gestione dell'intero sistema pensionistico pubblico e privato e quale perno essenziale sul quale si muovono sia la complessa architettura delle prestazioni a sostegno del reddito che larga parte delle prestazioni a carattere assistenziale.

Per realizzare le finalità istituzionali in un quadro normativo in costante evoluzione, che impone l'aggiornamento continuo delle procedure e dei servizi, l'Inps adotta modelli organizzativi supportati da soluzioni tecnologiche avanzate, con l'obiettivo di fornire agli utenti risposte soddisfacenti sotto il profilo della qualità e della tempestività.

2.3 Gli Organi istituzionali e altri Organismi

L'architettura di governo e di gestione dell'Istituto è di seguito sintetizzata.

Ai sensi della Legge n° 479/1994 sono Organi dell'Istituto:

- il **Consiglio di Indirizzo e Vigilanza**, organo di indirizzo politico-strategico dell'Istituto, che predispone, tra l'altro, la Relazione Programmatica in cui sono delineate le linee di indirizzo generale e gli obiettivi dell'Inps e approva il bilancio dell'Istituto predisposto dal Presidente dell'Inps;
- ⊖ il **Presidente** dell'Inps, rappresentante legale dell'Istituto, che definisce l'indirizzo politico-amministrativo e svolge le funzioni già attribuite al Consiglio di Amministrazione fornendo i criteri generali e gli indirizzi dell'attività gestionale;
- il **Direttore Generale** che ha la responsabilità complessiva della gestione dell'Istituto di cui sovrintende l'organizzazione, l'attività e il personale, assicurandone l'unità operativa e l'indirizzo tecnico amministrativo;
- il **Collegio dei Sindaci**, organo di controllo, che vigila sull'osservanza della legge e sulla regolarità contabile dell'Istituto.

Operano, altresì, all'interno dell'Istituto:

- il **Magistrato della Corte dei Conti**, nominato dal Presidente della Corte stessa, che esercita un controllo continuativo sulla gestione dell'Istituto;
- i **Comitati Amministratori delle singole gestioni, fondi e casse** che hanno il compito di stabilire le modalità di concessione delle prestazioni e

di riscossione dei contributi, decidono sui ricorsi e formulano proposte ai vertici dell'Istituto in materia di contributi e prestazioni;

- il **Comitato Unico di Garanzia (CUG)**, che ha il compito di valorizzare le pari opportunità e il benessere organizzativo e di vigilare su eventuali situazioni di discriminazione del personale;
- l'**Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)** che sovrintende alla valutazione della performance, al monitoraggio del funzionamento complessivo dei sistemi di valutazione e della trasparenza e dell'integrità dei controlli interni.

L'INPS è sottoposto alla vigilanza del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e del Ministero dell'Economia e delle Finanze.

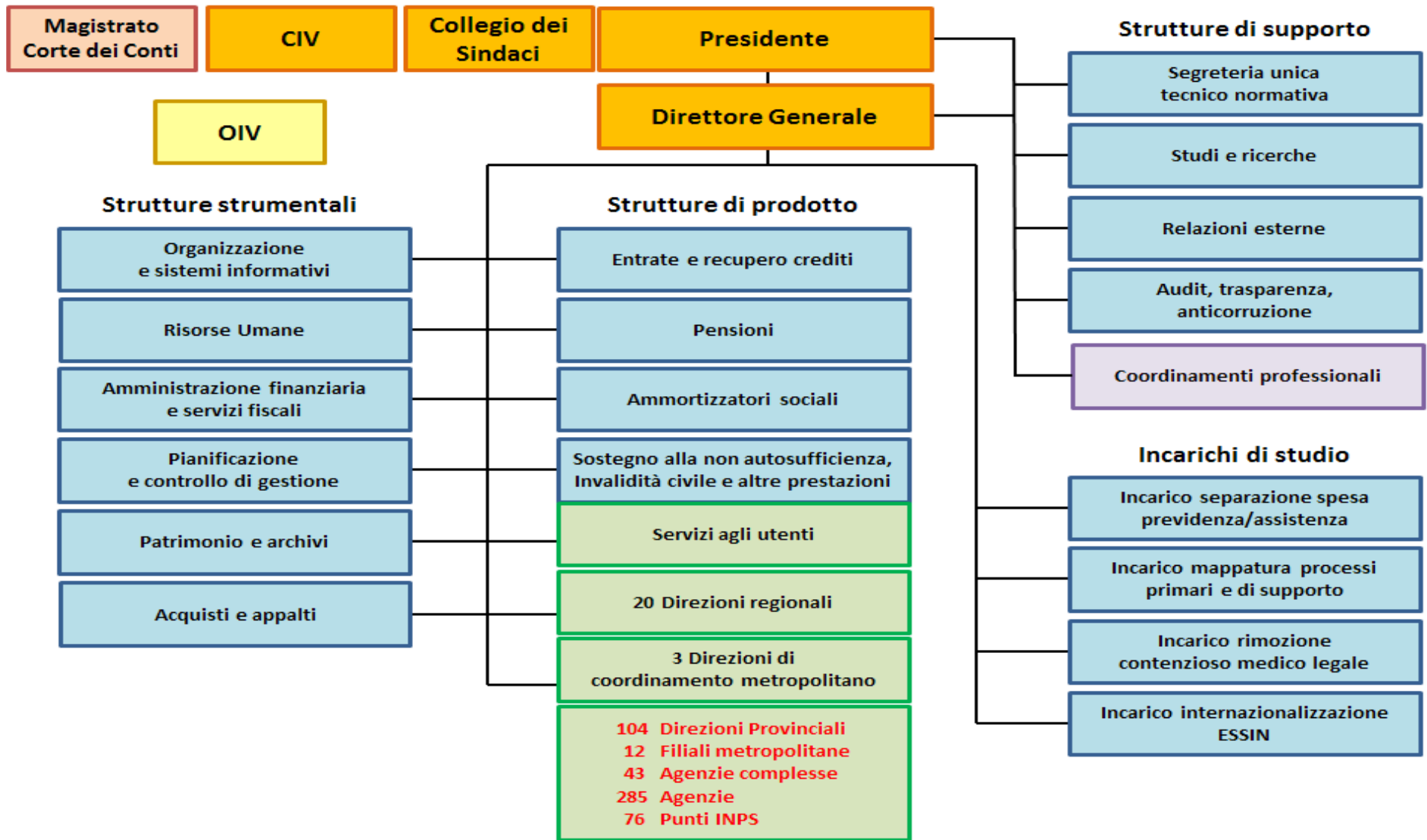
2.3.1 Le articolazioni dell'Istituto

La struttura dell'Istituto è così articolata:

- Direzione Generale, che, attraverso le Direzioni Centrali, svolge le funzioni di impulso delle strategie aziendali, di innovazione dei servizi e di coordinamento delle strutture sul territorio, assicurando il governo dell'intero sistema di gestione dell'Ente;
- Strutture territoriali: Direzioni regionali, Direzioni di coordinamento metropolitano, Direzioni provinciali, Filiali Metropolitane e provinciali, Strutture sociali, Agenzie, Punti Inps, Presidi Inps presso i Consolati. Tali strutture qualificano, per i diversi livelli di competenza, la presenza dell'Istituto sul territorio nazionale e internazionale; a supporto del territorio opera la Direzione Servizi per l'Utenza, fisicamente incardinata presso la direzione Generale;
- Coordinamenti Generali Professionali, articolati in coordinamenti centrali a livello di Direzione Generale, che svolgono funzioni professionali in materia legale, statistico-attuariale, medico-legale e tecnico-edilizia;
- Strutture di Supporto agli Organi, che svolgono attività di supporto agli Organi;
- Incarichi di consulenza, studio e ricerca inerenti progetti su tematiche specifiche.

Tabella 2

LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELL'INPS



2.4 Il Personale

L'Inps ha un ruolo rilevante nell'erogazione diretta di servizi e prestazioni a cittadini ed imprese. Si tratta di attività di particolare complessità, per la difficoltà e mutevolezza del quadro giuridico che ne regola i contorni, per la quale è fondamentale l'apporto delle persone dell'Istituto. E' quindi indispensabile un'attenta gestione del personale a disposizione.

Per quanto riguarda la distribuzione del personale sulle diverse strutture organizzative (Direzione Generale, Direzioni Regionali e Strutture Sociali, Direzioni di coordinamento metropolitano, Filiali, Direzioni Provinciali e Agenzie), se ne evidenzia il prevalente impiego nelle strutture territoriali come da tabella seguente:

Tabella 2 bis **Personale per struttura al 31/12/2017**

STRUTTURA	N. DIPENDENTI	% SU TOTALE
Sede centrale	2.666	9,5
Sedi territoriali	25.363	90,5
TOTALI	28.029	100

Fonte: Direzione Centrale Risorse Umane

Nel 2017 si è confermata la progressiva contrazione del personale in servizio, ridotto a sole 28.029 unità, nonostante siano state assunte 176 unità previo scorrimento delle graduatorie di idonei di concorsi già espletati e 17 ulteriori unità per effetto di stabilizzazione di personale in comando presso l'Istituto. E' stato inoltre bandito, in data 24 novembre 2017, un concorso per l'assunzione di 365 analisti di processo la cui procedura si concluderà nel corso del 2018 consentendo ulteriori ingressi.

L'ulteriore diminuzione della consistenza del personale ha comportato una carenza del 6,39% rispetto alla prestabilita dotazione organica.

Tabella 3 **Dotazione organica a consistenza del personale anni 2013-2017**

Anno	Dotazione organica*	Consistenza al 31.12**	Carenza %
2013	29.999	31.848	6,16
2014	29.999	30.837	2,79
2015	29.999	28.920	-3,60
2016	29.934***	28.360	-5,26
2017	29.943****	28.029	- 6,39

*dotazione organico Determinazione commissariale n. 58 del 12.05.2014

**per l'esercizio 2016 la consistenza è aggiornata all'1.1.2017

*** dotazione organico determinazione presidenziale n. 140 del 20 ottobre 2016

****dotazione organico Determinazione presidenziale n. 59 del 14.02.2017

Fonte: Direzione Centrale Risorse Umane

La tabella seguente pone a raffronto, con una distinzione per qualifica, la consistenza al 31 dicembre 2017 e la dotazione organica approvata con determinazione del 14 febbraio 2017, n. 59.

Tabella 4 Dotazione organica e consistenza del personale per qualifica al 31.12.2017

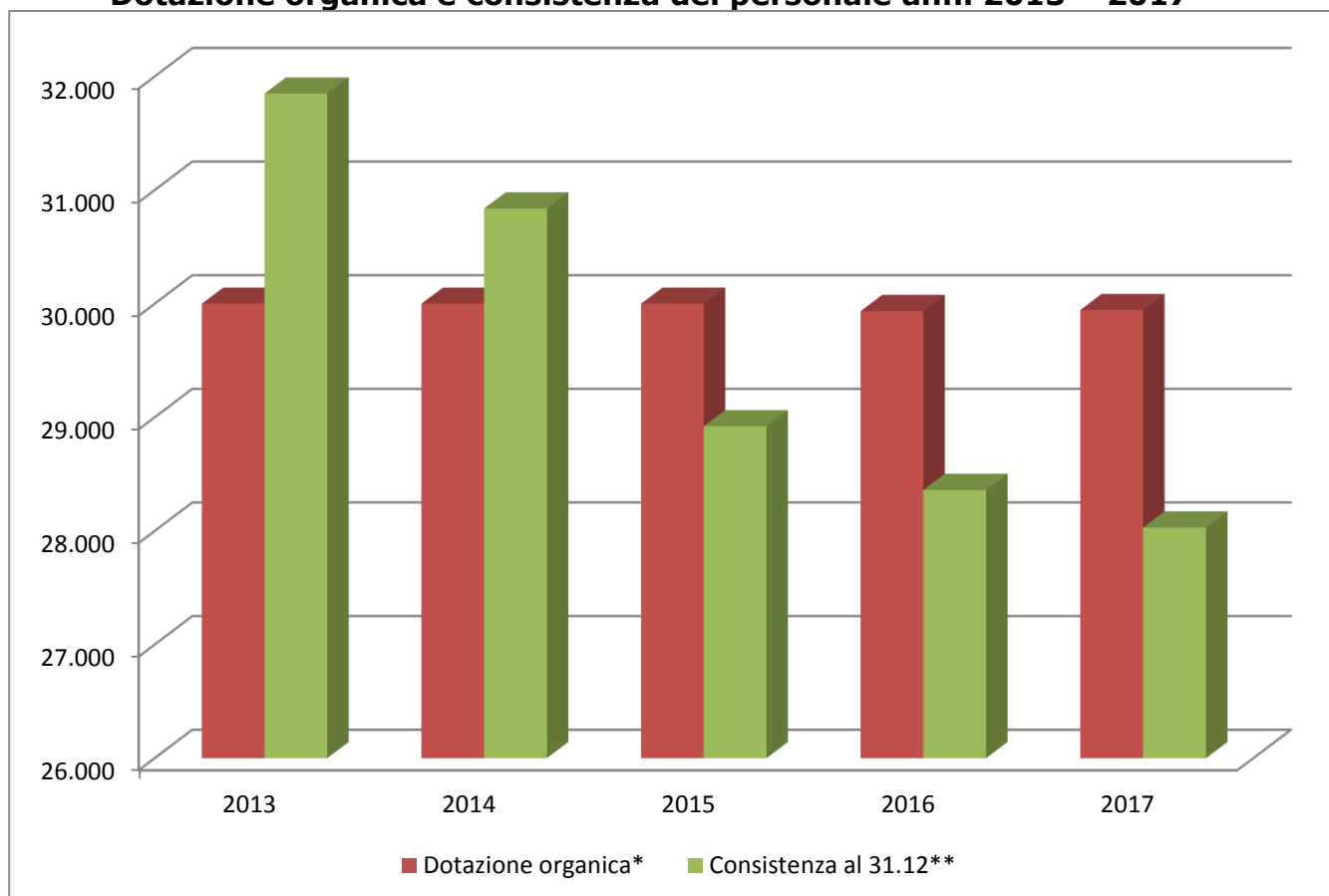
	QUALIFICA	Organico det. 59/2017	Consistenza al 31.12.2017
PERSONALE DIRIGENZIALE	Dirigenti 1^ fascia	48	41
	Dirigenti 2^ fascia	464	444
	Totale personale dirigenziale	512	485
PERSONALE NON DIRIGENZIALE E DELLE ALTRE PROFESSIONALITA'	Totale medici e professionisti	996	940
	Area C	22.118	20.421
	Area B	5.360	5.235
	Area A	945	927
	Insegnanti	12	21
	Totale personale non dirigenziale	28.435	27.544
	TOTALE GENERALE	29.943	28.029

Fonte: DC Personale - consistenza personale e dot. org. det. n. 59 del 14.02.2017

Il grafico seguente illustra il trend di progressiva e costante diminuzione del personale ed il relativo confronto tra la dotazione organica e la consistenza, negli anni dal 2013 al 2017.

Grafico1

Dotazione organica e consistenza del personale anni 2013 – 2017



*dotazione organica determinazione commissariale n. 58 del 12.05.2014, determinazioni presidenziali n. 140 del 20 ottobre 2016 e n. 59 del 14.02.2017

**per l'esercizio 2016 la consistenza è aggiornata all'1.1.2017

Tabella 5 Personale per qualifica funzionale e genere al 31/12/2017

AREA/QUALIFICA	MASCHI	FEMMINE	TOTALE	% MASCHI	%FEMMINE
DIRIGENZA	279	206	485	58	42
AREE PROFESSIONALI					
AREA MEDICO LEGALE	305	190	495	62	38
AREA TECNICO EDILIZIA	74	17	91	81	19
AREA STATISTICO ATTUARIALE	17	23	40	43	58
AREA PROFESSIONALE LEGALE	147	166	313	47	53
CONSULENTE INFORMATICO	1	0	1	100	0
TOTALE AREE PROFESSIONALI	544	396	940		
AREE A-B-C					
AREA A	601	326	927	65	35
AREA B	2.078	3.157	5.235	40	60
AREA C	8.449	11.972	20.421	41	59
TOTALE AREE	11.128	15.455	26.583		
INSEGNANTI	3	18	21	14	86
TOTALE COMPLESSIVO	11.954	16.075	28.029		

Fonte: Direzione Centrale Risorse Umane

3. Le risorse finanziarie

Nel presente capitolo viene riportato l'andamento delle entrate e delle uscite del 2017.

Tabella 6

Bilancio Finanziario di competenza anno 2017			
Aggregati	Entrate	Uscite	Saldo finanziario di competenza
Correnti	339.692	336.212	3.480
Conto capitale	27.025	26.495	530
Partite di giro	65.435	65.435	-
Totale	432.152	428.142	4.010

Fonte: Rendiconto generale per il 2017

3.1 Le Entrate

Le Entrate al bilancio dell'Inps sono rappresentate dai contributi versati dai lavoratori dipendenti e autonomi e dalle aziende nonché dai trasferimenti dal Bilancio dello Stato previsti da specifiche norme di legge.

L'andamento delle stesse è, pertanto, condizionato da variabili che solo parzialmente sono legate all'iniziativa discrezionale dell'Istituto.

La tabella 7 riassume l'andamento delle entrate nel 2017 evidenziando che il complessivo ammontare, pari a 432.152 milioni di euro, deriva, tra l'altro, da entrate contributive per 224.627 milioni di euro, da trasferimenti dal bilancio dello Stato - trasferimenti a copertura di oneri a carico della Gias - pari a 110.278 milioni di euro mentre le entrate per altri trasferimenti correnti - regioni ed altri Enti del settore pubblico - sono pari a 107 milioni di euro.

Tabella 7

ENTRATE				
Anni 2016 – 2017 (milioni di euro)				
Aggregati	Valori assoluti		Variazioni 2017/2016	
	2016	2017	Valore	%
Entrate contributive	220.560	224.627	4.067	1,84%
Entrate derivanti da trasferimenti correnti	107.499	110.385	2.886	2,68%
<i>Trasferimenti dal bilancio dello Stato</i>	<i>107.374</i>	<i>110.278</i>	<i>2.904</i>	<i>2,70%</i>
<i>Altri trasferimenti correnti</i>	<i>125</i>	<i>107</i>	<i>-20</i>	<i>-16,00%</i>
Altre entrate correnti	4.333	4.681	348	8,03%
ENTRATE CORRENTI	332.392	339.692	7.300	2,20%
Alienazione di beni patrimoniali e riscossioni di crediti	8.894	8.491	-403	-4,53%
Partite di giro	62.379	65.435	3.056	4,90%
Trasferimenti in conto capitale	5	11	6	120,00%
ENTRATE FINALI	403.669	413.629	9.959	2,47%
Accensione di prestiti	4.526	18.523	13.997	309,26%
TOTALE ENTRATE	408.196	432.152	23.956	5,87%

Fonte: Rendiconto generale per il 2017

3.2 Le Uscite

La tabella seguente illustra l'andamento delle Uscite del Bilancio dell'Istituto, registrate per il 2017. Il totale delle Uscite, pari a 428.142 milioni di euro, ha registrato un incremento rispetto al 2016 del 5%.

Tabella 8

USCITE				
Anni 2016–2017 (milioni di euro)				
Aggregati	Valori assoluti		Variazioni 2017/2016	
	2016	2017	Valore	%
Spese per prestazioni istituzionali	308.021	312.149	4.128	1,3%
<i>Altri interventi</i>	22.553	21.842	-711	-3,2%
<i>Spese funz parte corrente</i>	2.275	2.221	-54	-2,4%
SPESE CORRENTI	332.849	336.212	3.363	1,0%
Investimenti	8.608	8.105	-503	-5,8%
Partite di giro	62.379	65.435	3.056	4,9%
SPESE FINALI	403.837	409.752	5.915	1,5%
ONERI COMUNI	4.008	18.390	14.382	358,8%
TOTALE USCITE	407.845	428.142	20.297	5,0%

Fonte: Rendiconto generale per il 2017

Di seguito viene riportata la suddivisione, per gestione, delle somme destinate al pagamento delle pensioni negli anni 2016 e 2017.

Tabella 9

USCITE PER PENSIONI				
Anni 2016–2017 (milioni di euro)				
Aggregati	Valori assoluti		Variazioni 2017/2016	
	2016	2017	Valore	%
Pensioni				
Lavoratori dipendenti iscritti alle gestioni private (Compresa la Gestione Separata)	149.699	150.581	882	0,59%
Lavoratori dipendenti iscritti alle gestioni pubbliche	67.718	68.784	1.066	1,57%
Lavoratori autonomi	31.890	32.278	388	1,22%
Invalidi civili (pensioni e indennità di accompagnamento)	17.692	17.798	106	0,60%
Assegni sociali	4502	4649	147	3,27%
Pensioni sociali	399	339	-60	-15,04%
Totale	271.900	274.429	2.529	0,93%

Fonte: Rendiconto generale per il 2017

Le spese per pensioni passano da 271.900 milioni di euro nel 2016 a 274.429 milioni nel 2017 con un incremento dello 0,93%. L'incremento è dovuto

prevalentemente alla spesa relativa ai Lavoratori dipendenti iscritti alle gestioni pubbliche (1,57%) e alla gestione privata (0,59%).

4. I risultati raggiunti

Si espongono, nel seguito, i risultati ottenuti nell'erogazione dei servizi con attenzione all'impatto della costante innovazione telematica sulle differenti categorie di stakeholder.

4.1 I servizi erogati via web o su dispositivi mobili

Il sito web www.inps.it è stato recentemente riorganizzato secondo la logica di centralità dell'utente. I servizi sono proposti per macro tipologia di utenti, appositamente profilati, e non più secondo la logica organizzativa interna dell'Istituto.

La navigazione del portale è libera: ogni utente può scegliere il proprio percorso. È possibile esplorare i contenuti per "categoria di utenza" e per "tema", raffinare la navigazione per tipologia di pagina, oppure effettuare ricerche specifiche. Il portale propone automaticamente nuovi contenuti di possibile interesse coerenti con la navigazione.

Inoltre, la nuova struttura di navigazione consente di accedere direttamente al servizio *on line* dalla pagina informativa.

Come noto, per l'accesso ai servizi *on-line* è necessario identificarsi con il codice di accesso personale (PIN) che, su richiesta, viene inviato gratuitamente all'utente.

Nella tabella seguente sono riportati alcuni dati relativi all'utilizzo del portale internet.

Tabella 10

L'utilizzo del portale internet

Accessi al Portale internet Inps. Anni 2016 - 2017 - Numero		
Descrizione	2016	2017
N. visitatori nell'anno	546.387.653	401.357.439
Media n. visitatori giornalieri	1.496.952	1.099.609
Picco n. visitatori giornalieri	3.155.790	2.951.354
N. pagine web visitate nell'anno	5.510.355.824	3.698.349.987
Media n. pagine visitate al giorno	15.096.865	10.132.466

Picco n. pagine visitate al giorno	28.375.182	28.394.883
N. totale pagine web sul sito	86.390	66.366
N. moduli on-line	720	737

Fonte: Direzione Centrale Organizzazione e Sistemi Informativi

Dal confronto dei dati esposti emerge che nel 2017 i valori sono più bassi rispetto al 2016. Il suddetto *trend* deve essere valutato positivamente ed è una conseguenza del rilascio, ad aprile 2017, del nuovo portale, in precedenza descritto, che ha permesso un più rapido accesso al servizio richiesto. Infatti i dati esposti in tabella sono relativi al numero dei visitatori e al numero di pagine visitate, ma non indicano una riduzione del numero dei singoli utenti.

Analogamente la riduzione del numero di pagine di cui si compone il sito è dovuta alla razionalizzazione dei contenuti del nuovo portale. Alla riduzione del numero delle pagine è strettamente correlato il corrispondente calo della media di pagine visitate. Il picco di pagine visitate in un giorno resta invece in linea con il *trend* precedente.

Accanto agli accessi tramite internet, hanno acquisito grande rilevanza gli accessi tramite i nuovi canali che permettono di interagire con alcuni servizi *on line* presenti sul sito web per mezzo di dispositivi mobili (cellulari, smartphone e tablet).

Tabella 11

Accessi tramite altri canali

DESCRIZIONE	2016	2017
Accessi ai servizi Mobile	6.977.011	23.179.819
Quesiti aperti su Linea Inps	949.313	1.153.581
Download applicazioni INPS per Smartphone	981.698	557.533
Download applicazioni INPS per Tablet	62.371	48.863

Fonte: Direzione Centrale Organizzazione e Sistemi Informativi

Il notevole incremento dei servizi mobili deriva dalla diretta accessibilità del portale da questi *device*. Anche i corrispondenti servizi sono invocati molto più frequentemente di quanto avvenisse in precedenza, quando occorreva operare da un sito effettivamente differente e dedicato a tali piattaforme. La riduzione nel numero di *download* delle applicazioni indica che l'utenza riesce a soddisfare più direttamente le proprie esigenze attraverso il nuovo portale, anche con i dispositivi mobili.

Complessivamente sono in aumento gli utenti titolari di PIN che utilizzano i servizi on line dell'Istituto. Gli utenti titolari di PIN, al 31 dicembre 2017, sono 21.989.363.

Tabella 12

Utilizzo servizi on line con PIN

Anno	
2015	9.987.009
2016	10.454.090
2017	10.625.942

Fonte: Direzione Centrale Organizzazione e Sistemi Informativi

4.2 Il Contact Center Multicanale Inps-Inail (CCM)

Il Contact Center Inps-Inail offre agli utenti (compresi i residenti all'estero) una struttura di comunicazione che garantisce fruibilità e tempestività di informazioni e servizi.

Tramite operatori dedicati e servizi automatici, il Contact Center Inps-Inail risponde alle richieste di informazioni degli utenti su aspetti normativi e procedurali e su singole pratiche, sia dell'Inps che dell'Inail, acquisisce domande dei servizi telematizzati e fornisce servizi erogabili in tempo reale, costituendo uno "sportello virtuale" al servizio del cittadino.

Nel caso sia necessario, il Contact Center Inps-Inail trasmette una segnalazione alle strutture territoriali degli Enti (quesiti LineaINPS), le quali provvedono a prendere contatti con l'utente e a fornire tutta l'assistenza del caso. Inoltre, qualora sia indispensabile effettuare un'attività di consulenza con funzionari esperti per materia, l'operatore prenota un appuntamento presso la struttura territoriale competente. È inoltre a disposizione degli utenti il servizio Inps Risponde, un ulteriore canale per inoltrare richieste di chiarimenti su aspetti normativi/procedurali o di informazioni su singole pratiche, tramite la compilazione di un form online disponibile sul sito Web Istituzionale.

Tra le principali tipologie di domande inoltrate attraverso questo servizio, anche per il 2017, si conferma la prevalenza delle richieste che riguardano l'estratto dei pagamenti (44%) e lo stato della istanza in lavorazione (18%).

Nel corso del 2017 gli operatori hanno gestito circa 22 milioni di contatti. I dati riassuntivi del servizio Contact Center multicanale, con un confronto con l'anno precedente, sono evidenziati nella tabella seguente.

Tabella 13

Il Contact Center multicanale in numeri - Anni 2016-2017			
Descrizione	2016	2017	Var % 2017/2016
Contatti gestiti da operatore	21mln	22mln	6%
Quesiti InpsRisponde	430.208	529.296	23%
Quesiti inoltrati dal CCM alle sedi (LineaINPS)	937.080	1.050.916	12%
Numero Pagamenti effettuati via CCM	871	170*	-80%
Valore in euro Pagamenti effettuati via CCM	183.857	45.216*	-75%
Chiamate via Web e SKYPE	285.568	111.305	-61%

* Il servizio di pagamenti da CCM è cessato a partire dal 1 Aprile 2017

Nel corso del 2017 le principali categorie di informazioni che gli utenti hanno richiesto agli operatori del Contact Center Multicanale hanno riguardato l'assistenza sul rilascio del Pin, seguiti dalle prestazioni a sostegno del reddito, specialmente le prestazioni di NASpI, oltre alla richiesta di informazioni sullo stato di domande già presentate.

Per quanto riguarda i servizi erogati tramite risponditore automatico, cioè senza la necessità per l'utente di interagire direttamente con l'operatore, la frequenza maggiore ha riguardato nel 2017 la Certificazione Unica (39%) e lo stato domanda (30%).

4.3 I risultati sintetici di produzione

Nella tabella seguente sono riassunti i principali indicatori, sia di efficienza che di efficacia, oltre ad alcuni indicatori economico finanziari.

Tabella 13 bis

INDICATORE	Obiettivo 2017	Risultato 2017
Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico-Indicatore Economico di Efficienza produttiva (in Euro)	13.422.651.358	15.537.862.868
Produzione omogeneizzata	20.582.392	20.743.527
Indice di giacenza (in giorni)		
<i>Prestazioni e servizi ind.</i>	30	52
<i>Flussi contributivi</i>	89	106
<i>Altre aree</i>	95	126
Indice di deflusso	1,00	1,07
Produttività (omogeneizzata)	124	132,64
Personale in produzione %	86%	85,35%
Indice sintetico di qualità (% scostamento vs budget)	≥ 0	13,11%
Indicatori di costo		
<i>Indicatore di redditività</i>	5,11	6,43
<i>CRiD - IEEP per punto omogeneizzato</i>	557,78	639,72
<i>Costi diretti /Costi totali</i>	93,40%	92,90%
<i>Costo diretto della produzione/Costi totali</i>	87,40%	86,60%
<i>Costo del personale diretto di produzione/Costo del personale totale</i>	83,80%	82,20%
<i>Costi totali per punto omogeneizzato</i>	109,16	99,52
Indicatore Economicità	≥ 1	1,04

Fonti: Cruscotto unico direzionale – Piano budget 2017 v.7.6

Rinviando ai successivi paragrafi l'analisi di dettaglio, in prima approssimazione va evidenziato lo sforzo produttivo profuso che ha consentito di realizzare gli obiettivi di produttività.

4.4 Le criticità e le opportunità

I risultati sinteticamente descritti nel precedente paragrafo sono stati raggiunti nonostante, nel 2017, sia proseguita la riduzione delle risorse disponibili, pur anche con l'immissione di nuovi ingressi di personale (vedi paragrafo 2.4), a fronte dei crescenti servizi che l'Istituto è stato chiamato a garantire (si pensi, ad es, al REI, reddito d'inclusione, oppure all'APE – anticipo pensionistico – sociale e volontaria).

Durante il 2017 la maggiore difficoltà gestionale è stata compensata da processi di razionalizzazione nell'utilizzo delle risorse, di ulteriore telematizzazione ed automazione di numerosi procedimenti, da integrazioni di banche dati per cui, complessivamente, il livello qualitativo dei servizi non ha registrato arretramenti pur permanendo una difficoltà a ridurre le giacenze in modo consistente.

E' stata posta particolare attenzione ad alcune sacche particolarmente critiche di arretrato sulle quali si è agito con l'attivazione di 4 progetti nazionali di miglioramento, il cui sviluppo è stato previsto su base pluriennale:

Tabella 13 ter PROGETTI NAZIONALI DI MIGLIORAMENTO

Progetto	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019
Progetto Liste pensioni da verificare (P1)	Abbattimento 50% giacenza ante 2017	Abbattimento 50% giacenza ante 2017	
Progetto per le Lavorazioni afferenti l'implementazione volontaria della posizione assicurativa individuale dei dipendenti pubblici (P2)	Abbattimento 20% giacenza ante 2012	Abbattimento 40% giacenza ante 2012	Abbattimento 40% giacenza ante 2012
Progetto per la Lavorazione degli scarti relativi a riscatti e ricongiunzioni Gestione Dipendenti Pubblici (P3)	Abbattimento 20% giacenza ante 2017	Abbattimento 40% giacenza ante 2017	Abbattimento 40% giacenza ante 2017
Progetto Verifica amministrativa : Piattaforma Tutor (P4)	Abbattimento 50% giacenza ante 2017	Abbattimento 50% giacenza ante 2017	

Fonte: Circolare n 81/2017

Per rilanciare l'efficacia dell'azione produttiva sono stati inoltre modificati diversi indicatori di qualità, misurati all'interno del Cruscotto Direzionale, sia per ridurre il gap fra qualità formale e qualità percepita sia per aumentare il

numero dei procedimenti misurati dal punto di vista qualitativo. Fra i più significativi interventi vanno segnalati quelli relativi alla NASPI, ai procedimenti di autorizzazione della Cassa integrazione ordinaria (CIGO) e ai Cassetti Bidirezionali Aziende con dipendenti, canale telematico di dialogo fra l'Istituto e gli intermediari professionali, che hanno consentito di ridurre sensibilmente le giacenze come da tabella seguente:

Tabella 13 quater

	Giacenza 2017	
	Iniziale	Finale
NASPI	263.323	174.135
CIGO	197.714	91.157
Cassetti Bidirezionali Aziende	350.304	252.694

Fonte: Verifica Web

Nella giornata del 20 luglio 2017 si è inoltre verificato un blocco totale del sistema informatico. Il blocco è stato risolto nella serata della stessa giornata. Tuttavia, per ottenere un corretto calcolo della produttività delle strutture territoriali, si è reso necessario sterilizzare dal calcolo le risorse equivalenti ad una giornata di lavoro. La formula utilizzata è:

Personale presente in un giorno = Personale Presente su base annua/1872*7,2 ore dove 1872 sono le ore contrattuali annue di presenza e 7,2 l'orario giornaliero.

Dall'operazione di sterilizzazione sono emersi i valori di produttività ricalcolati di cui alla tabella seguente:

Tabella 13 quinquies

REGIONE / DCM	Produzione omogeneizzata AREE PRODUZIONE	Produttività AREE PRODUZIONE	Personale disponibile (presente)	Personale presenza 1 giorno	Personale disponibile - presenza 1 giorno	Ricalcolo Produttività AREE PRODUZIONE
PIEMONTE	1.318.829	126,89	866,11	3,33	862,78	127,38
VALLE D'AOSTA	48.947	105,90	38,52	0,15	38,37	106,31
LOMBARDIA	1.814.207	129,83	1.164,49	4,48	1.160,01	130,33
LIGURIA	564.301	133,66	351,82	1,35	350,47	134,18
TRENTINO ALTO ADIGE	369.340	134,25	229,26	0,88	228,38	134,77
VENETO	1.531.020	142,80	893,47	3,44	890,03	143,35
FRIULI VENEZIA GIULIA	432.200	124,96	288,23	1,11	287,12	125,44
EMILIA ROMAGNA	1.496.443	134,56	926,73	3,56	923,16	135,08
TOSCANA	1.340.823	142,01	786,83	3,03	783,80	142,56
UMBRIA	339.123	124,37	227,23	0,87	226,36	124,85
MARCHE	654.637	132,96	410,29	1,58	408,71	133,48
LAZIO	478.689	120,84	330,11	1,27	328,84	121,31
ABRUZZO	625.734	129,65	402,19	1,55	400,64	130,15
MOLISE	178.837	127,84	116,58	0,45	116,13	128,33
CAMPANIA	1.118.384	134,47	693,09	2,67	690,42	134,99
PUGLIA	1.480.392	134,19	919,34	3,54	915,80	134,71
BASILICATA	227.371	129,15	146,71	0,56	146,14	129,65
CALABRIA	1.027.723	132,47	646,51	2,49	644,03	132,98
SICILIA	1.773.627	133,63	1.106,06	4,25	1.101,81	134,15
SARDEGNA	627.731	126,14	414,70	1,60	413,11	126,63

REGIONE / DCM	Produzione omogeneizzata AREE PRODUZIONE	Produttività AREE PRODUZIONE	Personale disponibile (presente)	Personale presenza 1 giorno	Personale disponibile - presenza 1 giorno	Ricalcolo Produttività AREE PRODUZIONE
DCM MILANO	917.460	126,94	602,31	2,32	599,99	127,43
DCM ROMA	1.447.582	123,58	976,14	3,75	972,38	124,06
DCM NAPOLI	905.634	145,14	519,98	2,00	517,98	145,70
NAZIONALE	20.723.600	132,13	13.069,86	50,27	13.019,59	132,64

Fonte: Piano budget 2017 v.7.6

Un'altra specifica criticità occorsa nel 2017 è l'incendio che ha devastato la direzione provinciale di Terni in data 29 settembre, rendendo l'immobile inagibile fino al termine dell'anno. L'evento ha ovviamente inciso negativamente sull'attività produttiva della direzione di Terni e, di riflesso, sulla performance della regione Umbria. Il peggioramento del c.d. posizionamento della direzione di Terni (l'andamento qualitativo della struttura, fissata una base nazionale 100, rispetto alle altre strutture) fra ottobre e dicembre lo comprova. In sostanza, negli ultimi mesi dell'anno il trend nazionale è stato di ulteriore miglioramento mentre, a causa dell'incendio, Terni e di riflesso la regione Umbria sono peggiorate.

Tabella 13 sexties

INDICATORE SINTETICO DI QUALITA' PROCESSI DI PRODUZIONE							
TERNI				PERUGIA			
2017	Effettivo	Scost Effettivo anno prec	Scost da Budget	2017	Effettivo	Scost Effettivo anno prec	Scost da Budget
Marzo	98,13	0,74%	-5,35%	Marzo	94,62	-4,82%	-6,57%
Aprile	98,16	1,07%	-4,91%	Aprile	96,40	-4,78%	-6,63%
Maggio	98,98	-0,70%	-6,19%	Maggio	99,24	-4,25%	-6,75%
Giugno	92,52	3,09%	-4,04%	Giugno	98,70	-5,14%	-6,16%
Agosto	93,67	1,92%	-11,08%	Agosto	101,63	-4,50%	-6,10%
Settembre	92,12	1,64%	-10,20%	Settembre	100,44	-0,82%	-2,61%
Ottobre	90,39	3,57%	-11,10%	Ottobre	97,99	-0,83%	-2,95%
Novembre	88,71	4,06%	-10,35%	Novembre	97,91	2,18%	0,20%
Dicembre	84,65	0,36%	-10,03%	Dicembre	100,55	5,69%	3,24%
UMBRIA				NAZIONALE			
2017	Effettivo	Scost Effettivo anno prec	Scost da Budget	2017	Scost Effettivo anno prec	Scost da Budget	
Marzo	97,15	-1,26%	-6,33%	Marzo	0,15%	-0,02%	
Aprile	97,16	-1,32%	-6,58%	Aprile	-0,18%	-0,37%	
Maggio	98,03	-2,82%	-7,80%	Maggio	-1,44%	-1,66%	
Giugno	96,17	-2,70%	-7,04%	Giugno	1,19%	2,45%	
Agosto	98,90	-2,04%	-6,84%	Agosto	9,70%	8,89%	
Settembre	97,68	0,05%	-3,66%	Settembre	10,50%	8,50%	
Ottobre	95,64	1,30%	-4,41%	Ottobre	11,87%	9,46%	
Novembre	94,32	4,36%	-1,51%	Novembre	13,73%	11,18%	
Dicembre	94,74	5,46%	0,05%	Dicembre	15,78%	12,92%	

Fonte: Cruscotto direzionale al 31/12/2017 v.04

Nel valutare pertanto gli scostamenti negativi, sia della direzione di Terni sia della Direzione regionale dell'Umbria, si è tenuto conto del mancato miglioramento (da ottobre a dicembre) anche al fine dell'applicazione delle clausole di salvaguardia previste nel Piano della Performance 2017/2019. Tale criterio ha consentito di riconoscere alla Regione Umbria l'applicazione del c.d. Parametro di miglioramento Continuo (c.d. PMC) previsto nel piano performance e quindi di alzare il parametro liquidato da 80 a 90 relativamente all'incentivo speciale. Infatti, ipotizzando che il posizionamento fosse rimasto solo immutato rispetto a settembre (ma probabilmente sarebbe migliorato senza l'incendio considerando il trend nazionale), l'Umbria sarebbe rientrata nel campo di applicazione della clausola (miglioramento pari al 50% del

miglioramento medio nazionale nell'anno oggetto di valutazione ed in quello precedente)

E' stato infine corretto il parametro di liquidazione, relativamente all'incentivo speciale, di alcune strutture di produzione delle aree metropolitane di Roma e Napoli, in considerazione delle gravi carenze di organico, del complesso contesto sociale e ambientale in cui le stesse operano e del bacino di utenza particolarmente elevato. Dalla tabella seguente si evince quanto sopra.

Tabella 13 septem

DCM / FIL	ABC + Comandati anno 2017					BACINI DI UTENZA	Popolazione gestita da ciascuna unità disponibile di Area B e C
	Unità in forza	FTE Netta	TOTALE disponibili	Di cui disponibili Area A (*)	TOTALE disponibili Area B e C		
FM ROMA - fil	298,32	293,21	234,06	21,06	213,00	312.740	1.468
FM NORD-OVEST FLAMINIO - fil	317,33	311,11	239,99	29,16	210,83	811.725	3.850
FM SUD-EST CASILINO - fil	239,18	230,72	177,60	26,73	150,87	898.523	5.956
FM SUD-OVEST EUR - fil	337,71	323,96	235,45	20,25	215,20	957.804	4.451
FM ROMA TUSCOLANO - fil	384,08	375,32	276,90	32,40	244,50	772.041	3.158
FM ROMA MONTESACRO - fil	249,36	238,96	175,06	30,78	144,28	600.904	4.165
DCM ROMA	1.825,98	1.773,28	1.339,06	160,38	1.178,68	4.353.737	3.694
FM NAPOLI - fil	361,58	345,91	266,34	14,58	251,76	789.717	3.137
FM AREA NORD-CAMALDOLI - fil	172,49	169,48	134,89	5,67	129,22	740.471	5.730
FM AREA FLEGREA-POZZUOLI - fil	150,33	138,62	111,54	3,24	108,30	602.289	5.561
FM AREA NOLANA - fil	146,43	142,45	112,97	4,05	108,92	521.313	4.786
FM AREA STABIESE - fil	137,20	133,02	105,50	0,81	104,69	444.002	4.241
DCM NAPOLI	968,03	929,48	731,24	28,35	702,89	3.097.792	4.407

(*) Personale disponibile di Area A stimato sulla base della forza al 31/03/2018 e della presenza media Nazionale (81%)

Fonti: Piano budget 2017 v.7.6 – DC Organizzazione e sistemi informativi - SAP

Pertanto si è proceduto ai seguenti adeguamenti:

Struttura	Parametro da SMVP	Parametro adeguato
Filiale Roma Casilino	80	95
Filiale Roma Eur	90	95
DCM Roma	90	95
Filiale Metr. Napoli	80	95
Filiale Area Nolana	80	95
DCM Napoli	90	95

5. Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti

5.1 Il processo di redazione del Piano della performance

Il processo di redazione del Piano della Performance 2017-2019 si è svolto secondo i principi di gradualità e miglioramento continuo e tenendo conto degli indirizzi e delle indicazioni fornite inizialmente dalla CiVIT.

In particolare, il processo è stato sviluppato secondo cinque fasi logiche:

Definizione dell'identità dell'organizzazione

Analisi del contesto

Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie

Incentrata sulla Relazione programmatica per gli anni 2017-2019 (delibera n. 5 del 19 aprile 2016) redatta dal CIV. In coerenza a tali Linee di indirizzo il Presidente ha adottato le "Linee guida gestionali" approvate con Determinazione n. 126 del 20 settembre 2016 che rappresentano le direttive in base alle quali si è sviluppata l'attività di programmazione.

Definizione degli obiettivi e dei piani operativi per l'anno 2017

Con la circolare n.179 del 21 settembre 2016 è stato avviato il processo di programmazione e budget per l'anno 2017, che ha interessato tutte le strutture territoriali dell'Istituto, come pure le Direzioni centrali, le Strutture di Progetto, i Coordinamenti generali professionali e gli Uffici di supporto agli Organi. Nella Nota preliminare allegata al Bilancio preventivo per l'anno 2017, approvato con Determinazione Presidenziale n. 169 del 27 dicembre 2016, sono riportate le risultanze del processo di programmazione, coordinate con le linee di indirizzo del Presidente dell'Istituto, sono definiti gli obiettivi, i piani ed i programmi di innovazione e di miglioramento, affidati alle singole strutture dell'Istituto.

Comunicazione del piano

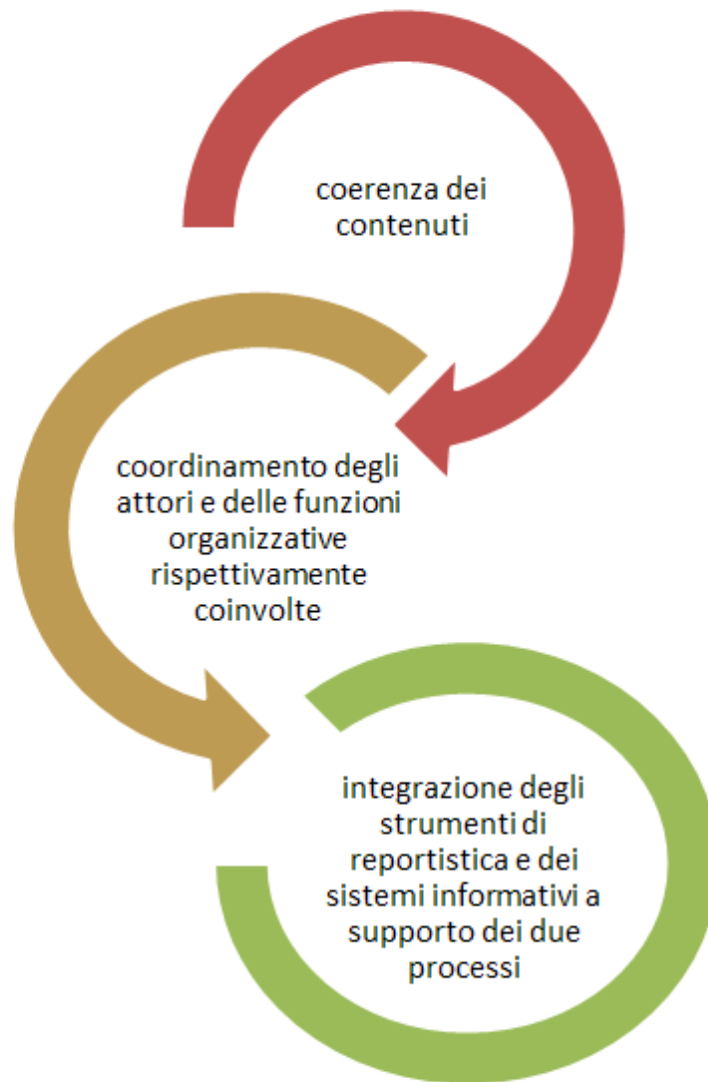
La diffusione e condivisione degli obiettivi è stata attuata sia mediante video conferenze sia mediante comunicazioni istituzionali. Si è provveduto altresì alla pubblicazione del Piano della performance sul Portale della trasparenza.

5.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Secondo quanto previsto dall'articolo 10, comma 1 lett. a), di cui al decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, il Piano della Performance è stato adottato individuando gli obiettivi strategici ed operativi ed individuando, con riferimento agli obiettivi intermedi e finali ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori.

Il ciclo della performance è stato inoltre sviluppato in coerenza con quelli della programmazione economico-finanziaria e strategica.

Il collegamento logico tra la pianificazione della performance ed il processo di programmazione economico-finanziaria sono stati garantiti ai seguenti tre livelli:



La coerenza con la programmazione strategica si concretizza nella fase della Pianificazione che rappresenta il momento iniziale del ciclo di pianificazione e programmazione che comprende tre fasi sequenziali:

Pianificazione

- E' relativa all'adozione delle Linee di Indirizzo strategico e delle Linee Guida Gestionali da parte degli Organi di vertice all'individuazione dei relativi obiettivi strategici

Programmazione

- Comprende il processo di programmazione operativa delle attività, della produzione e delle risorse da impiegare (risorse umane, finanziarie, economiche e patrimoniali) a livello di centro di responsabilità

Consolidamento

- Concerne l'approvazione dei piani di produzione, realizzata in coerenza con gli obiettivi assegnati ai centri di responsabilità e collegati alle linee strategiche nonché alle risorse effettivamente stanziati in bilancio

Il processo per l'anno 2017 è stato avviato con la predisposizione da parte del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza (CIV) della Relazione Programmatica per gli anni 2017-2019.

Il processo così strutturato è di per se idoneo a fornire gli elementi per l'immediata attuazione del ciclo della performance in quanto consente di:

monitorare periodicamente l'efficacia dell'azione amministrativa delle strutture centrali, in termini di livello di raggiungimento delle Linee Guida e dei Programmi individuati

monitorare periodicamente l'efficacia dell'azione amministrativa delle strutture territoriali, in termini di livello di raggiungimento degli obiettivi di produzione definiti

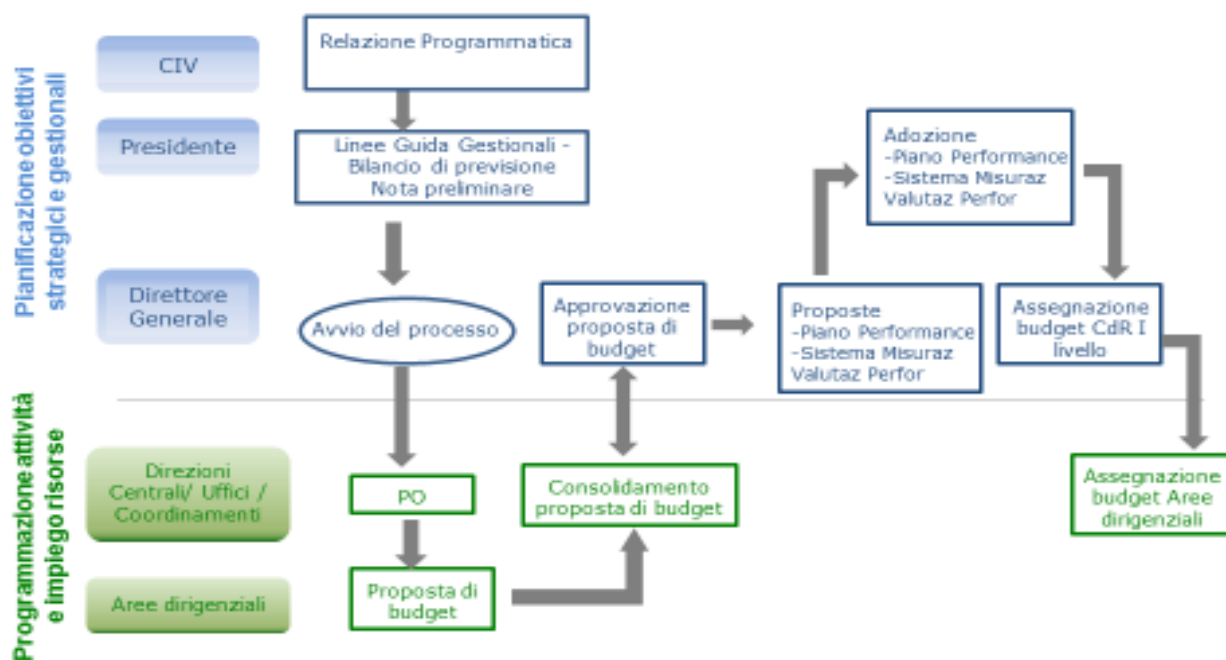
mettere in relazione le risorse da impiegare per il raggiungimento degli obiettivi con quelle stanziati nell'ambito del Bilancio di previsione

misurare e valutare la performance dell'Istituto in una prospettiva di efficacia, efficienza ed economicità

Il processo permette, inoltre, di apprezzare il contributo dei singoli centri di responsabilità al raggiungimento dei Programmi e di valutare nel contempo il

livello della performance di struttura organizzativa, in termini sia di efficacia che di efficienza nell'impiego delle risorse umane ed economiche.

Il prospetto seguente illustra il processo seguito per garantire le necessarie correlazioni tra il sistema degli obiettivi su cui è incentrato il ciclo di gestione della performance e il ciclo di pianificazione e programmazione delle attività dell'Istituto.



5.3 Obiettivi delle strutture centrali

In attuazione delle linee strategiche per il triennio 2017-2019, approvate dal Consiglio di Indirizzo e Vigilanza dell'Istituto con determinazione n. 5 del 19 aprile 2016, e delle Linee guida gestionali dell'Inps per l'anno 2017, individuate dal Presidente con determinazione n. 126 del 20 settembre 2016, è stato adottato il Piano della performance 2017-2019, all'interno del quale sono stati declinati gli obiettivi strategici oggetto di Programmi Operativi, i cui risultati, in linea con gli obiettivi programmati, sono riportati nell'allegato 1.

Tali obiettivi evidenziano, soprattutto nel metodo, spiccati elementi di novità rispetto al 2016. Infatti gli stessi sono stati strutturati in uno schema a cascata, composto da Linee di Indirizzo, Linee Guida Gestionali, Programmi Operativi, Progetti e Interventi, costruito attraverso un processo di negoziazione con le Strutture interessate.

I singoli Centri di responsabilità dei Programmi di Innovazione hanno elaborato le proposte progettuali, individuando gli Interventi, le strutture centrali coinvolte, l'articolazione temporale e gli obiettivi finali da conseguire e relativi indicatori.

Tuttavia sono altresì presenti aspetti di continuità con i programmi pluriennali già avviati nel 2016 la cui prosecuzione, nel corso del 2017, si integra nei programmi e progetti contenuti nelle Linee guida gestionali 2017.

Il Piano 2017 comprende anche specifici obiettivi collegati al miglioramento del Contributo alla riduzione del debito pubblico, generato dalle attività di produzione. Gli elementi che compongono il valore finanziario sono riconducibili al Bilancio Istituzionale di competenza dell'Inps. Per il dettaglio delle componenti si rimanda al Piano della performance 2017-2019, approvato con la determinazione presidenziale n. 79 del 21 aprile 2017, modificata da ultimo con determinazione n. 170 del 22 novembre 2017.

5.4 Obiettivi assegnati alle strutture territoriali

Gli obiettivi assegnati alle Direzioni regionali e di Coordinamento Metropolitano sono il risultato del processo di programmazione e budget attraverso il quale le Direzioni regionali hanno elaborato le proposte di piano di produzione e di impiego delle risorse umane, nonché le proposte di budget economico basato sulla rilevazione dei fabbisogni. Le proposte delle Direzioni regionali sono state oggetto di una fase di negoziazione con la Direzione Generale e quindi, opportunamente corrette ed integrate, sono state consolidate nell'ambito del Piano della performance.

La programmazione delle direzioni regionali per l'anno 2017 è stata incentrata sul Conto economico quale unico contenitore delle entrate e delle uscite per finalità istituzionali e dei relativi rendimenti in termini di valore economico della produzione, nonché dei costi e dei ricavi di funzionamento. L'obiettivo strategico primario del Piano di produzione 2017 è l'aumento del valore generato dalle attività di produzione attraverso il miglioramento della qualità ed il miglioramento del Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico.

La misurazione e valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle strutture centrali e territoriali dell'Inps viene effettuata

attraverso l'utilizzo di un sistema di indicatori costruito in una prospettiva multidimensionale di efficacia, efficienza ed economicità.

5.5 Produzione

Il volume di produzione lorda si è attestato, al 31.12.2017, a **20.743.527** punti omogeneizzati, con una percentuale complessiva di realizzazione del budget pari al **100,78%**.

La tabella seguente evidenzia i livelli di produzione raggiunti nelle diverse aree.

Tabella 15

Produzione lorda dati nazionali per aree di attività	CONSUNT 2016	PIANO 2017	CONSUNT 2017	% su 2016	% realiz Budget
AREA PRESTAZ. E SERV. INDIVIDUALI	8.642.284	8.959.651	9.159.201	106,0%	102,2%
ASSICURATO / PENSIONATO	2.346.603	2.454.821	2.475.526	105,5%	100,8%
PRESTAZIONI A SOSTEGNO DEL REDDITO	4.791.031	4.863.178	5.168.063	107,9%	106,3%
SERVIZI COLLEGATI A REQUISITI SOCIO-SANITARI	591.689	615.722	560.790	94,8%	91,1%
PRODOTTI AD ELEVATA SPECIALIZZAZIONE	299.811	328.200	309.629	103,3%	94,3%
PDAP - PENSIONI	177.664	220.498	165.309	93,0%	75,0%
PDAP - PRESTAZ.FINE RAPP. E PREVID.COMPL.	288.216	314.066	319.030	110,7%	101,6%
PDAP - CREDITO E WELFARE	140.862	157.519	156.092	110,8%	99,1%
PALS - PREVIDENZA	6.409	5.647	4.762	74,3%	84,3%
AREA FLUSSI CONTRIBUTIVI	8.387.031	9.043.765	9.325.915	111,2%	103,1%
ANAGRAFICHE E FLUSSI	5.294.881	5.617.723	5.425.900	102,5%	96,6%
ACCERTAMENTO E GESTIONE DEL CREDITO	2.806.751	3.083.226	3.516.243	125,3%	114,0%
VERIFICA AMMINISTRATIVA	285.400	342.817	383.772	134,5%	111,9%
ALTRE AREE DI PROD. (esclusa vigil.)	2.674.505	2.461.658	2.203.759	82,4%	89,5%
VIGILANZA ISPETTIVA	116.275	119.201	92.513	79,6%	77,6%
CONTROLLO PRESTAZIONI	1.812.621	1.848.665	1.650.783	91,1%	89,3%
GESTIONE RICORSI AMM.VI	193.757	221.791	215.113	111,0%	97,0%
ARCHIVI DEP-CORR / DIREZIONE ALTRE AREE	668.127	391.202	337.864	50,6%	86,4%
controllo del processo produttivo di 2° livello (prod.omog.)	78.688	117.318	54.651	69,45%	46,58%
totale aree produz. (netto vigil., supp.e consul.) e CPP	19.782.509	20.582.392	20.743.527	104,86%	100,78%

Fonte piano budget 2017 Versione 7.6

Nella tabella seguente si riporta l'andamento registrato a livello regionale.

Tabella 16

REGIONI/DCM	PRODUZIONE OMOGENEIZZATA LORDA					FTE DISPONIBILI			Andamento 2017 vs 2016
	Consuntivo 12/2016	Piano 2017	Consuntivo 12/2017	% vs 2016	% vs Piano 2017	2016	2017	% vs 2016	
PIEMONTE	1.310.191	1.342.265	1.317.793	0,58%	-1,82%	862	857	-0,62%	1,01
VALLE D'AOSTA	47.964	55.423	48.993	2,15%	-11,60%	39	37	-4,51%	1,07
LOMBARDIA	1.779.713	1.768.205	1.813.691	1,91%	2,57%	1.163	1.159	-0,31%	1,02
LIGURIA	545.657	550.835	564.448	3,44%	2,47%	359	346	-3,75%	1,07
TRENTINO ALTO ADIGE	342.288	368.106	371.223	8,45%	0,85%	229	227	-0,61%	1,09
VENETO	1.418.169	1.433.919	1.539.991	8,59%	7,40%	898	884	-1,63%	1,10
FRIULI VENEZIA GIULIA	435.684	454.492	432.340	-0,77%	-4,87%	287	277	-3,55%	1,03
EMILIA ROMAGNA	1.440.695	1.461.062	1.500.463	4,15%	2,70%	931	906	-2,64%	1,07
TOSCANA	1.183.881	1.203.765	1.340.925	13,27%	11,39%	751	780	3,87%	1,09
UMBRIA	345.797	351.073	338.830	-2,01%	-3,49%	231	227	-1,89%	1,00
MARCHE	641.815	630.466	654.139	1,92%	3,75%	403	407	0,94%	1,01
LAZIO	473.897	552.971	471.441	-0,52%	-14,74%	326	325	-0,32%	1,00
ABRUZZO	606.282	613.173	620.433	2,33%	1,18%	401	395	-1,49%	1,04
MOLISE	140.473	149.818	157.388	12,04%	5,05%	111	115	3,12%	1,09
CAMPANIA	946.324	1.106.688	1.111.994	17,51%	0,48%	705	681	-3,45%	1,22
PUGLIA	1.416.335	1.495.933	1.484.165	4,79%	-0,79%	918	906	-1,37%	1,06
BASILICATA	232.181	240.296	227.144	-2,17%	-5,47%	146	144	-1,73%	1,00
CALABRIA	932.799	1.026.977	1.027.726	10,18%	0,07%	638	628	-1,61%	1,12
SICILIA	1.609.517	1.717.269	1.787.747	11,07%	4,10%	1.063	1.086	2,09%	1,09
SARDEGNA	618.982	618.532	623.061	0,66%	0,73%	417	411	-1,45%	1,02
DCM MILANO	900.327	984.201	922.848	2,50%	-6,23%	606	602	-0,53%	1,03
DCM ROMA	1.505.158	1.522.733	1.471.959	-2,21%	-3,33%	965	988	2,37%	0,96
DCM NAPOLI	908.379	934.194	914.785	0,71%	-2,08%	522	508	-2,73%	1,04
NAZIONALE	19.782.509	20.582.392	20.743.527	4,86%	0,78%	12.973	12.895	-0,60%	1,05

Fonte: Piano budget 2017 v. 7.6

L'ultima colonna rappresenta il rapporto fra gli scostamenti - fra il 2016 e il 2017 - relativi alla produzione omogeneizzata lorda e le risorse effettive disponibili. Un valore superiore a 1 indica, pertanto, che nel 2017 si è verificata una variazione di produzione superiore alla variazione di risorse FTE.

Nell'Area Prestazioni e Servizi individuali persiste la sofferenza per le pensioni della gestione pubblica. La criticità è da collegarsi essenzialmente al ritardo nell'acquisizione, da parte delle amministrazioni pubbliche datrici di lavoro, della certificazione delle informazioni relative alla posizione assicurativa dell'iscritto, con riflessi sulla tempestività con cui la posizione assicurativa è resa disponibile per la liquidazione della prestazione. Per superare tale criticità l'Istituto sta intervenendo da un lato sul miglioramento della tempistica delle trasmissioni delle informazioni da parte delle amministrazioni, dall'altro valutando la ricollocazione delle attività collegate alla sistemazione del conto assicurativo nell'area prestazioni e servizi, in modo da rendere più efficiente, in

un'unica visione integrata, il processo di sistemazione della posizione assicurativa e liquidazione della prestazione.

Occorre inoltre sottolineare la crescente domanda di servizio registrata nel settore del Sostegno al reddito (107,9% rispetto all'anno precedente) che rappresenta oltre il 50% dell'intera domanda dell'area.

Nell'Area Flussi Contributivi si riscontra un risultato produttivo molto positivo (113,8% sul 2016) che dimostra un maggior orientamento alle attività di aggiornamento dei conti individuali e aziendali e all'attività di gestione del ciclo aziendale e delle connesse attività di recupero dei crediti.

L'incremento di produzione nella Verifica Amministrativa (134,5% rispetto all'anno precedente) è da ricollegare anche al rilascio di nuove procedure che hanno consentito l'affinamento delle attività di *intelligence*.

Quali strumenti aggiuntivi finalizzati al recupero di aree di criticità sono stati attivati 4 progetti nazionali di miglioramento e, per far fronte a specifiche criticità locali, sono stati individuati specifici progetti di miglioramento regionale (PRM).

Per l'anno 2017 oltre all'attivazione di Piani di Miglioramento (PRM) proposti dai direttori regionali/coordinamento tesi alla rimozione di criticità locali, con la Circolare n. 81 del 5 maggio 2017 sono state individuate alcune situazioni di criticità comuni a tutto il territorio Nazionale, e avviati 4 Progetti di Miglioramento a Rilevanza Nazionale (PMRN), già richiamati, aventi diversa durata; per ogni progetto è previsto come obiettivo il raggiungimento di una giacenza attesa.

La tabella di rilevazione dei dati al 31/12/2017, presente nell'allegato, evidenzia come i progetti di miglioramento a rilevanza Nazionale abbiano impattato positivamente sullo smaltimento delle giacenze raggiungendo per i n.4 PMRN una percentuale di realizzazione del 100% al 31/12/2017.

5.6 Indice di giacenza

L'**indice di giacenza**¹, al 31 dicembre 2017 risulta sensibilmente scostato rispetto all'obiettivo previsto dalla circolare n. 179/2016. Tuttavia gli indici migliorano rispetto al 2016, nei settori Flussi Contributivi ed Altre Aree, mentre per l'Area prestazioni e servizi individuali si registrano un arretramento e un ritardo rispetto al raggiungimento dell'obiettivo fissato pari a 30 giorni. La difficoltà a raggiungere gli obiettivi di indice di giacenza programmati deriva sia

¹ L'indice di giacenza su base annua è calcolato utilizzando la seguente formula: (giacenza annua omogeneizzata/ pervenuto annuo omogeneizzato) *365. Misura, in giorni, il tempo necessario a definire la produzione omogeneizzata giacente.

dalla contrazione di risorse disponibili sia dai nuovi prodotti attribuiti alla competenza dell'Istituto².

Tabella 17

Andamento dell'Indice di giacenza in giorni	CONSUNTIVO 2016	OBIETTIVO 2017	CONSUNTIVO 2017
AREA PRESTAZ. E SERV. INDIVIDUALI	43	30	52
ASSICURATO / PENSIONATO	51		59
PRESTAZIONI A SOSTEGNO DEL REDDITO	29		34
SERVIZI COLLEGATI A REQUISITI SOCIO-SANITARI	38		49
PRODOTTI AD ELEVATA SPECIALIZZAZIONE	121		128
PDAP - PENSIONI	198		264
PDAP - PRESTAZ.FINE RAPP. E PREVID.COMPL.	45		419
PDAP - CREDITO E WELFARE	58		57
PALS - PREVIDENZA	197		173
AREA FLUSSI CONTRIBUTIVI	151	89	106
ANAGRAFICHE E FLUSSI	178		82
ACCERTAMENTO E GESTIONE DEL CREDITO	100		127
VERIFICA AMMINISTRATIVA	122		110
ALTRE AREE DI PROD. (esclusa vigil.)	139	95	126
CONTROLLO PRESTAZIONI	142		125
GESTIONE RICORSI AMM.VI	110		128
totale aree produz. (netto vigil., supp.e consul.) e CPP	104		81

Fonte piano budget 2017 Versione 7.6

Si rammenta che il consuntivo dell'indice di giacenza dell'anno precedente può essere soggetto a variazioni, per garantire la confrontabilità con l'anno corrente e tener conto, tra l'altro, di possibili rimodulazioni degli aggregati di produzione e/o rideterminazione dei coefficienti d'omogeneizzazione. Si evidenzia in particolare che, nel corso del 2017, è stata modificata la modalità di rilevazione delle domande di TFR e TFS degli iscritti alle casse del settore pubblico, per cui i relativi indici di giacenza (consuntivo 2016 e 2017) non sono confrontabili.

Relativamente all'indice di deflusso, si evidenzia anche la riduzione della massa complessiva di prodotti da lavorare, in valore assoluto, nonostante la già segnalata riduzione del numero di risorse umane verificatesi nel 2017. Il report riassume l'indice di deflusso in termini di singole lavorazioni, calcolato come rapporto tra le lavorazioni definite e quelle pervenute nell'anno.

² Ad es. premio alla nascita, Reddito d'inclusione, Anticipo pensionistico (c.d. APE)

AREA	Indice di deflusso al 31/12/2017
PRESTAZIONI E SERVIZI INDIVIDUALI	0,97
FLUSSI CONTRIBUTIVI	1,03
ALTRE AREE (esclusa vigilanza)	1,01
TOTALI	1,02

Fonte procedura VerificaWeb

Nell'Area Prestazioni e Servizi Individuali si evidenzia un aumento della giacenza dovuto soprattutto alle già evidenziate difficoltà nel settore degli iscritti alla Gestione Pubblica.

5.7 Qualità del servizio

La valutazione della performance organizzativa delle strutture di produzione, in Istituto, 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 cosiddetto 'Cruscotto direzionale'.

Gli indicatori di qualità misurano sostanzialmente la capacità di erogare tempestivamente e in modo corretto le prestazioni, di soddisfare i bisogni dell'utenza, di aggiornare i conti assicurativi individuali ed aziendali, di garantire il recupero dei contributi non versati. Nel corso del 2017 è stata profondamente revisionata la composizione del Cruscotto direzionale, ampliando complessivamente la baseline, eliminando indicatori afferenti a bisogni sociali non più attuali e inserendone altri, orientati alla creazione di valore per l'utente e per l'Istituto e tesi a evidenziare l'effettiva qualità percepita dagli utenti. Inoltre il sistema di qualità misurava soltanto – fino al 2016 - i processi produttivi, mentre trascurava la misurazione dei processi relazionali con i cittadini che tuttavia sono essenziali per l'Istituto che ha fondato le sue relazioni sulle interazioni telematiche con l'utenza. Su tale ultima criticità si è intervenuto nel 2017 introducendo, nel Cruscotto direzionale, una sezione Customer Care dedicata alla misurazione dei processi relazionali.

Dalla tabella riportata di seguito, emerge una variazione positiva dell'Indicatore sintetico di qualità delle aree di produzione sia rispetto agli obiettivi di piano budget (+ 13,08), sia relativamente all'anno precedente (+15,93) e quindi un miglioramento dei servizi offerti.

Tutte le strutture produttive hanno conseguito scostamenti positivi.

Tabella 18

REGIONI / DCM	Indicatore sintetico di qualità delle aree di produzione	scostamento % vs anno precedente	scostamento % vs budget
PIEMONTE	106,22	8,71%	7,16%
VALLE D'AOSTA	107,55	8,57%	4,97%
LOMBARDIA	111,91	13,59%	12,42%
LIGURIA	103,57	10,85%	9,03%
TRENTINO ALTO ADIGE	95,61	18,13%	5,83%
VENETO	110,79	14,24%	11,83%
FRIULI VENEZIA GIULIA	103,63	12,08%	8,87%
EMILIA ROMAGNA	108,44	14,16%	11,22%
TOSCANA	107,74	15,88%	12,38%
UMBRIA	95,13	5,78%	0,31%
MARCHE	110,47	13,50%	11,94%
LAZIO	91,29	16,94%	5,81%
ABRUZZO	101,55	17,14%	11,64%
MOLISE	101,00	16,51%	4,01%
CAMPANIA	100,60	18,70%	9,83%
PUGLIA	102,89	18,37%	14,29%
BASILICATA	94,59	10,69%	0,71%
CALABRIA	103,74	17,32%	10,01%
SICILIA	95,45	20,10%	8,72%
SARDEGNA	91,33	12,44%	3,01%
DCM MILANO	106,71	15,84%	11,30%
DCM ROMA	84,54	14,19%	0,14%
DCM NAPOLI	94,32	14,48%	3,20%
NAZIONALE	100,00	15,96%	13,11%

Fonte: Cruscotto 2017 V.04

5.8 Obiettivi individuali di performance dei dirigenti

Per gli obiettivi assegnati ai dirigenti in base all'incarico funzionale ricoperto, si rinvia ai documenti allegati alla relazione: *"Risultato della Performance - Strutture Territoriali"* e *"Risultato della Performance - Strutture Centrali"* relazione che contiene la percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle aree manageriali della Direzione Generale e delle strutture territoriali. Nella seguente tabella sono riassunti i risultati conseguiti:

Risultato Performance	Dirigenti Centrali I e II Fascia	% distribuzione Dirigenti Centrali	Dirigenti Regionali I e II Fascia	% distribuzione Dirigenti Regionali
>105	118	69,41%	166	47,29%
100-105	50	29,41%	115	32,76%
90-99	1	0,59%	66	18,80%
75-90	0	0,00%	3	0,85%
<75	0	0,00%	1	0,28%
Totali	169		351	

6. Risorse, efficienza ed economicità

6.1 Impiego delle risorse umane

Per quanto riguarda gli indicatori di impiego delle risorse umane (aree ABC + comandati) il consuntivo al 31 dicembre 2017 mostra il seguente andamento:

- Impiego nelle aree di produzione delle sedi provinciali: incremento delle risorse umane impiegate (85,35%) rispetto al consuntivo 2016 (84,86%);
- Impiego nelle aree di supporto delle sedi provinciali: riduzione delle risorse umane impiegate (7,61%) rispetto al consuntivo 2016 (8,02%);
- Impiego nelle sedi regionali (aree di staff della DR): lieve incremento delle risorse impiegate (6,22%) rispetto al consuntivo 2016 (6,10%).

Il parametro della presenza si attesta sul valore di 87,99%, superiore all'obiettivo del Piano della Performance (80%).

La diversa distribuzione del personale evidenzia una maggiore necessità di impiego di risorse nelle attività di produzione, e questo al fine di recuperare, seppur parzialmente, il gap di carenza di risorse.

Tabella 19

Impiego delle risorse umane	consunt. 2016	consunt. 2017
impiego nelle aree di produzione delle sedi provinciali	84,86%	85,35%
impiego nelle aree di supporto delle sedi provinciali	8,02%	7,61%
impiego nelle sedi regionali (aree di staff della DR)	6,10%	6,22%
parametro della presenza	86,54%	87,99%

Fonte: Piano budget 2017 v. 7.5

6.2 Produttività

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. I risultati rilevati a consuntivo hanno evidenziato una significativa crescita. 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 132,64 punti, con un incremento di oltre 7 punti rispetto al valore consuntivo del 2016 (126,49). L'incremento di produttività è riconducibile, oltre che al costante impegno del personale, all'attualizzazione di alcuni coefficienti di omogeneizzazione in coerenza con la maggiore complessità procedimentale (derivante, ad es, da modifiche normative), all'introduzione di progetti nazionali di miglioramento (circolare INPS n° 81/2017) e di nuovi indicatori di qualità, rilevanti per l'erogazione della retribuzione accessoria, il cui presidio ha avuto riflessi anche sulla produttività.

Non hanno raggiunto lo standard obiettivo la Valle d'Aosta (106,30) e il Lazio (121,31).

Tabella 20

REGIONI / DCM	INDICE PRODUTTIVITA' AREE PRODUZIONE
PIEMONTE	127,38
VALLE D'AOSTA	106,30
LOMBARDIA	130,33
LIGURIA	134,18
TRENTINO ALTO ADIGE	134,77
VENETO	143,35
FRIULI VENEZIA GIULIA	125,44
EMILIA ROMAGNA	135,08
TOSCANA	142,55
UMBRIA	124,85
MARCHE	133,47
LAZIO	121,31
ABRUZZO	130,15
MOLISE	128,33
CAMPANIA	134,99

REGIONI / DCM	INDICE PRODUTTIVITA' AREE PRODUZIONE
PUGLIA	134,71
BASILICATA	129,65
CALABRIA	132,98
SICILIA	134,14
SARDEGNA	126,63
DCM MILANO	127,43
DCM ROMA	124,06
DCM NAPOLI	145,70
NAZIONALE	132,64

Fonte: Piano budget 2017 v. 7.6

6.3 Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico

Il Piano della Performance 2017-2019 ha inteso valorizzare il “*Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico*”, diretto a valutare l’efficacia delle azioni di miglioramento sulle attività di produzione che hanno un impatto diretto sui conti dell’Istituto.

I riflessi dell’azione amministrativa, direttamente collegati alle voci del bilancio finanziario, sono valutati sotto il duplice profilo delle Entrate e delle Uscite.

In particolare per le Entrate si è scelto di rilevare l’incremento finanziario riconducibile ad una più efficiente ed efficace gestione di attività connesse alle seguenti tipologie di attività:

- accertamento contributivo, in fase di gestione delle denunce del soggetto contribuente, sia per gli errori formali che sostanziali, e in fase di accertamento ispettivo e di vigilanza documentale. Con la definizione del piano della performance 2017-2019 l’articolazione delle componenti della voce “Accertamento contributi” è stata rimodulata dando specifica evidenza all’Accertamento contributi in fase di gestione flussi rispetto all’Accertamento contributi da DMV e all’Accertamento ECA/DD.PP. che a sua volta si articola in Accertamento ECA e Accertamento DD.PP (nuova voce);
- accertamento benefici in sede di pensione e TFS;
- determinazione riscatti e ricongiunzioni;
- saldo tra le sentenze favorevoli e sfavorevoli in materia di contributi;

- variazione riserve gestionali sui crediti contributivi in fase amministrativa;
- variazione riserve gestionali sui crediti sospesi in cartella esattoriale.

Per le Uscite, risulta oggetto di attenzione la riduzione di spesa ottenuta per effetto di una più efficiente ed efficace gestione nell'attività di erogazione delle prestazioni istituzionali, individuando i seguenti parametri di riscontro:

- riduzione degli interessi legali corrisposti per ritardato pagamento delle prestazioni (pensionistiche, a sostegno del reddito, assistenziali);
- attività di accertamento, su iniziativa degli uffici amministrativi, delle prestazioni indebitamente liquidate, ai fini della futura ripetizione dei corrispondenti importi erogati;
- attività di accertamento, per effetto dell'attività di vigilanza ispettiva e documentale, delle prestazioni indebitamente liquidate, ai fini della ripetizione dei corrispondenti importi erogati. Con la definizione del piano della performance 2017-2019 l'articolazione delle componenti della voce "Minori prestazioni da vigilanza" è stata rimodulata includendo gli obiettivi sia per la vigilanza ispettiva che per quella documentale;
- azioni surrogatorie per rivalersi del danno connesso ad erogazione di prestazioni di invalidità e malattia, da attivare nei confronti dei terzi responsabili dell'invalidità o della malattia sofferti dall'assicurato;
- annullamenti di prestazioni dirette di malattia a seguito di visite mediche di controllo;
- revoche di prestazioni di invalidità civile per verificata insussistenza dei requisiti;
- saldo tra le sentenze favorevoli e sfavorevoli in materia di prestazioni.

Nella tabella seguente sono evidenziate le componenti positive e negative riferite al CRID per il 2017. Il risultato complessivo al 31 dicembre 2017 è del + 15,8% rispetto all'obiettivo, con andamento differenziato tra componenti riferite alle Entrate (+ 14,6%) e componenti riferite alle minori Uscite (+ 18,4%).

Tabella 21

Contributo Riduzione Debito (CRiD)	RIEPILOGO NAZIONALE		
	Esercizio 2017	Obiettivo 2017*	Consuntivo 2017**
COMPONENTI POSITIVE DELLA GESTIONE			
Valore della Produzione Contributi (MAGGIORI ENTRATE)	9.397.196.828	10.770.721.681	14,6%
Accertamento Contributi in fase di Gestione Flussi	7.423.097.449	8.365.896.934	
Accertamento Contributi da DMV	1.017.444.877	1.186.073.611	
<i>di cui Accertamenti da vigilanza ispettiva</i>	719.541.807	890.562.116	
<i>di cui Accertamenti da vigilanza documentale</i>	297.903.070	295.511.496	
Accertamento ECA/DD.PP.	199.925.904	557.184.615	
<i>di cui Accertamento ECA</i>	87.505.324	147.632.688	
<i>di cui Accertamento DD. PP.</i>	112.420.580	409.551.927	
Accertamento benefici in sede di pensione/TFS	20.692.020	20.224.685	
Riscatti e ricongiunzioni	330.564.917	615.817.515	
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Contributi	118.464.975	112.470.454	
Variatione riserve gestionali sui crediti contributivi in fase amministrativa - Aziende con dipendenti	47.686.690	24.804.943	
Variatione riserve gestionali su crediti sospesi in cartella esattoriale - Tutte le gestioni	239.319.996	162.799.718	
COMPONENTI NEGATIVE DELLA GESTIONE			
Valore della Produzione Prestazioni (MINORI USCITE)	4.025.454.530	4.767.141.186	18,4%
Interessi legali (-)	11.427.640	15.843.035	
<i>di cui Interessi legali da prestazioni previdenziali</i>	5.852.539	12.981.570	
<i>di cui Interessi legali da prestazioni per ammortizzatori sociali</i>	980.265	615.952	
<i>di cui Interessi legali da prestazioni per non autosufficienza, invalidità civile e altre</i>	4.594.836	2.245.513	
Accertamento prestazioni indebite	2.117.090.703	2.507.088.359	
<i>di cui Accertamento da prestazioni previdenziali indebite</i>	1.045.016.032	1.162.700.386	
<i>di cui Accertamento da prestazioni indebite per non autosufficienza e invalidità civile</i>	316.096.785	406.073.416	
<i>di cui Accertamento da prestazioni previdenziali indebite PDAP</i>	40.474.343	52.218.327	
<i>di cui Accertamento da prestazioni indebite per ammortizzatori sociali</i>	715.503.543	886.096.230	
Minori prestazioni da vigilanza	494.794.887	476.440.665	
<i>di cui minori prestazioni da vigilanza ispettiva</i>	178.529.353	190.551.000	
<i>di cui minori prestazioni da vigilanza documentale</i>	316.265.534	285.889.665	
Azioni surrogatorie	39.549.968	45.314.965	
<i>di cui Azioni surrogatorie da prestazioni previdenziali</i>	6.496.751	8.361.540	
<i>di cui Azioni surrogatorie da prestazioni per ammortizzatori sociali</i>	23.596.436	27.195.272	
<i>di cui Azioni surrogatorie da prestazioni per non autosufficienza, invalidità civile e altre</i>	9.456.781	9.758.153	
VMC – Annullamento prestazioni dirette malattia	24.252.525	21.685.230	
Revoche prestazioni Invalidità civile	48.736.422	68.845.012	
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Prestazioni	1.312.457.665	1.663.609.990	
CONTRIBUTO ALLA RIDUZIONE DEL DEBITO PUBBLICO (CRiD)	13.422.651.358	15.537.862.868	15,8%

*Il valore totale dell'obiettivo è comprensivo degli importi riguardanti l'accertamento DD.PP. e le minori prestazioni da vigilanza documentale.

**Valori di consuntivo: Accertamento Contributi in fase di Gestione Flussi (comprensivo di GPA54083), Accertamento Contributi da DMV, Riscatti e ricongiunzioni, Interessi legali, Accertamento prestazioni indebite, Azioni surrogatorie.

Fonte: SAP

6.4 Gli indicatori economici della gestione

Nel Piano della performance 2017-2019 sono stati individuati, per misurare e valutare la performance a livello generale, degli specifici indicatori economici:

- l'indicatore di redditività (rappresenta il rapporto tra rendimenti e costi);
- contributo alla riduzione del debito pubblico per punto omogeneizzato;
- costi diretti di cdr/costi totali di cdr;
- costo diretto della produzione/costi totali di cdr;
- costo del personale diretto di produzione/costo del personale totale;
- costi totali di cdr per punto omogeneizzato.

I risultati a livello nazionale evidenziano un sostanziale raggiungimento dei risultati, con una diversificazione a livello regionale. A livello nazionale, di particolare rilievo sono i risultati positivi riferiti all'indicatore di redditività e all'indicatore dei costi totali per punto omogeneizzato.

Tabella 22

NAZIONALE	Obiettivo	Consuntivo
CONTRIBUTO ALLA RIDUZIONE DEL DEBITO PUBBLICO/COSTI TOTALI (FULL COSTING) - REDDITIVITA'	5,11	6,43
CONTRIBUTO ALLA RIDUZIONE DEL DEBITO PUBBLICO (CRiD) PER PUNTO OMOGENEIZZATO	557,78	639,72
COSTI DIRETTI (DIRECT COSTING DI CDR)/COSTI TOTALI (FULL COSTING DI CDR)	93,4%	92,9%
COSTO DIRETTO DELLA PRODUZIONE/COSTI TOTALI (FULL COSTING DI CDR)	87,4%	86,6%
COSTO DEL PERSONALE DIRETTO DI PRODUZIONE/COSTO DEL PERSONALE TOTALE	83,8%	82,2%
COSTI TOTALI (FULL COSTING DI CDR) PER PUNTO OMOGENEIZZATO	109,16	99,52

Fonte: SAP

I risultati a livello territoriale vengono rappresentati nell'allegato.

6.5 L'indicatore dei costi standard

Il sistema di definizione dei fabbisogni secondo la tipologia dei costi standard, per l'esercizio 2017, si articola in 3 livelli sulla base di 20 indicatori economici elementari, ottenuti mediante specifici algoritmi tra i valori economici e i valori quantitativi risultanti dalle singole Sedi in esito alla fase di programmazione.

Le aggregazioni degli indicatori economici elementari avvengono secondo specifiche modalità di "risalita" e concorrono alla determinazione degli indici di livello superiore, fino alla definizione dell'Indice Costo Standard (I Livello) che rappresenta la valutazione sintetica di ogni singola Sede.

Il numero indice del Costo Standard è calcolato come rapporto derivante dall'indicatore risultante dalla programmazione dei fabbisogni della singola struttura territoriale e l'indicatore medio del cluster di riferimento.

Nella tabelle di seguito è riportato il confronto tra l'obiettivo 2017 dell'Indice Costo Standard, calcolato per singola Regione/Direzione di coordinamento metropolitano sulla base del cluster di riferimento e i risultati conseguiti.

Cluster A	VALLE D'AOSTA	TRENTINO ALTO ADIGE	UMBRIA	MOLISE	BASILICATA		
Indice Sintetico - OBIETTIVO	89,84	86,66	90,08	105,85	127,58		
Indice Sintetico - CONSUNTIVO	89,34	80,98	88,54	101,33	109,71		
Cluster B	LIGURIA	FRIULI VENEZIA GIULIA	MARCHE	ABRUZZO	SARDEGNA		
Indice Sintetico - OBIETTIVO	112,73	91,01	86,25	94,23	115,78		
Indice Sintetico - CONSUNTIVO	106,66	88,62	88,64	91,38	110,51		
Cluster C	LAZIO	DCM ROMA	CAMPANIA	DCM NAPOLI	PUGLIA	CALABRIA	SICILIA
Indice Sintetico - OBIETTIVO	116,81	97,81	104,08	95,05	86,26	94,41	84,60
Indice Sintetico - CONSUNTIVO	136,35	101,46	101,56	81,90	87,21	81,59	90,96
Cluster D	PIEMONTE	LOMBARDIA	DCM MILANO	VENETO	EMILIA	TOSCANA	
Indice Sintetico - OBIETTIVO	105,02	100,71	93,53	107,91	92,83	103,10	
Indice Sintetico - CONSUNTIVO	103,02	90,47	92,52	97,13	93,15	92,79	

Fonte: SAP

6.5.1 Economicità

L'economicità rappresenta la sintesi tra il risultato, misurato in termini di efficienza e di efficacia, e i costi di gestione.

Le risultanze dell'indicatore di economicità³ rappresentano un elemento per valutare la coerenza della gestione economica rispetto ai risultati raggiunti.

L'indicatore di economicità, calcolato sulla base delle risultanze di gestione a dicembre 2017, si attesta a 1,04 a livello nazionale, con quasi tutte le regioni in linea con quanto preventivato.

Tabella 23 Indicatore di economicità

REGIONI	Budget 2017	Consuntivo 2017
PIEMONTE	1,00	0,99
VALLE D'AOSTA	1,10	1,10
LOMBARDIA	1,55	1,13
LIGURIA	1,03	1,08
TRENTINO ALTO ADIGE	1,01	1,12
VENETO	1,00	1,00
FRIULI VENEZIA GIULIA	1,00	1,07
EMILIA ROMAGNA	1,00	1,02
TOSCANA	1,00	1,06
UMBRIA	1,00	0,98
MARCHE	1,00	1,12
LAZIO	1,27	1,33
ABRUZZO	1,00	1,03
MOLISE	1,00	1,26
CAMPANIA	1,18	1,04
PUGLIA	1,18	1,11
BASILICATA	1,00	1,14
CALABRIA	1,03	1,15
SICILIA	1,00	0,74
SARDEGNA	1,18	1,12
DCM MILANO	1,21	1,16
DCM ROMA	1,04	0,99
DCM NAPOLI	1,48	0,99
NAZIONALE	1,05	1,04

Fonte: Cruscotto unico direzionale

³ "INDICATORE DI ECONOMICITÀ" = RAPPORTO TRA LA PERCENTUALE DI VARIAZIONE DEI RISULTATI RISPETTO ALL'ANNO PRECEDENTE (MEDIA TRA EFFICIENZA ED EFFICACIA) E LA PERCENTUALE DI VARIAZIONE DEI COSTI TOTALI DISCREZIONALI RISPETTO ALL'ANNO PRECEDENTE.

Pertanto, se l'indicatore di economicità risulta:

> 1 Il beneficio dai risultati raggiunti è più che proporzionale rispetto all'utilizzo delle risorse impiegate.

= 1 Il beneficio dei risultati raggiunti è esattamente in linea con l'utilizzo delle risorse impiegate.

< 1 Il beneficio dei risultati raggiunti non soddisfa il criterio dell'economicità rispetto all'utilizzo delle risorse impiegate.

6.5.2 Razionalizzazione logistica

Il programma di Razionalizzazione logistica secondo i Piani Regionali approvati con la Determinazione Commissariale n. 105 del 20 giugno 2014 ha previsto un totale di 202 interventi (7 interventi sono stati successivamente stralciati su proposta della Direzione Centrale Risorse Strumentali con PEI del 23 dicembre 2015 prot. 26427).

La determinazione presidenziale n. 120 del 15 settembre 2016 ha poi approvato i Piani operativi per le "Agenzie complesse, Agenzie e Punti Inps" dislocati sul territorio. In proposito, gli interventi deliberati da realizzare sono n. 22 di cui 21 da concludere entro il 2017.

Nel corso dell'anno 2017 sono state rimodulate le tempistiche di conclusione di alcuni interventi per il sorgere di difficoltà operative riscontrate dalle Direzioni Regionali in fase di realizzazione (Determinazione Presidenziale n. 170 del 22 novembre 2017 "Modifica al piano della performance 2017-2019 approvato con Determinazione presidenziale n. 79 del 21 aprile 2017").

Nelle tabelle seguenti è rappresentato lo stato di attuazione degli interventi di razionalizzazione logistica alla data del 31 dicembre 2017, consuntivati dalle Direzioni regionali.

Tabella 24

Determinazione Commissariale n. 105 del 20/06/2014

Determinazione Commissariale n. 105 del 20/06/2014											
				Interventi da realizzare			Interventi realizzati				
Regioni	Interventi deliberati	di cui Interventi stralciati	Totale interventi da realizzare	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	Anno 2014	Anno 2015	Anno 2016	Anno 2017	
Abruzzo	5		5		1		3	1			
Basilicata	2		2				0	2			
Calabria	9	1	8			1	4	3			
Campania	11		11		1		6	0	4		
Emilia Romagna	14		14				12	1	1		
Friuli V.G.	11		11				7	4			
Lazio	7		7				4	3			
Liguria	13		13				13				
Lombardia	21	3	18				9	9			
Marche	9		9				7	1	1		
Molise	4		4				2	2			
Piemonte	12		12				10	2			
Puglia	14		14	1			9	4		1	
Sardegna	10	1	9	2			6		1	1	
Sicilia	21		21				17	4			

Toscana	23	2	21					13	7	1	
Trentino A.A.	2		2					1	1		
Umbria	4		4					2	1	1	
Valle D'Aosta	1		1					0	1		
Veneto	9		9			1		7	1		
Totale	202	7	195		3	3	1	132	47	9	2
					7			188			

Fonte: Dati consuntivati dalle Strutture Territoriali

Tabella 25

Determinazione Presidenziale n. 120 del 15/09/2016

Determinazione Presidenziale n. 120 del 15/09/2016				Interventi da realizzare			Interventi realizzati
Regioni	Interventi deliberati	di cui Interventi stralciati	Totale interventi da realizzare	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	Anno 2017
Abruzzo	4	1	3	2	1		1
Basilicata							
Calabria							
Campania	5		5	1	4		0
Emilia Romagna	7		7	4	3		1
Friuli V.G.	2		2	2			2
Lazio							
Liguria	5	1	4	2	2		2
Lombardia	7	2	5	3	1	1	3
Marche							
Molise							
Piemonte							
Puglia	2		2	2			2
Sardegna							
Sicilia							
Toscana	4		4	2	2		2
Trentino A.A.							
Umbria	1		1		1		
Valle D'Aosta							
Veneto	1		1	1			1
Totale	38	4	34	19	14	1	14
				34			

Fonte: Dati consuntivati dalle Strutture Territoriali

7. Pari opportunità e bilancio di genere

La promozione delle pari opportunità e la misurazione dei relativi risultati rientra nel ciclo della performance di cui al D.Lgs. n. 150/2009.

Il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni ha promosso l'adozione del Piano di Azioni Positive per il triennio 2017-2019, adottato con determinazione del Presidente dell'Istituto n. 7 del 20 gennaio 2017. Per la prima volta sono stati inseriti, nel Piano della Performance, tre programmi operativi relativi a 3 azioni positive dell'Istituto:



Programma 1

Costruzione di un sistema di monitoraggio dei divari retributivi, con conseguente avvio dei percorsi professionali di genere (Obiettivo 1)



Programma 2

Redazione di un nuovo Codice di condotta con particolare attenzione all'ottica di genere e alla valorizzazione delle differenze (Obiettivo 3)



Programma 3

Redazione delle Linee guida sul Bilancio di genere, dall'analisi di contesto alla riclassificazione di bilancio (Obiettivo 6)

I programmi n° 2 e n° 3 hanno durata pluriennale. I programmi sono stati realizzati nella percentuale di avanzamento prevista per il 2017. In particolare il gruppo di lavoro costituito all'interno del CUG ha redatto il codice di condotta (Obiettivo 3) che è stato approvato e pubblicato con msg. 2366 del 12.06.2018.

Il documento sulle Linee guida per il Bilancio di genere (Obiettivo 6), è stato definito su proposta del gruppo interdisciplinare coordinato dalla Presidente del CUG - nominato dal Direttore generale con determinazione n. 24 dell'11 maggio 2017. Le linee guida sul Bilancio di genere sono state trasmesse dal Direttore generale alla Direzione centrale competente (DCSR) per la definizione compiuta dell'obiettivo inserito nel piano della performance.

Propedeutica alla definizione del Bilancio di genere è stata la costruzione del Sistema di monitoraggio dei divari retributivi, confluito all'interno del suddetto Bilancio.

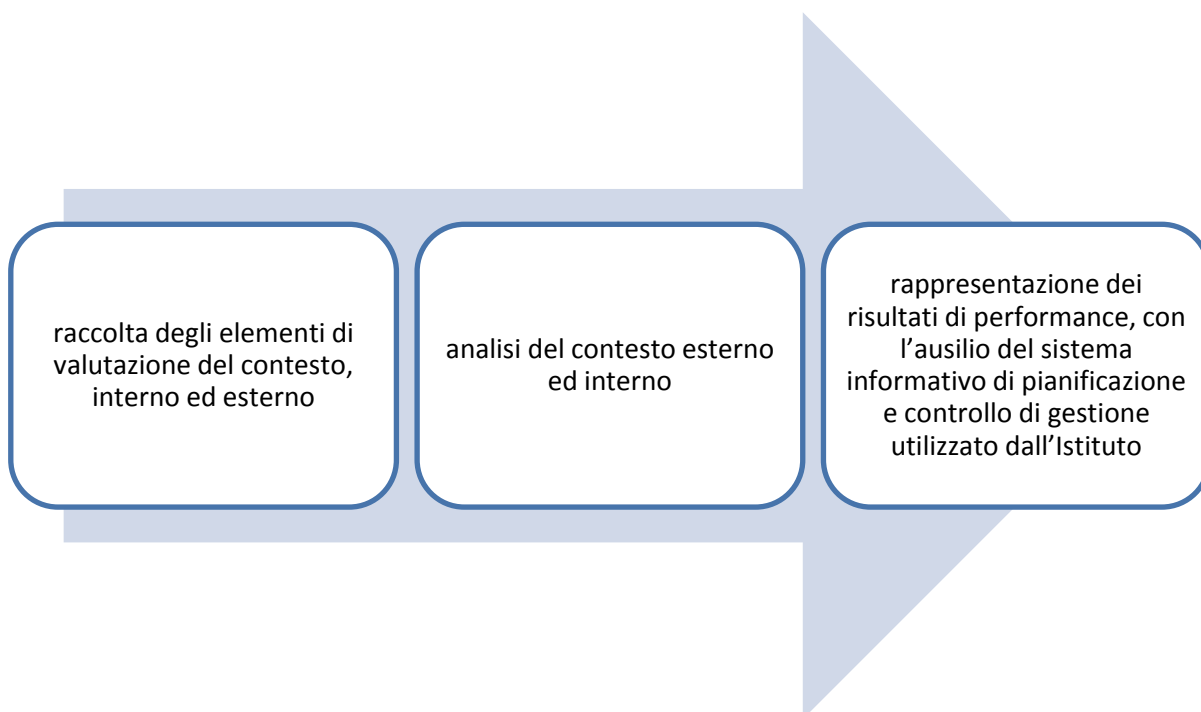
Sono inoltre state poste in essere ulteriori attività in materia di "conciliazione lavoro/vita privata e promozione del telelavoro" (allineamento della banca dati alle sperimentazioni sul telelavoro), in materia di "Sicurezza e Benessere organizzativo" (progetti di supporto al personale con disabilità e promozione dell'apertura di uno sportello di ascolto sul disagio lavorativo). Il ruolo del CUG è stato promosso con incontri sul territorio.

8. Il processo di redazione della Relazione sulla performance

8.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

Il processo di redazione della presente Relazione si è svolto secondo le indicazioni e gli indirizzi forniti dalla delibera CIVIT n. 5/2012 ancora valide, nelle more della pubblicazione delle nuove indicazioni da parte del DFP.

In particolare, il processo è stato sviluppato secondo tre fasi logiche:

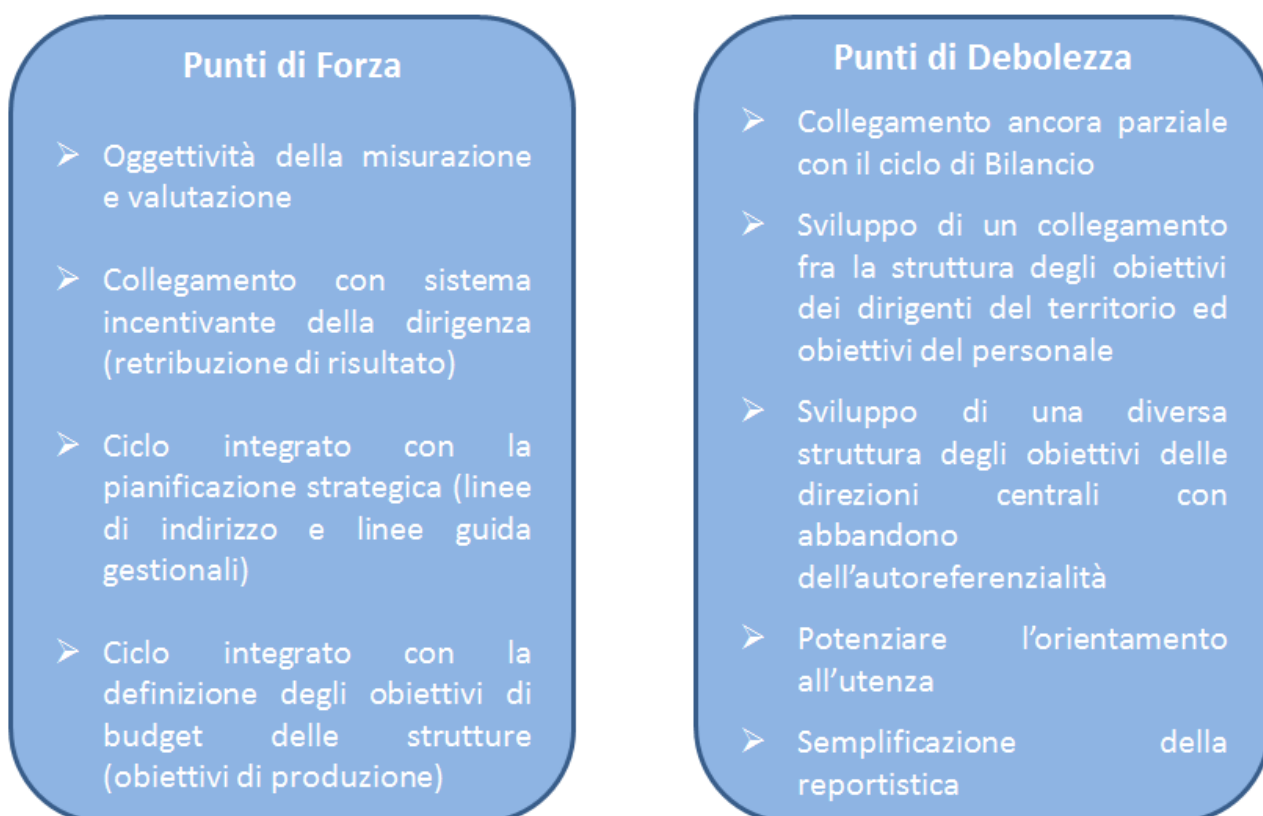


Dopo l'approvazione della Relazione da parte del Presidente dell'Istituto, ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera c) e comma 4 *bis*, del D. Lgs. n. 150/2009, l'OIV attiva il processo di validazione della Relazione.

8.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo della performance

Il ciclo della Performance presenta all'interno dell'Istituto punti di forza e di criticità sui quali intervenire sia per rendere i primi "stabili" sia per migliorare e rendere anche i secondi punti di forza.

Lo schema che di seguito si riporta è riassuntivo dei principali punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance:



Tra i **punti di forza** vi è il collegamento del ciclo della Performance con il sistema incentivante che permette di fatto di avere tutti gli elementi necessari per attivare quel processo di misurazione e valutazione che consente la differenziazione nell'erogazione degli incentivi, in rapporto agli obiettivi assegnati e ai risultati conseguiti.

Il ciclo della Performance inoltre integra la pianificazione strategica rappresentata dalle linee di indirizzo e dalle linee guida gestionali permettendo la trasposizione di dette linee in azioni amministrative atte al loro perseguimento.

Questa continuità di fasi della programmazione permette di seguire la realizzazione degli obiettivi assegnati, verificando la congruità degli stessi con gli obiettivi strategici che l'Istituto si è dato.

Altro punto di forza è la definizione degli obiettivi di produzione delle singole strutture che, misurati con cadenza periodica, permettono la valutazione dei singoli dirigenti sugli obiettivi assegnati e la valutazione complessiva dell'azione amministrativa.

E' apprezzabile anche la presenza di un sistema di misurazione e valutazione basato quasi esclusivamente, se si eccettuano i progetti di innovazione dei dirigenti centrali, su flussi automatizzati di dati.

Tra **i punti di debolezza** si segnala il collegamento solo parziale fra la struttura degli obiettivi dei dirigenti con incarico sul territorio e gli obiettivi di produzione del restante personale, per cui le strategie produttive possono non essere coerenti rispetto ai diversi obiettivi.

Analogamente è necessario agganciare, superando l'autoreferenzialità, la struttura degli obiettivi dei dirigenti centrali all'attività produttiva sulla quale i primi possono intervenire attraverso attività di indirizzo normativo, di supporto strumentale, informatico e così via.

Proseguendo il percorso iniziato nel 2017, è necessario orientare in maniera ancora più netta il sistema degli indicatori qualitativi verso gli utenti, utilizzando logiche che consentano di ridurre il gap fra la qualità formale e quella effettivamente percepita.

E' necessario anche rendere la reportistica di più immediata lettura per far comprendere meglio gli sforzi profusi dalle persone dell'Istituto.

Le ulteriori criticità che si riscontrano sono essenzialmente dovute al non perfetto allineamento del ciclo della Performance a quello del bilancio. I ritardi che si accumulano nell'elaborazione del bilancio di previsione e nella sua consuntivazione determinano anche il disallineamento temporale dei documenti relativi alla Performance e alla rendicontazione di questa.

9. Collegamento con il Piano di prevenzione della corruzione

Il collegamento tra il Piano della performance e il Piano triennale di prevenzione della corruzione risponde a specifiche disposizioni contenute nei Piani Nazionali Anticorruzione e relativi aggiornamenti, secondo una linea di continuità che, dalle misure di promozione della trasparenza contenute nel D. Lgs. n. 150/2009, si sviluppa fino alle precise e prescrittive disposizioni contenute nella L. n. 190/2012 e nel D. Lgs. n. 33/2013, così come modificati dal D. Lgs. n. 97/2016.

Ai sensi dell'art. 1, comma 5, della legge n. 190/2012, il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC) relativo al triennio 2017 - 2019, già adottato con determinazione presidenziale n. 11 del 24 gennaio 2017, è stato aggiornato in conformità all'Ordinamento delle funzioni centrali e territoriali dell'INPS di cui alla determinazione presidenziale n. 110 del 28 luglio 2016, modificato da ultimo con determinazione presidenziale n. 125 del 26 luglio 2017.

In particolare l'aggiornamento del PTPC è stato adottato con determinazione del Presidente n. 155 del 11 ottobre 2017 e approvato in via definitiva con deliberazione del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza n. 31 del 24 ottobre 2017.

Le attività programmate nel PTPC sono state tutte portate a compimento. In particolare, sono state attuate le misure anticorruzione attraverso l'emanazione di disposizioni interne (circolari, messaggi), e la realizzazione di percorsi formativi di livello specialistico per i dirigenti e i funzionari centrali e territoriali impegnati nelle attività di "audit" dell'Istituto e un percorso di formazione avanzata in materia di anticorruzione per i componenti dell'Area a supporto del Responsabile, e per alcuni dipendenti assegnati alle Aree "Tutela dei dati personali e accesso civico generalizzato" e "Formazione", alle Direzioni centrali Risorse Umane e Segreteria Unica tecnica normativa, e alla Segreteria Tecnica del Collegio dei Sindaci.

Sono state, altresì, garantite le annuali attività di monitoraggio sui procedimenti disciplinari e penali, sulle situazioni di conflitto di interesse e sull'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione di carattere generale.

Sono proseguite, inoltre, le attività di gestione del rischio che hanno in particolare determinato:

Aggiornamento del "Registro dei rischi corruzione" con l'inserimento di n. 29 nuovi rischi determinati dalla mappatura di ulteriori processi/attività

Monitoraggio delle misure "ulteriori" ed "obbligatorie" riferite a n.36 rischi relativi ai singoli processi/attività svolti dall'Istituto sia a livello centrale sia a livello territoriale, risultati esposti ad un grado di rischio alto e medio

Individuazione delle misure "ulteriori" ed "obbligatorie" riferite a n.134 rischi relativi ai singoli processi/attività svolti dall'Istituto solo a livello territoriale, risultati esposti ad un grado di rischio medio

Proseguimento dell'attività di "confronto" tra i dati relativi alle violazioni disciplinarmente perseguite nel corso del 2017 "per fatti interni riconducibili ad ipotesi di corruzione" con le risultanze della mappatura dei rischi "corruzione", che ha dato luogo all'individuazione di 7 nuovi rischi consentendo di integrare la mappatura dei rischi e di testare l'efficacia delle misure individuate nell'ambito della gestione del rischio

In materia di trasparenza, infine, sono stati attuati tutti gli adempimenti relativi all'assolvimento degli obblighi di pubblicazione, e sono state, altresì, riscontrate tutte le istanze di accesso civico "semplice" e "generalizzato" pervenute.

Inoltre, in ottemperanza alle disposizioni dell'ANAC, nell'apposita sotto sezione di "Amministrazione trasparente" sono stati pubblicati i registri:

- degli accessi civici semplici e delle istanze di riesame, predisposti e aggiornati dal Responsabile;
- il registro degli accessi civici "generalizzati", predisposto e aggiornato dalla Direzione centrale Organizzazione e sistemi informativi.


Sulla base delle considerazioni esposte, ove il Presidente concordi, è stato predisposto l'allegato schema di Determinazione.

Roma, 21 giugno 2018

Il Direttore Centrale
Pianificazione e Controllo di Gestione



Il Direttore Generale



ALLEGATI

Allegato 1 - Programmi Operativi Consuntivo al 31/12/2017

PROGRAMMI OPERATIVI (PO)	CDR RESPONSABILE PO	PROGETTI (PR)	% REALIZZAZIONE		
			2017	2018	2019
Aggiornamento posizioni assicurative dipendenti P.A.	Direzione Centrale Entrate e Recupero crediti	Predisposizione delle posizioni assicurative degli iscritti Cassa Stato per l'erogazione delle prestazioni e la consultazione dell'estratto conto	100		
		Percentuale Avanzamento PO	45	90	100
Piano di interventi per archivi e processi non completamente digitalizzati	Direzione Centrale Patrimonio e archivi	Piano di interventi per archivi e processi non completamente digitalizzati. Sulla base del censimento realizzato nel 2016, definizione, avvio e progressivo completamento di un piano di digitalizzazione, secondo criteri di rischiosità, rilevanza e costi/benefici.	100		
		Percentuale Avanzamento PO	100		
Prosecuzione delle azioni di integrazione negli archivi e nei sistemi a supporto della produzione. Piena automazione e uniformità dei processi di produzione	Direzione Centrale Organizzazione Sistemi informativi	Prosecuzione delle azioni di integrazione negli archivi e nei sistemi a supporto della produzione.	100		
		Raggiungimento piena automazione e uniformità dei processi di produzione	100		
		Completamento migrazione al fine di dismettere il recupero crediti aziende DM in ambiente exEap	100		
		Percentuale Avanzamento PO	100		
Estensione servizio "La mia pensione" alla gestione pubblica e ai fondi speciali delle ferrovie dello Stato ed Elettrici	Direzione Centrale Pensioni	Implementazione del servizio " La mia pensione" finalizzata alla copertura dell'intera platea degli assicurati	100		
		Percentuale Avanzamento PO	100		
Sperimentazione nuovi assetti organizzativi su un campione di strutture	Direzione Centrale Servizi agli Utenti	Progressivo completamento della sperimentazione degli assetti organizzativi e dei processi di erogazione del servizio nella prima regione interessata In particolare: - modello di agenzia con servizi standard e poli di operatività differenziata - modalità di sviluppo e formazione del personale - parametri di misurazione della performance organizzativa - funzionalità informatiche	100		
		Percentuale Avanzamento PO	100		

PROGRAMMI OPERATIVI (PO)	CDR RESPONSABILE PO	PROGETTI (PR)	% REALIZZAZIONE		
			2017	2018	2019
Realizzazione sistema prototipale con integrazione applicazioni adattate come nucleo costitutivo della nuova work area	Direzione Centrale Servizi agli Utenti	Realizzazione sistema prototipale con adattamento e integrazione di applicazioni già esistenti come nucleo costitutivo della nuova work area	100		
		Percentuale Avanzamento PO	100		
Architettura informativa personalizzata	Direzione Centrale Servizi agli Utenti	Architettura informativa Area riservata "MyInps" Definizione dell'insieme di funzioni coerenti con i bisogni di ciascuna tipologia di utente	100		
		Percentuale Avanzamento PO	100		
Evoluzione del sistema dei controlli e verifica di conformità dei processi di produzione	Direzione Centrale Amministrazione finanziaria e servizi fiscali	Realizzazione di un sistema informativo di gestione dei rischi finanziari e qualitativi degli output di processo, con riferimento agli impatti interni ed esterni sull'utenza dell'Istituto	100		
		Percentuale Avanzamento PO	100		
Evoluzione del sistema dei controlli e verifica di conformità dei processi di produzione	Direzione Centrale Audit, Trasparenza e anticorruzione	Definizione ed estensione a livello nazionale di un modello di gestione dei rischi operativi e dei controlli correlati	100		
		Percentuale Avanzamento PO	20	70	100
Consolidamento del processo di contabilizzazione continua	Direzione Centrale Amministrazione finanziaria e servizi fiscali	Gestione integrata dei crediti attraverso una valutazione puntuale di rischiosità, esigibilità e determinazione dei fondi.	100		
		Miglioramento della rappresentazione del contenzioso con valorizzazione del rischio di soccombenza e implementazione di un sistema di monitoraggio sugli andamenti del contenzioso stesso, integrato con il sistema contabile.	100		
		Evoluzione della struttura informativa allo scopo di consolidare le regole e le verifiche di impatto nel processo di contabilizzazione continua	100		
		Implementazione di un nuovo modello per la rendicontazione dei risultati economici per "Prodotto Contabile".	100		
		Percentuale Avanzamento PO	83	100	
Miglioramento del Contributo alla riduzione del debito pubblico (CRiD) anche attraverso l'adeguamento del sistema di monitoraggio dei dati e di rendicontazione contabile	Direzione Centrale Amministrazione finanziaria e servizi fiscali	Adeguamento del sistema di monitoraggio dei dati e di rendicontazione contabile del CRiD	100		
		Miglioramento del Contributo alla riduzione del debito pubblico (CRiD)	100		
		Percentuale Avanzamento PO	100		

PROGRAMMI OPERATIVI (PO)	CDR RESPONSABILE PO	PROGETTI (PR)	% REALIZZAZIONE		
			2017	2018	2019
Potenziamento delle attività di controllo della correttezza del comportamento dei soggetti contribuenti	Direzione Centrale Entrate e Recupero crediti	In continuità con gli obiettivi fissati nel piano della performance 2015-2017, sviluppo delle procedure informatiche per l'implementazione del sistema automatizzato di controllo delle agevolazioni contributive e accertamento delle fruizione indebite (SICA) e integrazione delle informazioni rivenienti dalle principali banche dati pubbliche (Comunicazioni obbligatorie, registro UE aiuti di Stato, anagrafe tributaria, ecc.)	100		
		Due diligence del sistema di gestione e controllo (SIGECO) che supporta la fruizione delle agevolazioni contributive finanziate con fondi UE e adeguamento dei moduli operativi per favorire lo sviluppo di requisiti di automazione	100		
		Sviluppo dell'analisi amministrativa finalizzata a favorire lo sviluppo delle procedure informatiche che realizzino il controllo automatizzato del rispetto dei minimali retributivi fissati dalla legge e il conseguente aggiornamento del conto assicurativo individuale	100		
		In continuità con gli obiettivi fissati nel piano della performance 2015-2017, implementazione del modello dei controlli della regolarità contributiva delle imprese appaltatrici attraverso lo sviluppo delle sinergie informative con i soggetti committenti, anche alla luce della responsabilità solidale ai fini degli obblighi contributivi per gli appalti di servizi, prevista dalle vigenti normative	100		
		Percentuale Avanzamento PO	95	100	
Sviluppo del nuovo modello di vigilanza documentale basato sull'utilizzo dei dati rivenienti dalle fonti informative pubbliche e sull'automazione dei processi di analisi	Direzione Centrale Entrate e Recupero crediti	In continuità con gli obiettivi fissati nel piano della performance 2015-2017, consolidamento delle metodologie e delle procedure automatizzate di contrasto alla simulazione dei rapporti di lavoro finalizzata alla indebita fruizione di prestazioni previdenziali e avvio delle nuove procedure automatizzate, anche attraverso l'impiego di sistemi statistici predittivi di business intelligence	100		
		In continuità con gli obiettivi fissati nel piano della performance 2015-2017, implementazione delle nuove procedure di analisi preordinate ad accertare le anomalie negli adempimenti informativi aziendali, con particolare riguardo all'assenza di dichiarazioni contributive in costanza di attività produttiva (cd. scoperture contributive), anche attraverso l'utilizzo di sistemi di business intelligence	100		
		Percentuale Avanzamento PO	64	86	100
Sistema di monitoraggio dei divari retributivi e percorsi professionali di genere	Direzione Centrale Risorse Umane	Costruzione sistema di monitoraggio dei divari retributivi con conseguente avvio dei percorsi professionali di genere	100		
		Percentuale Avanzamento PO	25	50	100

PROGRAMMI OPERATIVI (PO)	CDR RESPONSABILE PO	PROGETTI (PR)	% REALIZZAZIONE		
			2017	2018	2019
Revisione Codice di condotta	Direzione Centrale Risorse Umane	Redazione del nuovo codice di condotta con particolare attenzione all'ottica di genere e alla valorizzazione delle differenze	100		
		Percentuale Avanzamento PO	25	50	100
Predisposizione del Bilancio di genere	Direzione Centrale Studi e Ricerche	Redazione delle linee guida sul Bilancio di genere, dall'analisi di contesto alla riclassificazione di bilancio	100		
		Percentuale Avanzamento PO	50	100	
Definizione piano Rete di distribuzione dei servizi e delle attività produttive	Direzione Centrale Organizzazione Sistemi informativi	Definizione piano Rete di distribuzione dei servizi e delle attività produttive: sulla base delle risultanze della sperimentazione in corso, valutazione e perfezionamento dei criteri per la definizione dei nuovi assetti organizzativi e dei processi di distribuzione dei servizi e delle attività produttive	100		
		Percentuale Avanzamento PO	100		
Nuova architettura informativa	Direzione Centrale Organizzazione Sistemi informativi	Completamento del prototipo di Portale: struttura ipertestuale di riferimento verso cui dovranno confluire tutte le componenti del knowhow aziendale. Accesso ai contenuti ipertestuali sia con il criterio dell'elenco ragionato sia attraverso percorsi suggeriti dal sistema stesso (navigazione per Prestazione o per Profili di utenza)	100		
		Percentuale Avanzamento PO	70	100	
Raccolta e integrazione di contenuti informativi del portale	Direzione Centrale Risorse Umane	Sulla base della rilevazione delle competenze professionali, realizzazione del Catalogo delle conoscenze (individuazione, raccolta e integrazione dei contenuti informativi); in raccordo con l'ipotesi di prototipo (P.O. 3.1.1), l'implementazione degli strumenti IT (P.O. 3.1.3) e l'integrazione degli strumenti di KM con i profili di utenza e i processi di servizio (P.O. 3.1.4). Generalizzazione della rilevazione delle competenze in relazione e raccordo con l'evoluzione del sistema professionale.	100		
		Percentuale Avanzamento PO	100		
Interfaccia grafica della work area unificata e attuazione delle specifiche di colloquio con i sistemi alimentanti	Direzione Centrale Organizzazione Sistemi informativi	Interfaccia funzionale della work area unificata e attuazione delle specifiche di colloquio con i sistemi alimentanti	100		
		Percentuale Avanzamento PO	100		
Uso tassativo e generalizzato del FE come area di lavoro e di colloquio con gli strumenti	Direzione Centrale Servizi agli Utenti	Uso tassativo e generalizzato del Fascicolo Elettronico come area di lavoro e di colloquio con gli strumenti gestionali	100		

PROGRAMMI OPERATIVI (PO)	CDR RESPONSABILE PO	PROGETTI (PR)	% REALIZZAZIONE		
			2017	2018	2019
gestionali		Percentuale Avanzamento PO	100		
Campagne promozionali	Direzione Centrale Relazioni Esterne	Campagne promozionali	100		
		Percentuale Avanzamento PO	100		
Procedura di gestione performance manageriale	Direzione Centrale Risorse Umane	Procedura di gestione performance Manageriale	100		
		Percentuale Avanzamento PO	100		
Rilevazione della customer experience (nel sistema di performance)	Direzione Centrale Organizzazione Sistemi informativi	Progettazione e realizzazione dell'indagine di customer experience con progressiva estensione ai prodotti/servizi più significativi e in coerenza con il cruscotto	100		
		Integrazione dell'indice di customer di sede come indice di qualità percepita nel sistema di performance	100		
		Realizzazione di un sistema integrato per l'estrazione degli elenchi degli utenti da sottoporre a rilevazione con cadenza programmata	100		
		Adeguamento del sistema statistico alla progressiva estensione della campagna di customer experience compatibilmente con le capacità elaborative dello strumento attualmente in uso	100		
		Percentuale Avanzamento PO	100		
Revisione degli indicatori di performance organizzativa	Direzione Centrale Pianificazione e Controllo di Gestione	Revisione degli indicatori di performance organizzativa	100		
		Percentuale Avanzamento PO	50	100	
Misurazione performance e valutazione per titolari P.O	Direzione Centrale Pianificazione e Controllo di Gestione	Misurazione performance e valutazione per titolari Posizione Organizzativa	100		
		Percentuale Avanzamento PO	100		
Performance individuale per aree e Professionisti	Direzione Centrale Risorse Umane	Studio analisi ed elaborazione del sistema di performance del personale dell'Istituto titolari di ruoli organizzativi, con connessa descrizione del sistema incentivante, sia sul piano economico che di carriera in coerenza con le linee evolutive dell'Istituto.	100		
		Percentuale Avanzamento PO	20	100	

PROGRAMMI OPERATIVI (PO)	CDR RESPONSABILE PO	PROGETTI (PR)	% REALIZZAZIONE		
			2017	2018	2019
Rilevazione delle competenze di tutto il personale dell'Istituto	Direzione Centrale Risorse Umane	Rilevazione delle competenze di tutto il personale dell'Istituto attraverso la progettazione e realizzazione uno specifico applicativo informatico che consenta di evidenziare i gap tra le competenze possedute e competenze attese rispetto ad ogni profilo professionale ed avere un fotografia veritiera delle conoscenze, delle capacità e delle competenze presenti in Istituto per l'avvio di tutte le iniziative consequenziali.	100		
		Percentuale Avanzamento PO	10	100	
Piano formativo per lo sviluppo delle competenze per nuovo modello di servizio	Direzione Centrale Risorse Umane	Consolidamento dei piani di formazione a supporto del modello di servizio e del modello professionale in linea con lo stato di avanzamento del processo di Change Management in atto; in sinergia con le Direzioni coinvolte nei programmi	100		
		Formazione per la conservazione e tesaurizzazione dei saperi a supporto del knowledge management; in sinergia con le Direzioni coinvolte nei programmi	100		
		Formazione strategico progettuale finalizzata all'acquisizione e allo sviluppo di competenze nuove ed emergenti in funzione del nuovo modello di servizio: realizzazione di piani formativi integrati per il personale delle aree; in sinergia con le Direzioni coinvolte nei programmi	100		
		Diffusione nuova cultura organizzativa legata al modello di servizio: formazione manageriale sul sistema di performance management e su leadership trasformativa	100		
		Percentuale Avanzamento PO	44	72	100
Nuovi profili professionali (attivazione sperimentale presso le Sedi pilota)	Direzione Centrale Risorse Umane	Definizione profili professionali sulla base del repertorio di competenze/conoscenze mappati nel sistema delle competenze; <ul style="list-style-type: none"> • individuazione gap sulla base dei livelli attesi; • realizzazione processo di autorilevazione delle competenze; • definizione dei criteri in base ai quali individuare la popolazione da avviare ai percorsi formativi sulla base degli esiti della autorilevazione; • definizione del fabbisogno delle sedi in termini di nuovi profili professionali 	100		
		Percentuale Avanzamento PO	50	100	
Piani di formazione permanente	Direzione Centrale Risorse Umane	Elaborazione piano di formazione permanente per lo sviluppo di un complesso di iniziative volte ad orientare comportamenti e azioni alla creazione di valore per i clienti esterni ed interni; coinvolgimento delle Direzioni interessate	100		
		Analisi e progettazione di sistemi di rilevazione dell'impatto dell'attività formativa rispetto ai gap individuati; coinvolgimento delle Direzioni interessate	100		

PROGRAMMI OPERATIVI (PO)	CDR RESPONSABILE PO	PROGETTI (PR)	% REALIZZAZIONE		
			2017	2018	2019
		Progettazione e realizzazione di piani di formazione permanente specificamente a supporto del nuovo modello professionale; coinvolgimento delle Direzioni interessate	100		
		Formazione manageriale per lo sviluppo delle competenze della dirigenza in esito agli assessment realizzati; formazione su figure chiave	100		
		Percentuale Avanzamento PO	46	69	100
Politiche di acquisizione delle risorse	Direzione Centrale Risorse Umane	Elaborare un piano delle assunzioni che consenta di riequilibrare la carenza di personale rilevata come differenza tra nuova dotazione organica e consistenza attraverso la stabilizzazione del personale comandato, lo scorrimento di graduatorie relative a concorsi già svolti e nuove assunzioni.	100		
		Percentuale Avanzamento PO	100		
Prosecuzione razionalizzazione logistica e internalizzazione della gestione degli archivi dell'Istituto (determina n. 114 del 29/7/2016)	Direzione Centrale Patrimonio e archivi	Prosecuzione razionalizzazione logistica e internalizzazione della gestione degli archivi dell'Istituto (determina n. 114 del 29/7/2016)	100		
		Percentuale Avanzamento PO	40	70	100
Razionalizzazione funzioni e competenze in materia di spesa (accentramento/polo unico e ridefinizione articolazioni centro-territorio e valorizzazione funzione di rilevazione dei fabbisogni)	Direzione Centrale Acquisti e appalti	Razionalizzazione funzioni e competenze in materia di spesa (accentramento/ polo unico e ridefinizione articolazioni centro-territorio e valorizzazione funzione di rilevazione dei fabbisogni)	100		
		Percentuale Avanzamento PO	27	64	100
Prosecuzione delle azioni di valorizzazione del patrimonio immobiliare non strumentale e del patrimonio artistico-culturale dell'Istituto	Direzione Centrale Patrimonio e archivi	Prosecuzione delle azioni di valorizzazione del patrimonio non strumentale e del patrimonio artistico culturale dell'Istituto	100		
		Percentuale Avanzamento PO	100		
Potenziamento dell'integrazione tra procedure, banche dati e sistema informativo contabile	Direzione Centrale Entrate e Recupero crediti	Dilazione unica e monitoraggio soggetto contribuente sulle dilazioni	100		
		Estratto conto Aziende PP AA	100		
		Procedura gestione contributi aziende con dipendenti oggetto di sospensione a seguito del sisma del 24/08/2016	100		

PROGRAMMI OPERATIVI (PO)	CDR RESPONSABILE PO	PROGETTI (PR)	% REALIZZAZIONE		
			2017	2018	2019
		Procedura automazione verifiche congruità importi evidenziati in fattura elettronica per aggio di riscossione imprese di gestione aeroportuale e importi denunciati in Uniemens a titolo di incremento addizionale passeggeri	100		
		Trasferimento del sistema di gestione della riscossione dei contributi agricoli dei lavoratori dipendenti al sistema UNIEMENS	100		
		Percentuale Avanzamento PO	75	87	100
Potenziamento dell'integrazione tra procedure, banche dati e sistema informativo contabile	Direzione Centrale Pensioni	Completamento estensione UNICARPE a tutte le prestazioni pensionistiche e in tutte le gestioni previdenziali	100		
		Percentuale Avanzamento PO	100		
Potenziamento dell'integrazione tra procedure, banche dati e sistema informativo contabile	Direzione Centrale Sostegno alla non autosufficienza, invalidità civile e altre prestazioni	Realizzazione procedura informatica per il recupero coattivo delle spese legali a favore dell'istituto nei procedimenti di ATPO	100		
		Implementazione della procedura di autotutela sanitaria nell'ipotesi di ATPO attraverso l'integrazione informatica delle procedure a supporto della CML, della CMS dei funzionari addetti alla tutela in giudizio della Direzione Centrale Sostegno alla non autosufficienza, invalidità civile e altre prestazioni	100		
		Percentuale Avanzamento PO	100		
Potenziamento dell'integrazione tra procedure, banche dati e sistema informativo contabile	Direzione Centrale Ammortizzatori sociali	Anticipazione del bisogno per l'accesso alla prestazione di disoccupazione NASpI	100		
		Evoluzione delle procedure di gestione integrata dei fondi di solidarietà per tutte le prestazioni: avvio UNIemens/CIG per i Fondi, consolidamento dei pagamenti, creazione di un cruscotto per le aziende e gli intermediari, gestione integrata amministrativo/contabile del residuo	100		
		Evoluzione dell'Isee verso la DSU precompilata e valori indicatori Isee on line. Implementazione procedure telematiche per l'individuazione di utenti i cui dati siano reperibili dagli archivi INPS e Agenzia delle Entrate	100		
		Evoluzione delle procedure di gestione delle integrazioni salariali con la costituzione di un cruscotto CIG per le aziende e gli intermediari qualificati	100		
		Evoluzione disciplina amministrativa e procedurale per una gestione unica delle VMC, anche dei dipendenti pubblici. Polo unico Medicina fiscale	100		

PROGRAMMI OPERATIVI (PO)	CDR RESPONSABILE PO	PROGETTI (PR)	% REALIZZAZIONE		
			2017	2018	2019
		Percentuale Avanzamento PO	31	53	100
Studio di fattibilità per l'evoluzione, la razionalizzazione ed armonizzazione del nuovo sistema informativo dell'INPS	Direzione Centrale Entrate e Recupero crediti	Cassetto lavoratori domestici	100		
		Percentuale Avanzamento PO	100		
Studio di fattibilità per l'evoluzione, la razionalizzazione ed armonizzazione del nuovo sistema informativo dell'INPS	Direzione Centrale Sostegno alla non autosufficienza, invalidità civile e altre prestazioni	Razionalizzazione e integrazione delle procedure sanitarie e amm.ve per sviluppare la digitalizzazione del processo dell'invalidità civile. Estensione del progetto "Invalidità civile in tempo reale" (azione quick win 2016) attuato a Trapani	100		
		Percentuale Avanzamento PO	25	50	100
Studio di fattibilità per l'evoluzione, la razionalizzazione ed armonizzazione del nuovo sistema informativo dell'INPS	Direzione Centrale Pensioni	Migrazione delle informazioni pensionistiche dai sistemi proprietari ex ENPALS ed ex INPDAP al data base INPS	100		
		Percentuale Avanzamento PO	100		

Allegato 2 – Progetti Regionali di Miglioramento (PRM) e Progetti di Miglioramento a rilevanza nazionale (PMRN)

PROGETTI REGIONALI DI MIGLIORAMENTO - RILEVAZIONE DATI AL 31 DICEMBRE 2017								
REGIONE	PROGETTI	% di abbattimento della giacenza iniziale alla data di attivaz. del PRM	DATA INIZIO	DATA FINE	Giacenza iniziale alla data di attivazione del progetto	Obiettivo giacenza attesa alla data di scadenza del PRM	Giacenza complessiva al 31/12/2017	Percentuale di realizzazione progetto al 31/12/2017
VALLE D'AOSTA	PRM1 - LIQUIDAZIONI PROVVISORIE	47%	01/04/2017	31/12/2017	948	503	1.028	0
VALLE D'AOSTA	PRM2 - GESTIONE RETTIFICHE DM 2013	57%	01/04/2017	31/12/2017	5.245	2.256	5.018	7,59
LOMBARDIA	PRM2 - RICOSTITUZIONI CONTRIBUTIVE	50%	01/07/2017	31/12/2017	677	338	212	100
LIGURIA	PRM 1 - LIQUIDAZIONI PROVVISORIE	20%	01/07/2017	31/12/2017	5.142	4.113	3.899	100
LIGURIA	PRM2 - RICOSTITUZIONI CONTRIBUTIVE	20%	01/07/2017	31/12/2017	1.009	807	18	100
LIGURIA	PRM3 - ISTRUTTORIA DENUNCIE PERE ILLECITI PENALI	20%	01/07/2017	31/10/2017	140.990	112.792	110.169	100
EMILIA ROMAGNA	PRM1 - ISTRUTTORIA DENUNCIE PERE ILLECITI PENALI	30%	01/06/2017	31/12/2017	319.723	223.806	121.911	100
DCM MILANO	PRM2 - RICOSTITUZIONI CONTRIBUTIVE	50%	01/07/2017	31/12/2017	233	116	116	100
LAZIO	PRM1 - GESTIONE ARRETRATI SU PENSIONE	30%	01/04/2017	31/12/2017	19.779	13.845	17.750	34,19
LAZIO	PRM2 - TRASFORMAZIONI PROVVISORIE	30%	01/04/2017	31/12/2017	2.816	19.701	2.135	80,69
LAZIO	PRM6 - RICOST.CONTRIB. E MATERNITA' F/RAPP DI LAV	30%	01/04/2017	31/12/2017	1.605	1.123	960	100
ABRUZZO	PRM1 - ISTRUTTORIA DENUNCIE PERE ILLECITI PENALI	30%	01/07/2017	31/12/2017	80.835	56.584	53.408	100

PROGETTI REGIONALI DI MIGLIORAMENTO - RILEVAZIONE DATI AL 31 DICEMBRE 2017

REGIONE	PROGETTI	% di abbattimento della giacenza iniziale alla	DATA INIZIO	DATA FINE	Giacenza iniziale alla	Obiettivo giacenza	Giacenza complessiva	Percentuale di realizzazione
DCM ROMA	PRM1 - GESTIONE ARRETRATI SU PENSIONE	30%	01/04/2017	31/12/2017	37.204	26.043	32.379	43,23
DCM ROMA	PRM2 - TRASFORMAZIONI PROVVISORIE	30%	01/04/2017	31/12/2017	5.318	3.723	4.661	41,19
DCM ROMA	PRM6 - RICOST.CONTRIB. E MATERNITA' F/RAPP DI LAV	30%	01/04/2017	31/12/2017	2.336	1.635	1.962	53,35
PUGLIA	PRM1 - PENSIONI PRIVILEGIATE	8%	01/04/2017	31/10/2017	2.341	2.154	2.010	100
PUGLIA	PRM2 - RICOSTITUZIONI CONTRIBUTIVE	7,50%	01/04/2017	31/10/2017	19.638	18.164	16.843	100
PUGLIA	PRM3 - DOMANDE DI AUTORIZ.ANF.AZ.	50%	01/04/2017	30/11/2017	3.427	1.714	1.282	100
CALABRIA	PRM1 - GESTIONE RETTIFICHE DM 2013	13%	01/05/2017	31/12/2017	77.643	67.549	64.228	100
CALABRIA	PRM2 - RICOSTITUZIONI CONTRIB. E MATERNITA' FUORI RAP. LAV.	38,71%	01/09/2017	31/12/2017	1.487	911	914	99,48
CALABRIA	PRM3 - PENSIONI PROV. VO-IO-IND FPLD E-MENS	30,53%	01/09/2017	31/12/2017	4.377	3.041	2.862	100
CALABRIA	PRM4 - PENSIONI PROV. VO-IO-IND AUT. E TOT.AUT. E-MENS	33,13%	01/09/2017	31/12/2017	1.749	1.170	1.149	100
DCM NAPOLI	PRM1 - RICOSTITUZIONI CONTRIBUTIVE	50%	01/07/2017	31/12/2017	2.025	1.012	1.134	88,04
DCM NAPOLI	PRM2 - RICOSTITUZIONI PER SUPPLEMENTO	30%	01/07/2017	31/12/2017	1.038	727	840	63,67
DCM NAPOLI	PRM3 - RECUPERO INDEBITI DA PENS. E PREST.PRESTAZIONI A SOST.RED	20%	01/07/2017	31/12/2017	27.977	22.381	19.082	100
DCM NAPOLI	PRM4 - GESTIONE RETTIFICHE DM 2013	20%	01/07/2017	31/12/2017	247.030	197.624	233.303	27,78
DCM NAPOLI	PRM6 - ISTR.DEN.ILECITI PEN MAN/GEST SEP	20%	01/07/2017	31/12/2017	384.644	307.715	260.205	100
DCM NAPOLI	PRM8 - GESTIONE VERSAMENTI INADD. 0500/PERV. DA AGG. ARCHIVI	20%	01/07/2017	31/12/2017	36.429	29.143	31.286	70,59

PROGETTI DI MIGLIORAMENTO A RILEVANZA NAZIONALE - RILEVAZIONE DATI AL 31 DICEMBRE 2017

REGIONE	PMRN 1 - LISTE PENSIONI DA VERIFICARE				PMRN 2 - LAVORAZIONI AFFERENTI L'IMPLEMENTAZIONE VOLONTARIA DELLA POSIZIONE ASSICURATIVA INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI PUBBLICI				PMRN 3 - LAVORAZIONE DEGLI SCARTI RELATIVI A RISCATTI E RICONGIUNZIONI GEST. PUB. DIPENDENTI				PMRN 4 - VERIFICA AMM. PIATTAFORMA TUTOR			
	Obiettivo complessivo Giacenza iniziale alla data di attivazione e del progetto	Obiettivo giacenza attesa al 31/12/2017 (abb.50% giacenza iniziale)	Giacenza complessi va al 31/12/2017	Percentuale e di realizzazione progetto al 31/12/2017	Obiettivo complessivo Giacenza iniziale alla data di attivazione e del progetto	Obiettivo giacenza attesa al 31/12/2017 (abb. 20% giacenza iniziale)	Giacenza complessi va al 31/12/2017	Percentuale e di realizzazione progetto al 31/12/2017	Obiettivo complessivo Giacenza iniziale alla data di attivazione e del progetto	Obiettivo giacenza attesa al 31/12/2017 (abb. 20% giacenza iniziale)	Giacenza complessi va al 31/12/2017	Percentuale e di realizzazione progetto al 31/12/2017	Obiettivo complessivo Giacenza iniziale alla data di attivazione e del progetto	Obiettivo giacenza attesa al 31/12/2017 (abb. 50% giacenza iniziale)	Giacenza complessi va al 31/12/2017	Percentuale e di realizzazione progetto al 31/12/2017
PIEMONTE	40.921	20.460	20.460	100	41.627	33.301	33.301	100	605.331	484.265	484.265	100	330	165	56	100
VALLE D'AOSTA	368	183	183	100	1.457	1.166	1.166	100	42.243	33.794	33.794	100	27	13	12	100
LOMBARDIA	33.911	16.956	16.956	100	40.776	32.620	32.620	100	899.830	719.864	719.864	100	340	170	40	100
LIGURIA	21.405	10.701	10.701	100	11.072	8.858	8.858	100	550.899	440.719	440.719	100	441	220	138	100
TRENTINO A. A.	4.213	2.108	2.108	100	22.005	17.603	17.603	100	261.523	209.219	209.219	100	151	76	34	100
VENETO	35.855	17.926	17.926	100	40.080	32.065	32.065	100	1.307.786	1.046.229	1.046.229	100	1.337	669	394	100
FRIULI V. G.	16.807	8.404	8.404	100	7.013	5.610	5.610	100	288.407	230.726	230.726	100	293	148	91	100
EMILIA ROMAGNA	20.221	10.111	10.111	100	49.769	39.815	39.815	100	970.502	776.402	776.402	100	1.188	594	232	100
DCM MILANO	16.317	8.160	8.160	100	38.133	30.508	30.508	100	397.029	317.623	317.623	100	480	241	152	100
TOSCANA	22.289	11.145	11.145	100	40.745	32.596	32.596	100	1.125.918	900.734	900.734	100	1.505	752	339	100
UMBRIA	5.246	2.623	2.623	100	8.142	6.515	6.515	100	356.356	285.085	285.085	100	180	91	114	100
MARCHE	7.870	3.934	3.934	100	16.684	13.347	13.347	100	374.721	299.777	299.777	100	154	76	32	100

PROGETTI DI MIGLIORAMENTO A RILEVANZA NAZIONALE - RILEVAZIONE DATI AL 31 DICEMBRE 2017

REGIONE	PMRN 1 - LISTE PENSIONI DA VERIFICARE				PMRN 2 - LAVORAZIONI AFFERENTI L'IMPLEMENTAZIONE VOLONTARIA DELLA POSIZIONE ASSICURATIVA INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI PUBBLICI				PMRN 3 - LAVORAZIONE DEGLI SCARTI RELATIVI A RISCATTI E RICONGIUNZIONI GEST. PUB. DIPENDENTI				PMRN 4 - VERIFICA AMM. PIATTAFORMA TUTOR			
	Obiettivo complessivo	Obiettivo giacenza attesa al	Giacenza complessiva al	Percentuale di realizzazione	Obiettivo complessivo	Obiettivo giacenza attesa al	Giacenza complessiva al	Percentuale di realizzazione	Obiettivo complessivo	Obiettivo giacenza attesa al	Giacenza complessiva al	Percentuale di realizzazione	Obiettivo complessivo	Obiettivo giacenza attesa al	Giacenza complessiva al	Percentuale di realizzazione
LAZIO	43.815	21.909	21.909	100	12.140	9.712	9.712	100	546.674	437.339	437.339	100	1.093	546	666	100
ABRUZZO	12.221	6.111	6.111	100	10.477	8.382	8.382	100	831.870	665.496	665.496	100	312	157	118	100
DCM ROMA	90.362	45.179	45.179	100	44.300	35.440	35.440	100	4.697.606	3.758.085	4.206.142	79	2.312	1.155	1.877	100
MOLISE	6.956	3.479	3.479	100	2.914	2.332	2.332	100	101.459	81.167	81.167	100	2	-	1	100
CAMPANIA	37.484	18.742	18.742	100	19.065	15.253	15.253	100	759.056	607.245	607.245	100	3.817	1.909	1.398	100
PUGLIA	46.881	23.442	23.442	100	34.523	27.617	27.617	100	1.342.222	1.073.777	1.073.777	100	4.310	2.155	1.660	100
BASILICATA	14.246	7.123	7.123	100	4.622	3.698	3.698	100	207.365	165.892	165.892	100	459	230	144	100
CALABRIA	15.385	7.692	7.692	100	10.009	8.006	8.006	100	592.385	473.908	473.908	100	1.373	686	385	100
SICILIA	69.343	34.671	34.671	100	43.369	34.696	34.696	100	2.090.914	1.672.731	1.672.731	100	5.294	2.646	2.389	100
SARDEGNA	22.038	11.018	11.018	100	17.232	13.787	13.787	100	487.109	389.688	389.688	100	866	433	345	100
DCM NAPOLI	43.482	21.741	21.741	100	19.850	15.881	15.881	100	959.035	767.228	767.228	100	8.223	4.112	5.501	100
NAZIONALE	627.636	313.819	313.819	100	536.004	428.803	428.803	100	19.796.240	15.836.992	15.836.992	100	34.487	17.244	16.118	100

Allegato 3 – Indicatori economici - dettaglio regionale

Consuntivi Esercizio 2017	ABRUZZO		BASILICATA		CALABRIA		CAMPANIA	
	Obiettivo 2017 DET.	Consuntivi Esercizio 2017	Obiettivo 2017 DET.	Consuntivi Esercizio 2017	Obiettivo 2017 DET.	Consuntivi Esercizio 2017	Obiettivo 2017 DET.	Consuntivi Esercizio 2017
INDICATORI DELLA GESTIONE								
CONTRIBUTO ALLA RIDUZIONE DEL DEBITO PUBBLICO /COSTI TOTALI (FULL COSTING DI CDR) - REDDITIVITA'	3,12	↑ 5,44	5,63	↓ 5,10	5,46	↑ 5,61	4,78	↑ 5,33
CONTRIBUTO ALLA RIDUZIONE DEL DEBITO PUBBLICO PER PUNTO OMOGENEIZZATO	371,01	↑ 539,22	679,14	↓ 598,04	600,39	↓ 566,84	544,80	↑ 595,29
COSTI DIRETTI (DIRECT COSTING DI CDR)/COSTI TOTALI (FULL COSTING DI CDR)	92,3%	↘ 91,8%	91,5%	↑ 88,9%	95,6%	↘ 92,3%	94,4%	↓ 88,0%
COSTO DIRETTO DELLA PRODUZIONE/COSTI TOTALI (FULL COSTING DI CDR)	85,9%	↘ 85,5%	85,8%	↑ 83,9%	90,7%	↘ 87,1%	88,2%	↓ 82,2%
COSTO DEL PERSONALE DIRETTO DI PRODUZIONE/COSTO DEL PERSONALE TOTALE	81,5%	↘ 80,9%	81,0%	↑ 77,3%	86,2%	↓ 81,0%	84,5%	↓ 79,1%
COSTI TOTALI (FULL COSTING DI CDR) PER PUNTO OMOGENEIZZATO	118,92	↑ 99,21	120,54	● 117,31	109,88	↑ 100,98	114,08	● 111,61

Consuntivi Esercizio 2017	DCM MILANO		DCM NAPOLI		DCM ROMA		EMILIA ROMAGNA	
	Obiettivo 2017 DET.	Consuntivi Esercizio 2017	Obiettivo 2017 DET.	Consuntivi Esercizio 2017	Obiettivo 2017 DET.	Consuntivi Esercizio 2017	Obiettivo 2017 DET.	Consuntivi Esercizio 2017
INDICATORI DELLA GESTIONE								
CONTRIBUTO ALLA RIDUZIONE DEL DEBITO PUBBLICO /COSTI TOTALI (FULL COSTING DI CDR) - REDDITIVITA'	6,22	↑ 12,77	7,86	↑ 8,98	6,35	↑ 7,91	5,34	↑ 6,83
CONTRIBUTO ALLA RIDUZIONE DEL DEBITO PUBBLICO PER PUNTO OMOGENEIZZATO	644,24	↑ 963,10	838,89	↑ 974,42	805,65	↑ 994,22	524,34	↑ 595,36
COSTI DIRETTI (DIRECT COSTING DI CDR)/COSTI TOTALI (FULL COSTING DI CDR)	91,1%	↑ 93,9%	94,0%	↑ 96,5%	92,8%	↑ 97,6%	95,1%	↘ 93,6%
COSTO DIRETTO DELLA PRODUZIONE/COSTI TOTALI (FULL COSTING DI CDR)	85,9%	↑ 86,9%	88,0%	↑ 91,1%	85,6%	↑ 90,5%	88,9%	↘ 87,4%
COSTO DEL PERSONALE DIRETTO DI PRODUZIONE/COSTO DEL PERSONALE TOTALE	86,4%	↘ 84,5%	83,7%	↑ 84,4%	80,8%	↑ 87,1%	85,3%	↘ 83,5%
COSTI TOTALI (FULL COSTING DI CDR) PER PUNTO OMOGENEIZZATO	103,64	↑ 75,45	106,72	↓ 108,54	126,90	● 125,75	98,18	↑ 87,11

Consuntivi Esercizio 2017	FRIULI VENEZIA GIULIA		LAZIO		LIGURIA		LOMBARDIA	
	Obiettivo 2017 DET.	Consuntivi Esercizio 2017	Obiettivo 2017 DET.	Consuntivi Esercizio 2017	Obiettivo 2017 DET.	Consuntivi Esercizio 2017	Obiettivo 2017 DET.	Consuntivi Esercizio 2017
INDICATORI DELLA GESTIONE								
CONTRIBUTO ALLA RIDUZIONE DEL DEBITO PUBBLICO /COSTI TOTALI (FULL COSTING DI CDR) - REDDITIVITA'	3,35	↑ 6,16	4,62	↑ 5,48	3,60	↑ 5,09	5,22	↑ 6,67
CONTRIBUTO ALLA RIDUZIONE DEL DEBITO PUBBLICO PER PUNTO OMOGENEIZZATO	356,09	↑ 595,60	578,45	↑ 811,57	402,98	↑ 511,92	514,40	↑ 577,60
COSTI DIRETTI (DIRECT COSTING DI CDR)/COSTI TOTALI (FULL COSTING DI CDR)	90,3%	↘ 89,5%	92,8%	↓ 81,1%	90,6%	↘ 89,8%	90,7%	↑ 92,5%
COSTO DIRETTO DELLA PRODUZIONE/COSTI TOTALI (FULL COSTING DI CDR)	83,4%	↘ 82,2%	86,4%	↓ 74,1%	84,0%	↘ 82,2%	85,0%	↑ 86,4%
COSTO DEL PERSONALE DIRETTO DI PRODUZIONE/COSTO DEL PERSONALE TOTALE	80,2%	↘ 78,3%	82,1%	↓ 67,9%	79,7%	↘ 77,3%	85,8%	↘ 83,7%
COSTI TOTALI (FULL COSTING DI CDR) PER PUNTO OMOGENEIZZATO	106,38	↑ 96,72	125,27	↓ 147,98	112,09	↑ 100,67	98,48	↑ 86,61

Consuntivi Esercizio 2017	MARCHE		MOLISE		PIEMONTE		PUGLIA	
	Obiettivo 2017 DET.	Consuntivi Esercizio 2017	Obiettivo 2017 DET.	Consuntivi Esercizio 2017	Obiettivo 2017 DET.	Consuntivi Esercizio 2017	Obiettivo 2017 DET.	Consuntivi Esercizio 2017
INDICATORI DELLA GESTIONE								
CONTRIBUTO ALLA RIDUZIONE DEL DEBITO PUBBLICO /COSTI TOTALI (FULL COSTING DI CDR) - REDDITIVITA'	4,01	↑ 5,38	3,09	↑ 6,03	4,18	↑ 5,36	4,54	↑ 5,63
CONTRIBUTO ALLA RIDUZIONE DEL DEBITO PUBBLICO PER PUNTO OMOGENEIZZATO	418,91	↑ 490,22	403,67	↑ 669,74	431,94	↑ 502,87	532,93	↑ 636,40
COSTI DIRETTI (DIRECT COSTING DI CDR)/COSTI TOTALI (FULL COSTING DI CDR)	91,5%	↘ 91,0%	89,4%	↘ 86,9%	94,9%	↘ 94,2%	96,0%	↘ 95,9%
COSTO DIRETTO DELLA PRODUZIONE/COSTI TOTALI (FULL COSTING DI CDR)	85,0%	↘ 84,5%	82,0%	↘ 79,7%	89,1%	↘ 87,5%	91,2%	↑ 91,2%
COSTO DEL PERSONALE DIRETTO DI PRODUZIONE/COSTO DEL PERSONALE TOTALE	81,3%	↘ 81,3%	76,7%	↘ 73,8%	85,7%	↘ 84,1%	86,2%	↘ 85,9%
COSTI TOTALI (FULL COSTING DI CDR) PER PUNTO OMOGENEIZZATO	104,37	↑ 91,20	130,83	↑ 111,12	103,23	↑ 93,74	117,35	● 112,94

Consuntivi Esercizio 2017	SARDEGNA		SICILIA		TOSCANA		TRENTO ALTO ADIGE	
	Obiettivo 2017 DET.	Consuntivi Esercizio 2017	Obiettivo 2017 DET.	Consuntivi Esercizio 2017	Obiettivo 2017 DET.	Consuntivi Esercizio 2017	Obiettivo 2017 DET.	Consuntivi Esercizio 2017
INDICATORI DELLA GESTIONE								
CONTRIBUTO ALLA RIDUZIONE DEL DEBITO PUBBLICO /COSTI TOTALI (FULL COSTING DI CDR) - REDDITIVITA'	3,56	↑ 3,75	5,77	↑ 6,70	5,30	↑ 6,84	2,78	↑ 4,00
CONTRIBUTO ALLA RIDUZIONE DEL DEBITO PUBBLICO PER PUNTO OMOGENEIZZATO	437,51	↓ 411,68	616,53	↑ 667,72	567,22	↑ 592,36	288,34	↑ 360,68
COSTI DIRETTI (DIRECT COSTING DI CDR)/COSTI TOTALI (FULL COSTING DI CDR)	91,6%	↘ 91,1%	95,8%	↘ 95,2%	92,7%	↘ 92,5%	90,3%	↘ 90,1%
COSTO DIRETTO DELLA PRODUZIONE/COSTI TOTALI (FULL COSTING DI CDR)	84,7%	↘ 83,4%	89,9%	↘ 89,2%	85,9%	↘ 85,5%	84,3%	↘ 83,4%
COSTO DEL PERSONALE DIRETTO DI PRODUZIONE/COSTO DEL PERSONALE TOTALE	82,1%	↘ 80,1%	85,4%	↘ 83,9%	82,6%	↘ 82,1%	81,5%	↘ 80,0%
COSTI TOTALI (FULL COSTING DI CDR) PER PUNTO OMOGENEIZZATO	122,76	↑ 109,82	106,80	↑ 99,64	106,98	↑ 86,60	103,78	↑ 90,26

Consuntivi Esercizio 2017	UMBRIA		VALLE D'AOSTA		VENETO	
	Obiettivo 2017 DET.	Consuntivi Esercizio 2017	Obiettivo 2017 DET.	Consuntivi Esercizio 2017	Obiettivo 2017 DET.	Consuntivi Esercizio 2017
INDICATORI DELLA GESTIONE						
CONTRIBUTO ALLA RIDUZIONE DEL DEBITO PUBBLICO /COSTI TOTALI (FULL COSTING DI CDR) - REDDITIVITA'	3,89	↑ 5,50	1,74	↑ 2,64	4,94	↑ 6,09
CONTRIBUTO ALLA RIDUZIONE DEL DEBITO PUBBLICO PER PUNTO OMOGENEIZZATO	424,47	↑ 545,39	224,33	↑ 331,21	477,91	↑ 504,70
COSTI DIRETTI (DIRECT COSTING DI CDR)/COSTI TOTALI (FULL COSTING DI CDR)	90,2%	↘ 88,6%	85,3%	↘ 81,0%	94,0%	↘ 93,8%
COSTO DIRETTO DELLA PRODUZIONE/COSTI TOTALI (FULL COSTING DI CDR)	84,0%	↘ 81,4%	82,0%	↓ 75,9%	88,3%	↘ 87,6%
COSTO DEL PERSONALE DIRETTO DI PRODUZIONE/COSTO DEL PERSONALE TOTALE	79,8%	↘ 77,6%	77,0%	↓ 70,4%	84,4%	↘ 84,4%
COSTI TOTALI (FULL COSTING DI CDR) PER PUNTO OMOGENEIZZATO	109,03	↑ 99,13	129,17	● 125,26	96,71	↑ 82,82

Documenti allegati:

- *Risultato della Performance 2017 - Strutture Centrali*
- *Risultato della Performance 2017 – Strutture Territoriali*