



DETERMINAZIONE n. 91 del 10 SET. 2015

INPS - UFF. OO.CC. - Pervenuto il 10 SET. 2015

OGGETTO: Relazione sulla performance 2014

IL PRESIDENTE

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

Vista la Legge 9 marzo 1989 n. 88;

Visto il D.Lgs. 30 giugno 1994 n. 479;

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;

Considerato che il C.I.V con propria delibera n. 7 del 16 aprile 2013 "Relazione programmatica per gli anni 2014-2016" ha individuato le linee di indirizzo per l'azione gestionale dell'Istituto;

Viste le "Linee guida gestionali per l'anno 2014" approvate con determinazione presidenziale n. 5810 del 31 luglio 2013;

Visto il Piano della performance 2014-2016 approvato con determinazione commissariale n. 106 del 20 giugno 2014;

Considerato il decreto legislativo 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”, ed in particolare il Capo II “Il ciclo di gestione della performance”, art. 10 “Piano della performance e Relazione sulla performance”;

Vista la legge 11 agosto 2014, n. 114, di conversione del decreto legge 23 giugno 2014, n. 90, con cui le competenze dell’ANAC, già CIVIT, relative alla misurazione e valutazione della performance, di cui agli articoli 7, 8, 9, 10, 12, 13 e 14 del d.lgs. 150/2009, sono trasferite al Dipartimento della Funzione pubblica;

Preso atto che la CIVIT, con delibera n. 5/2012, ha emanato le “Linee guida ai sensi dell’art. 13 comma 6 lettera b del d.lgs. 150/2009, relative alla struttura ed alla modalità di redazione della Relazione sulla performance di cui all’art. 10, comma 1, lettera b, dello stesso decreto”, e, con nota n. 5602 del 13.06.2013, ha comunicato di aver confermato le linee guida fornite con la richiamata delibera n. 5/2012; che in attesa dell’emanazione del regolamento di cui all’articolo 19, comma 10, del decreto legge 90/2014, convertito nella legge 114/2014, mantengono la loro validità le indicazioni operative già espresse attraverso le relative delibere dalla CIVIT;

Vista la Relazione sulla performance 2014 predisposta dal Direttore Generale;

Su proposta del Direttore generale;

DETERMINA

- ✓ di approvare la Relazione sulla performance 2014 allegata, che costituisce parte integrante della presente determinazione;
- ✓ di trasmettere la Relazione sulla performance 2014 al Dipartimento della Funzione Pubblica, ai Ministeri competenti, al CIV ed all’Organismo Indipendente di Valutazione;
- ✓ di dare mandato al Responsabile della performance di inserire la Relazione sulla performance 2014 con i relativi allegati sul Portale della trasparenza.

Ufficio di Segreteria
degli Organi Collegiali
Per copia conforme all'originale

IL PRESIDENTE

prof. Tito Michele Boeri

INPS

Istituto Nazionale Previdenza Sociale



Relazione sulla performance 2014

Indice

1	Premessa.....	3
2	Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder esterni.....	4
2.1	Quadro sintetico delle attività INPS nell'impatto con il contesto esterno di riferimento...	4
2.2	L'erogazione dei servizi in e-government.....	5
2.2.1	Il Portale dei pagamenti.....	8
2.2.2	I servizi erogati su dispositivo mobile.....	9
2.2.3	Il Contact Center multicanale INPS INAIL (CCM).....	10
2.3	L'Amministrazione.....	14
2.3.1	Gli organi istituzionali.....	14
2.3.2	Le articolazioni dell'Istituto a livello territoriale.....	16
2.3.3	I dipendenti.....	17
2.3.4	Le risorse finanziarie.....	19
2.3.5	Il benessere organizzativo.....	27
2.4	I risultati raggiunti.....	28
2.5	Le criticità e le opportunità.....	33
3	Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti.....	35
3.1	Obiettivi strategici.....	36
3.2	Obiettivi e piani operativi.....	36
3.2.1	Obiettivi assegnati alle strutture centrali.....	37
3.2.2	Obiettivi assegnati alle strutture territoriali.....	38
3.2.3	Progetti nazionali e regionali di miglioramento.....	43
4	Risorse, efficienza ed economicità.....	46
4.1	Impiego delle risorse umane.....	46
4.2	Produttività.....	47
4.3	Valore della produzione.....	48
4.4	Costi.....	50
4.5	Logistica.....	53
4.6	Misurazione dei risultati organizzativi delle aree dirigenziali.....	56
5	Trasparenza e qualità dei servizi.....	57
5.1	L'aggiornamento del contesto normativo.....	57
5.2	Collegamento con il piano di prevenzione della corruzione e con il piano triennale per la trasparenza e l'integrità.....	59
6	Pari opportunità e bilancio di genere.....	62
7	Il processo di redazione della relazione sulla performance.....	64
7.1	Fasi, soggetti, tempi e responsabilità.....	64
7.2	Punti di forza e di debolezza del ciclo della performance.....	66

1. Premessa

Il presente documento è redatto in adempimento dell'articolo 10 del Decreto Legislativo 150/2009 aderendo, per la relativa strutturazione, alle indicazioni contenute nelle linee guida emanate in materia dalla CiVIT con la delibera n. 5/2012.

In relazione al piano della performance 2014-2016, approvato con determinazione del Commissario straordinario n. 106 del 20 Giugno 2014, vengono pertanto evidenziati a consuntivo i risultati ottenuti per l'anno 2014 rispetto ai singoli obiettivi ed alle risorse, assegnati alle strutture centrali e territoriali dell'Istituto.

Nel corso dell'anno si è avviato a conclusione il processo di riorganizzazione conseguente all'integrazione in INPS degli enti soppressi (Inpdap ed Enpals) ai sensi della legge 214/2011. In ossequio alla norma che indicava il termine di sei mesi decorrenti dalla pubblicazione in Gazzetta Ufficiale dell'ultimo decreto interministeriale di trasferimento delle risorse umane degli enti soppressi per procedere alla riorganizzazione dell'Istituto, con determinazione commissariale 118 del 17 Luglio 2014 è stato approvato il nuovo Ordinamento delle Funzioni Centrali e Periferiche dell'Istituto.

Successivamente, con determinazione commissariale n. 120 del 22 luglio 2014, sono stati istituiti nuovi Progetti temporanei di livello dirigenziale generale.

Tutti gli incarichi dirigenziali di prima fascia sono stati poi riattribuiti, a conclusione di apposita procedura di interpello, con decorrenza 1 Settembre 2014.

Analoga procedura di interpello è stata seguita per procedere al conferimento degli incarichi per le aree dirigenziali di seconda fascia, distribuite tra le strutture della Direzione generale e delle Direzioni regionali, con decorrenza 1 ottobre 2014.

I dati e le tabelle riportati nella Relazione sono estratti da documenti ufficiali dell'Istituto tra i quali, il Rapporto annuale 2014, il Piano triennale anticorruzione 2014-2016, la nota di assestamento al Bilancio preventivo 2014, non essendo, alla data, ancora approvato dal CIV il Bilancio consuntivo 2014. Per quanto riguarda i dati di produzione, sono stati utilizzati i valori di consuntivo indicati nella Relazione trimestrale al 31 dicembre 2014.

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

2.1 Quadro sintetico delle attività INPS nell'impatto con il contesto esterno di riferimento

		Anno 2014
LE STRUTTURE INPS	Sedi (Direzioni Regionali, Provinciali, Metropolitane e Filiali di coordinamento)	135
	Agenzie e Agenzie complesse	362
	Punti Cliente e Punti Inps ¹	1.681
	Presidi Inps presso i Consolati ²	245
I LAVORATORI ASSICURATI	Posizioni lavorative Gestione privata	18,44 mln
	Lavoratori Gestione pubblica, Gestione lavoratori dello spettacolo ed ex-Ipost	3,6 mln
LE AZIENDE ISCRITTE	Aziende iscritte	1,2 mln
LE PRESTAZIONI EROGATE	Beneficiari di trattamenti pensionistici ³	15,58 mln
	Importo medio mensile per prestazioni assistenziali	428 euro
	Beneficiari di prestazioni di sostegno al reddito ⁴	4,7 mln
	Importo annuo erogato per sostegno al reddito (comprensivo di copertura per contribuzione figurativa)	23 mld di euro
	Importo annuo erogato per prestazioni socio-assistenziali (famiglia, malattia, maternità)	10 mld di euro
I SERVIZI DI E-GOVERNMENT	Tasso di copertura digitale dei processi e servizi Inps	100%
	Numero servizi erogati on-line	130 mln
	Contact Center Multicanale (totale contatti e servizi gestiti)	22 mln
	Visitatori del sito istituzionale (nell'anno)	550 mln
	Numero medio di visitatori al giorno	1,5 mln
	Numero Pin rilasciati (dato cumulativo)	16 mln
	Totale pagine web visitate (nell'anno)	5,5 mld
	Numero medio di pagine web visitate al giorno	15 mln
	Numero medio di accessi con Pin al giorno	300 mgl
	Numero accessi nell'anno ai servizi mobili (via smartphone, tablet, etc.)	2,2 mln

¹ Sportelli telematici istituiti presso gli Enti locali e le Pubbliche Amministrazioni.

² I presidi presso i Consolati forniscono assistenza ai cittadini italiani residenti all'estero in materia di sicurezza sociale.

³ Sono compresi anche gli invalidi civili titolari di assegni e di indennità.

⁴ Comprende i soggetti beneficiari di ammortizzatori sociali e prestazioni socio assistenziali.

2.2 L'erogazione dei servizi in e-government

L'INPS ha ormai consolidato un'architettura di e-government che consente la piena gestione telematizzata delle prestazioni istituzionali.

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. Un banner presente nella home page dell'Istituto invita i visitatori a richiedere il Pin.

La Tavola 1 espone i dati relativi ai PIN con riferimento alle categorie di utenza.

- Tavola 1

Numero di Pin con almeno un accesso al Portale internet Inps Anno 2014	
Cittadini	8.515.047
Aziende	153.177
Consulenti	107.371
Patronati	19.224
CAF	13.795
Comuni	20.009
Associazioni di categoria	26.061

- Nella Tavola 2 si illustrano i volumi dei principali servizi erogati on-line nel 2014 (con i dati 2013 per confronto), suddivisi per tipologia di utente.

- Tavola 2

N. Servizi on-line erogati per tipologia di utente - Gestione privata Anni 2013 - 2014			
Descrizione	2013	2014	Var. % 2014/2013
Servizi erogati ai cittadini	26.626.225	30.835.037	15,8
Servizi erogati alle imprese	21.127.018	24.768.325	17,2
Servizi erogati ai Patronati	45.743.445	54.046.261	18,2
Servizi ai CAF	3.995.498	3.588.637	-10,2
Servizi ai Comuni	2.862.502	2.278.129	-20,4
Servizi agli Enti Pubblici Previdenziali	5.559.010	14.114.329	153,9
Servizi alle ASL	667.318	679.982	1,9
Servizi alle Associazioni di Categoria	100.816	110.176	9,3

La Tavola 3 evidenzia alcuni dei principali servizi erogati on-line.

- Tavola 3

N. Servizi on-line – Gestione privata. Anni 2013-2014			
Descrizione	2013	2014	Var. % 2014/2013
Dichiarazioni ISEE rilasciate	6.107.918	6.062.026	-0,8
Lavoratori dipendenti: Denunce contributive individuali	154.988.844	153.120.669	-1,2
N. certificati medici on-line ricevuti	19.530.874	19.252.231	-1,4
Denunce contributive aziende	18.201.342	17.644.692	-3,1
N. DURC emessi	5.649.599	5.298.389	-6,2
di cui INAIL	2.955.118	2.660.628	-10,0
di cui INPS	1.802.907	1.866.140	3,5
di cui CE (Cassa Edile)	891.474	771.621	-13,4

La successiva Tavola 4 illustra alcuni dati significativi sui servizi on-line erogati nell'ambito della gestione dipendenti pubblici e della gestione lavoratori dello spettacolo nel 2014. L'ampia variazione percentuale che si registra tra i due anni di riferimento per molti servizi della Gestione pubblica è correlata in gran parte alla progressiva esclusività del ricorso al canale telematico avvenuta nel corso del 2013.

- Tavola 4

N. Servizi on-line – Gestione pubblica e Gestione lavoratori dello spettacolo Anni 2013 – 2014			
Descrizione	2013	2014	Var. % 2014/2013
Servizi ex-Enpals per lavoratori, pensionati, imprese (denunce contributive, immatricolazioni imprese, certificati agibilità)	678.552	690.118	1,7
Servizi ex-Inpdap:			
Domanda pensione e variazione pensione/via patronato	118.159	192.435	62,9
Attività Sociali	136.896	123.900	-9,5
Piccolo Prestito/Prestito pluriennale	42.320	66.297	56,7
Ricongiunzioni onerose/non onerose	22.233	26.311	18,3
Riscatti	9.252	19.404	109,7
Riconoscimento Periodo Maternità	5.963	8.789	47,4
Riconoscimento Servizio Militare	4.334	6.220	43,5
Mutui Ipotecari Edilizi	1.812	6.145	239,1

La Tavola 5 illustra alcuni dati significativi sull'accesso al portale internet Inps nel 2014, che bene illustrano la dimensione dell'utilizzo di questo canale.

Tavola 5

Accessi al Portale internet Inps. Anni 2013 - 2014 N.			
Descrizione	2013	2014	Var. % 2014/2013
N. visitatori nell'anno	429.887.164	550.081.902	28,0
Media visitatori giornalieri	1.177.773	1.507.074	28,0
Picco visitatori giornalieri	2.669.474	2.882.659	8,0
N. pagine web visitate nell'anno	4.582.258.225	5.487.128.206	19,7
Media n. pagine visitate al giorno	12.554.132	15.033.228	19,7
Picco n. pagine visitate al giorno	28.335.884	29.893.205	5,5
Totale Pin rilasciati al 31 dicembre	14.458.516	16.049.896	11,0
Numero e-mail ricevute	16.945.664	24.391.663	43,9
N. totale pagine web sul sito	36.410	42.634	17,1
N. moduli scaricabili on-line	544	816	50,0
N. moduli compilabili on-line	537	757	41,0
Moduli inviabili on line	8	14	75,0

Gli utenti dotati di Pin (ordinario) rilasciato dall'Inps possono utilizzare i servizi on-line, ad esempio per consultare i dati della propria posizione contributiva o della propria pensione. In particolare, sul totale dei Pin rilasciati dall'Istituto, 4.481.737 sono Pin dispositivi, cioè consentono anche di richiedere prestazioni e benefici economici ed effettuare dichiarazioni.

Per quanto riguarda gli utenti dotati di Pin, nel corso del 2014 si sono registrati in media oltre 300mila accessi giornalieri, con picchi di oltre 800mila, come evidenziato nella Tavola 6

Tavola 6

Numero accessi con Pin al Portale internet Inps Anno 2014			
	Numero accessi	Media giornaliera	Picco giornaliero
Sito web	125.087.487	342.705	845.014
Mobile	925.079	2.534	5.560

2.2.1 Il Portale dei pagamenti

Il "Portale dei pagamenti" offre un servizio telematico per effettuare il pagamento dei bollettini on-line, stampare i bollettini MAV, acquistare i buoni lavoro (voucher) online, visualizzare i pagamenti effettuati e avere notizie e aggiornamenti sulle nuove modalità di pagamento.

Il Portale è diviso in tre aree:

Area pagamenti, in quest'area sono presenti i servizi di pagamento e stampa di bollettini MAV: contributi per i lavoratori domestici, contributi per riscatti, ricongiunzioni, rendite e versamenti volontari, acquisto online buoni lavoro, mutui ipotecari ex-Inpdap, contributi per gli amministratori locali, per il Fondo Clero, ecc.;

Area informazioni sui pagamenti, che presenta tutte le informazioni sui pagamenti dei contributi dei servizi attivi, informazioni sul canale RID e canale Reti Amiche;

Area contatti, dove sono indicate le modalità operative per il cittadino che dovesse avere difficoltà con l'utilizzo delle procedure.

Ai pagamenti effettuati sul portale Inps si aggiungono i canali di pagamento telematico precedentemente introdotti e pienamente operativi, quali le tabaccherie aderenti al circuito "Reti Amiche", il servizio di home banking offerto dalla Unicredit Banca; gli sportelli delle Banche Retail del Gruppo Unicredit che hanno attivato la convenzione; il pagamento attraverso servizio di addebito diretto su conto corrente bancario (RID, Rapporto Interbancario Diretto).

La Tavola 7 che segue illustra il flusso dei pagamenti online effettuati negli anni 2013 e 2014.

Tavola.7

Pagamenti effettuati on-line - Anni 2013-2014						
Descrizione	2013		2014		Var. % 2014/2013	
	Num.	Importo (Euro)	Num.	Importo (Euro)	Num.	Importo (Euro)
Pagamenti con MAV (Pagamenti mediante avviso)						
Contributi lavoratori domestici	3.410.104	972.001.947	3.283.192	926.097.982	-3,7	-4,7
Riscatti, ricongiunzioni, rendite	208.276	116.027.999	239.996	116.841.244	15,2	0,7
Versamenti volontari	118.326	180.134.914	121.928	192.358.011	3,0	6,8
Mutui ipotecari ex-Inpdap	77.702	307.954.538	83.884	331.826.250	8,0	7,8

Pagamenti effettuati on-line - Anni 2013-2014

Descrizione	2013		2014		Var. % 2014/2013	
	Num.	Importo (Euro)	Num.	Importo (Euro)	Num.	Importo (Euro)
Recupero Indebiti	53.877	22.241.627	419.542	106.103.301	678,7	377,0
Fondo Clero	2.476	575.964	2.462	677.677	-0,6	17,7
Mutui Cooperative Edilizie ex -Inpdap	9.097	7.588.759	8.929	8.490.264	-1,8	11,9
Amministratori Locali	22	26.689	5	26.858	-77,3	0,6
Pagamenti tramite POS Virtuale Intesa SanPaolo						
Contributi Lav. domestici	118.831	22.565.732	116.321	21.940.821	-2,1	-2,8
Riscatti, Ricong., Rendite	9.374	1.703.458	13.347	2.433.760	42,4	42,9
Versamenti Volontari	240	226.211	265	336.948	10,4	49,0
Attività Sociali Gestione Dipendenti Pubblici	7.171	3.557.173	4.017	1.940.677	-44,0	-45,4
Pagamenti online in collaborazione con la Porta dei Pagamenti di Poste Italiane						
Acquisto online Voucher Lavoro	3.516	1.426.480	7.363	3.136.480	109,4	119,9
Pagamenti tramite Lottomatica (Reti Amiche)						
Contributi Lav. Domestici	127.198	28.143.027	98.499	20.849.521	-22,6	-25,9
Riscatti, Ricong., Rendite	2.424	485.749	2.591	502.579	6,9	3,5
Pagamenti tramite le Banche UniCredit (Reti Amiche)						
Contributi Lav. domestici	85.268	20.936.735	83.977	20.594.153	-1,5	-1,6
Riscatti, Ricong., Rendite	9.336	2.810.285	11.116	3.140.152	19,1	11,7
Pagamenti tramite Poste Italiane (Reti Amiche)						
Contributi Lavoratori Domestici	5.949	1.341.944	3.227	712.961	-45,8	-46,9

2.2.2 I servizi erogati su dispositivi mobili

Le applicazioni di "Inps Servizi Mobile" permettono di interagire con alcuni servizi online presenti sul sito web www.inps.it per mezzo di dispositivi mobili (cellulari, smartphone e tablet).

Semplici e intuitivi, i nuovi servizi, che soddisfano le esigenze delle diverse fasce di utenza dell'Istituto, permettono di avere informazioni sulle sedi dell'Inps e di effettuare la visualizzazione del proprio estratto conto contributivo, della corrispondenza intercorsa con l'Inps e dello "stato pratiche" per gli utenti della gestione dipendenti pubblici.

È possibile anche:

- calcolare e pagare i contributi per il lavoro domestico e verificarne l'estratto

- accedere al Cassetto previdenziale per le aziende
- visualizzare il calcolo delle codeline F24 (per i versamenti contributivi)
- accedere ai servizi di prenotazione, votazione e report per gli utenti della gestione dipendenti pubblici;
- effettuare pagamenti di riscatti, ricongiunzioni e rendite;
- effettuare l'iscrizione per i lavoratori parasubordinati;
- visualizzare il cedolino pensione per gli utenti della gestione dipendenti pubblici.

Si può inoltre effettuare la ricerca di uffici postali, tabaccai e sportelli bancari vicini presso i quali è possibile sia versare i contributi per i lavoratori domestici, il riscatto di laurea e le ricongiunzioni e sia acquistare e riscattare i voucher di lavoro.

Con il servizio informativo "Mobile Inps Ufficio Stampa", disponibile per smartphone e tablet, gli utenti ricevono su dispositivi mobili i comunicati stampa e le news, rimanendo costantemente aggiornati sulle comunicazioni dell'Istituto in tempo reale. Nella successiva Tavola 8 si evidenziano i volumi dei servizi erogati su dispositivi mobili nel 2013 e nel 2014.

Tavola 8

Servizi erogati su dispositivi mobili (cellulari, smartphone, tablet)			
Anni 2013-2014			
Descrizione	2013	2014	Var. % 2014/2013
N. accessi ai servizi Mobile	1.083.387	2.204.167	103,5
N. accessi alla sezione InpsFacile	536.733	954.422	77,8
N. download applicazioni Inps per iPhone	464.047	638.348	37,6
N. download applicazioni Inps per iPad	10.593	33.848	219,5

2.2.3 Il Contact Center Multicanale Inps-Inail (CCM)

Il Contact Center Inps-Inail offre agli utenti una struttura di comunicazione che garantisce fruibilità e tempestività di informazioni e servizi.

Per offrire ad ogni categoria di utenti (compresi i residenti all'estero) la modalità di contatto preferita, il Contact Center Inps-Inail è raggiungibile, oltre che da telefono (numero verde 803164 da rete fissa e 06164164 da rete mobile, con tariffazione stabilita dal proprio gestore), anche tramite Skype, Fax ed Internet.

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.

In particolare, il servizio con operatore è attivo dal lunedì al venerdì dalle 8 alle 20 e il sabato dalle 8 alle 14, mentre i servizi automatici sono in funzione 24 ore al giorno, compresi i festivi. Le informazioni e i servizi sono forniti in 7 lingue straniere (tedesco, inglese, francese, arabo, polacco, spagnolo e russo, utilizzando operatori bilingue) ai lavoratori stranieri, agli extracomunitari e ai cittadini italiani residenti in Paesi diversi dall'Italia.

Nel caso sia necessario, il Contact Center Inps-Inail trasmette una segnalazione alle strutture territoriali degli Enti (quesiti di Back Office), 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 competenti per materia, l'operatore prenota un appuntamento presso la struttura territoriale competente.

È inoltre a disposizione degli utenti il servizio InpsRisponde, un ulteriore canale per inoltrare richieste di chiarimenti su aspetti normativi/procedurali o di informazioni su singole pratiche, tramite la compilazione di un form on line fruibile sul sito Web istituzionale. InpsRisponde è gestito, al primo livello, dagli operatori del Contact Center Inps-Inail e dalle sedi Inps, in caso di quesiti particolarmente complessi.

I principali servizi Inps forniti dal Contact Center Inps-Inail riguardano:

- informazioni su pensioni, prestazioni temporanee e contributi individuali;
- acquisizione domande di pensione;
- iscrizione on-line per lavoratori parasubordinati, domestici e casalinghe;
- spedizione di duplicati di documenti e certificati previdenziali ai cittadini assicurati con l'istituto (estratto conto assicurativo, estratto versamenti, certificati di pensione, CUD);
- spedizione di duplicati di documenti e certificati previdenziali ai lavoratori autonomi: artigiani, commercianti e coltivatori diretti (estratto conto assicurativo, estratto versamenti, situazione debitoria, pagamenti);
- chiarimenti e informazioni sulla situazione debitoria, avvisi bonari e cartelle esattoriali;
- simulazione del calcolo dei contributi per i lavoratori domestici e invio MAV per il pagamento;
- informazioni e invio copia della ricevuta di pagamento on-line dei contributi per lavoratori domestici, versamenti volontari, riscatto laurea e ricongiunzioni contributive;
- rilascio del Pin (codice personale di identificazione);
- variazione indirizzo di residenza;

- informazioni e acquisizione delle domande di prestazioni (disoccupazione e mobilità, maternità e congedo parentale, congedi e permessi per diversamente abili, assegni al nucleo familiare);
- stato delle domande e dei pagamenti delle prestazioni;
- stato delle richieste e dei rinnovi della Carta Acquisti;
- indirizzi e orari degli uffici Inps, anche tramite risponditore automatico;
- attivazione voucher per Buoni Lavoro Occasionale;
- assistenza per gli utenti internet: cittadino, aziende, consulenti e professionisti, enti pubblici e previdenziali, patronati, associazioni di categoria e CAF;
- acquisizione domande per servizi di credito e welfare (Soggiorni Enam, Borse di studio/Master, Mutui ipotecari edilizi, Istanza anticipata estinzione, Piccoli Prestiti Pensionati, Prestiti Pluriennali Iscritti e Pensionati).

L'evoluzione tecnologica e del contesto organizzativo e normativo, hanno portato nel 2014 all'avvio di una serie di servizi innovativi:

implementazione della possibilità di conoscere lo stato di lavorazione delle richieste Linea Inps (quesiti di backoffice) attraverso la sezione Inps Risponde del portale www.inps.it, dall'applicazione Mobile dell'Istituto e tramite il risponditore automatico del Contact Center Multicanale;

attivazione del servizio automatico di consultazione dello stato di una domanda presentata, per fornire agli utenti, in particolare alle categorie deboli quali anziani, disabili, invalidi, soggetti con difficoltà economiche, la possibilità di conoscere in modo semplice, rapido e comodo lo stato di una pratica presentata all'Istituto;

attivazione del servizio automatico per la comunicazione dell'importo da pagare e l'invio, al proprio indirizzo email o all'indirizzo di residenza censito negli archivi, dei bollettini MAV precompilati per il pagamento dei contributi dei lavoratori domestici;

attivazione del servizio automatico per la verifica dello stato dei pagamenti effettuati dall'Istituto per le prestazioni erogate agli utenti (Pensioni e prestazioni a sostegno del reddito).

Nel corso del 2014 gli operatori hanno gestito circa 22 milioni di contatti, che quindi, grazie agli efficientamenti effettuati ed ai servizi automatici implementati, si sono ridotti di circa il -4% rispetto all'anno precedente.

Nel 2014 le richieste di servizio inoltrate dagli operatori del Contact Center Inps-Inail alle sedi Inps (quesiti di back-office) sono state pari a circa il 3,5% dei contatti totali gestiti; inoltre sono stati gestiti mediante InpsRisponde 523.942 quesiti, di cui circa il 65% dagli operatori del Contact Center e il restante 35% dalle sedi.

I dati riassuntivi del servizio Contact Center multicanale nel 2014 sono illustrati nella Tavola 9 seguente, in cui sono riportati anche i valori di riferimento relativi al 2013.

Tavola 9

Il Contact Center multicanale in numeri - Anni 2013-2014			
Descrizione	2013	2014	Var % 2014/2013
Contatti gestiti da operatore	23 mln	22 mln	-4,3
Numero di operatori	2.286	2.280	-0,3
Quesiti InpsRisponde	581.955	523.942	-10,0
Quesiti inoltrati dal CCM alle sedi (<i>Back Office</i>)	927.108	760.015	-18,0
Numero Pagamenti effettuati via CCM	2.346	1.584	-32,5
Valore in euro Pagamenti effettuati via CCM	504.923	344.508	-31,8
Chiamate via Web e SKYPE	471.963	338.085	-28,4

Le principali categorie di informazioni fornite dagli operatori del Contact Center nel corso del 2014, nell'ambito dei contatti avuti con gli utenti, riguardano le prestazioni a sostegno del reddito, in particolare la prestazione ASpI, i servizi di assistenza all'utenza per quanto riguarda il Pin ed i servizi on-line ed il lavoro occasionale accessorio.

Per quanto riguarda i servizi individuali forniti dal Contact Center ai cittadini, cioè i servizi che possono essere forniti agli utenti una volta identificati, il numero maggiore di richieste nel 2014 ha riguardato l'estratto ed il dettaglio dei pagamenti delle prestazioni (pensionistiche e non), le richieste di Pin, la situazione delle istanze presentate all'Istituto (stato della domanda) e la gestione dei Buoni lavoro occasionale.

Gli argomenti maggiormente ricorrenti per i quesiti inoltrati dal Contact Center al back office delle sedi territoriali competenti, sono stati le prestazioni Aspi e MiniAspi, il pagamento delle pensioni, gli assegni al nucleo familiare e le questioni riguardanti i datori di lavoro domestico silenti.

Nella Tavola 10 sono esposti i principali servizi erogati dal Contact Center, tramite risponditore automatico.

I principali servizi erogati tramite risponditore automatico

Argomento	Numero di richieste 2014
Cud unificato	697.150
Estratto pagamenti	107.671
Estratto contributivo	61.018
Appuntamenti su sportello amico*	4.320
Dettaglio rata pensione	37.415
Voucher	52.278
Stato domanda**	28.170
Stato pagamenti***	2.512
Invio bollettini MAV Colf****	3.456
Totale	993.990

* Tramite il Contact Center è possibile fissare un appuntamento presso lo sportello di sede Inps per avere una consulenza personalizzata

** Servizio attivo da Luglio 2014

*** Servizio attivo da Novembre 2014

**** Servizio attivo da Luglio 2014

2.3 L'amministrazione

2.3.1 Gli organi istituzionali

Gli Organi di governo dell'Istituto sono strutturati come segue:

Il **Presidente** dell'Inps riveste il ruolo di legale rappresentante dell'Istituto. Svolge, ai sensi della legge n. 122 del 30 luglio 2010, anche le funzioni in precedenza attribuite al Consiglio di Amministrazione. Predispone il bilancio e i piani di spesa e investimento, attua le Linee di Indirizzo strategico dell'Istituto; può assistere alle sedute del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza a cui trimestralmente trasmette una relazione sull'attività svolta con particolare riferimento al processo produttivo ed al profilo finanziario, nonché qualsiasi altra relazione che venga richiesta dal Consiglio di indirizzo e vigilanza. Rientra tra i suoi compiti l'approvazione dei piani annuali nell'ambito della programmazione.

Il **Consiglio di Indirizzo e Vigilanza**, organo dell'Istituto con funzioni di indirizzo e vigilanza, si configura come l'organo politico-istituzionale che esprime i bisogni della collettività attraverso la definizione delle Linee di Indirizzo triennali per le principali Attività Istituzionali (obiettivi strategici), le proposte di modifiche normative e le iniziative per facilitare il compiuto

adempimento delle diversificate e crescenti attribuzioni conferite all'Istituto, ha inoltre il compito di approvare i Bilanci; è composto da 22 membri **rappresentanti tutte le forze sociali**.

Il **Direttore Generale** ha la responsabilità complessiva della gestione dell'Istituto di cui sovrintende l'organizzazione, l'attività ed il personale, assicurandone l'unità operativa e l'indirizzo tecnico amministrativo. In quanto responsabile delle attività dirette al conseguimento dei risultati e degli obiettivi, coordina e sovrintende gli uffici e le funzioni dirigenziali di livello generale centrale e le direzioni regionali, per l'attuazione delle linee programmatiche definite dal CIV e delle direttive e dei piani operativi annuali del Presidente.

Il **Collegio dei Sindaci** ha il ruolo di vigilare sull'osservanza della normativa generale e dei regolamenti propri dell'Inps, svolgendo anche le funzioni di revisione contabile.

È composto attualmente da nove membri, in rappresentanza del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e del Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Operano, altresì, all'interno dell'Istituto:

il Magistrato della Corte dei Conti, che esercita, come previsto dall'art. 100 della Costituzione, un controllo continuativo sulla gestione dell'Istituto, assistendo tra l'altro alle sedute degli Organi di amministrazione e revisione (legge 21.03.1958 n. 259);

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 in materia di contributi dovuti alle gestioni, formulano proposte ai vertici dell'Istituto in materia di contributi e prestazioni;

il Comitato Unico di Garanzia (CUG), istituito presso l'INPS a seguito dell'emanazione delle disposizioni dell'articolo 21 della legge n. 183 del 4 novembre 2010;

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, riferendone annualmente all'Organo di indirizzo politico amministrativo.

2.3.2 Le articolazioni dell'Istituto a livello territoriale

E' avviato ormai alla fase conclusiva il processo di riorganizzazione e razionalizzazione della rete territoriale dell'Istituto conseguente all'assorbimento del personale e delle funzioni dei soppressi INPDAP ed ENPALS.

La struttura dell'Istituto è articolata in **una Direzione Generale**, che si trova a Roma e svolge le funzioni di implementazione delle strategie aziendali, di innovazione dei servizi e di coordinamento delle strutture sul territorio, assicurando il governo dell'intero sistema di gestione dell'Ente.

Le Strutture Centrali della Direzione Generale:

- Direzioni Centrali, articolate in Aree dirigenziali ed in Unità organizzative, svolgono funzioni di emanazione delle direttive attuative della normativa, studio e definizione delle procedure e delle modalità di relazione con il cliente in materia di prestazioni, entrate contributive e vigilanza sull'evasione contributiva; programmazione, pianificazione e controllo di gestione; acquisizione dei servizi e delle risorse strumentali; acquisizione, formazione e sviluppo delle risorse umane; organizzazione; gestione economico-finanziaria dell'Istituto; gestione e sviluppo dei sistemi informativi e delle infrastrutture tecnologiche; sviluppo della comunicazione; gestione del patrimonio immobiliare strumentale e non strumentale, gestione delle prestazioni creditizie;
- Coordinamenti Generali Professionali, articolati in coordinamenti centrali a livello di Direzione Generale, svolgono funzioni professionali in materia legale, statistico-attuariale, medico-legale e tecnico-edilizia
- Uffici di Supporto agli Organi, svolgono attività di supporto agli Organi ed alle Direzioni dell'Istituto, attività di studio e ricerche, di approfondimento legislativo;
- Incarichi specifici e Progetti a valenza nazionale inerenti progetti a termine su tematiche specifiche, relative, ad esempio, alle implicazioni del completamento del delicato processo di integrazione degli Enti soppressi, alla raccolta e sistematizzazione delle competenze di innovazione e ad altri aspetti evolutivi di particolare rilievo.

Le Strutture Territoriali:

- Direzioni Regionali, svolgono il ruolo di governo delle risorse assegnate, con responsabilità complessiva della gestione e dei risultati conseguiti,

assicurando, oltre alla *governance* dei processi istituzionali, anche la gestione diretta dei processi di supporto. Inoltre, hanno la funzione di verifica dei livelli di qualità dei servizi e dei processi nelle strutture del proprio territorio, anche con riferimento all'attuazione di efficaci procedure di prevenzione e diminuzione dei rischi aziendali;

- Direzioni Provinciali, sono le strutture organizzative dove avviene la produzione e l'erogazione dei servizi ai cittadini, cioè lo svolgimento delle attività sia di front office che di back office e la gestione dei flussi assicurativi, contributivi ed i conti individuali ed aziendali;
- Filiali di coordinamento strutture di livello intermedio tra la direzione provinciale e le agenzie destinate a garantire il governo delle complessità di produzione e di sistema caratteristiche delle aree metropolitane;
- Agenzie, sono le strutture operative che assicurano l'erogazione dei servizi, in materia di assicurato pensionato, prestazioni a sostegno del reddito, servizi collegati a requisiti socio-sanitari nonché, in alcuni casi, riguardo ai servizi al soggetto contribuente ed ai prodotti ad elevata specializzazione;
- I Punti Inps costituiscono moduli organizzativi assimilabili ad uno "sportello avanzato", dipendente dall'Agenzia territoriale o dalla Direzione provinciale al cui bacino di utenza appartiene. Si tratta di una struttura "leggera" che può essere istituita in sinergia con altre Pubbliche Amministrazioni, al fine di realizzare economie di spesa e prossimità all'utenza;
- I Punti Cliente sono sportelli multifunzionali attivi presso Amministrazioni Pubbliche o Associazioni riconosciute, dove vengono garantiti esclusivamente servizi predefiniti e complementari rispetto alle funzioni istituzionali delle Amministrazioni/Associazioni ospitanti ed è affidato al personale delle stesse;
- I Presidi Inps presso i consolati forniscono assistenza ai cittadini italiani residenti all'estero in materia di Sicurezza Sociale;
- le strutture sociali: strutture di soggiorno destinate a pensionati della gestione pubblica e strutture convittuali per i figli di iscritti alla gestione pubblica.

2.3.3 I dipendenti

Nell'attuale sistema, l'INPS svolge una funzione di particolare rilevanza 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 e che rende indispensabile configurarne lo svolgimento non solo in termini di mero adempimento, ma sempre più verso la prestazione di servizi avanzati di consulenza. La qualità e professionalità delle

risorse umane, più che la capillarità della presenza sul territorio, costituisce pertanto un fattore determinante ai fini dell'efficienza e dell'efficacia del servizio reso e della conseguente soddisfazione dell'utenza.

Per quanto riguarda la distribuzione del personale sulle diverse strutture organizzative (Direzione Generale, Direzioni Regionali e Strutture Sociali, Direzioni Provinciali, Filiali di coordinamento e Agenzie), la maggior parte è impiegato nelle strutture di "produzione": circa il 90% lavora nelle Direzioni Regionali, Strutture Sociali, Direzioni Provinciali, Filiali di coordinamento e Agenzie.

PERSONALE PER STRUTTURA 2014 al 31/12/2014		
Struttura	N. Dipendenti	
SEDE CENTRALE	2.937	9,5%
SEDI TERRITORIALI	27.907	90,5%
TOTALI	30.844	100%

La tabella che segue rappresenta l'articolazione del personale in forza all'Istituto suddiviso per **qualifica funzionale e genere**.

PERSONALE PER QUALIFICA FUNZIONALE E GENERE al 31/12/2014					
Area/qualifica	Maschi	Femmine	Tot. dipendenti	% Maschi	% Femmine
Dirigenza	305	222	527	58%	42%
Aree Professionali					
Area Medico Legale	323	206	529	61%	39%
Area Tecnico Edilizio	78	17	95	82%	18%
Area Statistico Attuariale	17	24	41	41%	59%
Area Professionale Legale	152	169	321	47%	53%
Totale aree Profes.li	570	416	986	58%	42%
Aree A, B, C					
Area A	651	358	1.009	64%	36%
Area B	2.108	3.219	5.327	40%	60%
Area C	9.531	13.464	22.995	41%	59%

PERSONALE PER QUALIFICA FUNZIONALE E GENERE al 31/12/2014					
Area/qualifica	Maschi	Femmine	Tot. dipendenti	% Maschi	% Femmine
Totale aree A, B, C	12.290	17.041	29.331	42%	58%
Totale Complessivo	13.165	17.679	30.844	43%	57%

2.3.4 Le risorse finanziarie

LE ENTRATE

La tabella 1 riassume l'andamento delle entrate disaggregate per voci relative al bilancio consuntivo 2013 ed alla nota di assestamento al bilancio preventivo 2014:

Tabella 1

ENTRATE				
Anno 2013 – 2014 (<i>milioni di euro</i>)				
Aggregati	Valori assoluti		Variazioni 2014/2013	
	2013	2014	assolute	%
Entrate contributive	210.141	211.246	1.105	0,01
Entrate derivanti da trasferimenti correnti	99.396	100.968	1.572	0,02
Altre entrate correnti	4.116	4.207	91	0,02
ENTRATE CORRENTI	313.653	316.421	2.768	0,01
Alienazione di beni patrimoniali e riscossione crediti	8.590	6.814	-1.776	-0,2
Partite di giro	58.048	60.789	2.741	0,05
ENTRATE FINALI	380.291	384.024	3.733	0,01
Trasferimenti in conto capitale	0	10	10	-
Accensione di prestiti	17.411	22.709	5.298	0,30
TOTALE ENTRATE	397.701	406.742	9.041	0,02

Il totale delle entrate dell'INPS ammonta complessivamente a 406.742 milioni di euro. Le entrate contributive sono pari a 211.246 milioni di euro, mentre le entrate derivanti da trasferimenti dal bilancio dello Stato, dovute ai

trasferimenti a copertura di oneri non previdenziali posti a carico della Gias, sono pari 100.701 milioni di euro¹.

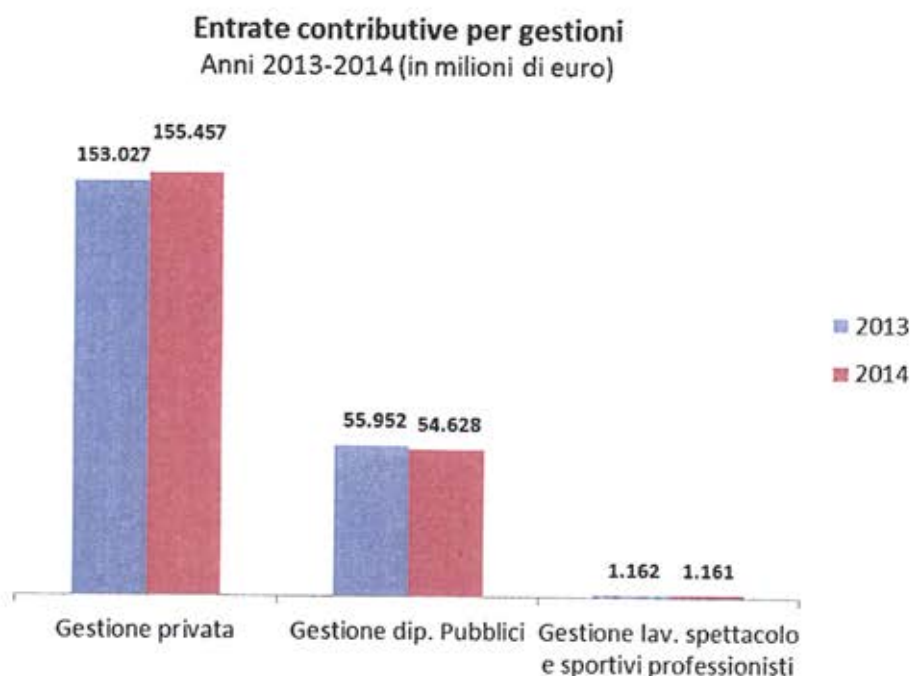
Le entrate per altri trasferimenti correnti, trasferimenti da parte delle regioni ed i trasferimenti da parte di altri Enti del settore pubblico², sono pari a 165 milioni di euro per un totale complessivo delle entrate correnti di 316.421 milioni di euro.

Le entrate contributive rappresentano il 66,8% delle entrate correnti complessive; i trasferimenti da parte dello Stato ne rappresentano il 31,8% mentre risulta del 98% il rapporto tra entrate correnti e spese correnti (321.229 mln)

Le entrate contributive nel 2014 sono così ripartite:

- 155.457 mln alla gestione privata;
- 54.628 mln alla gestione pubblica;
- 1.161 mln alla gestione lavoratori dello spettacolo.

Tabella 2

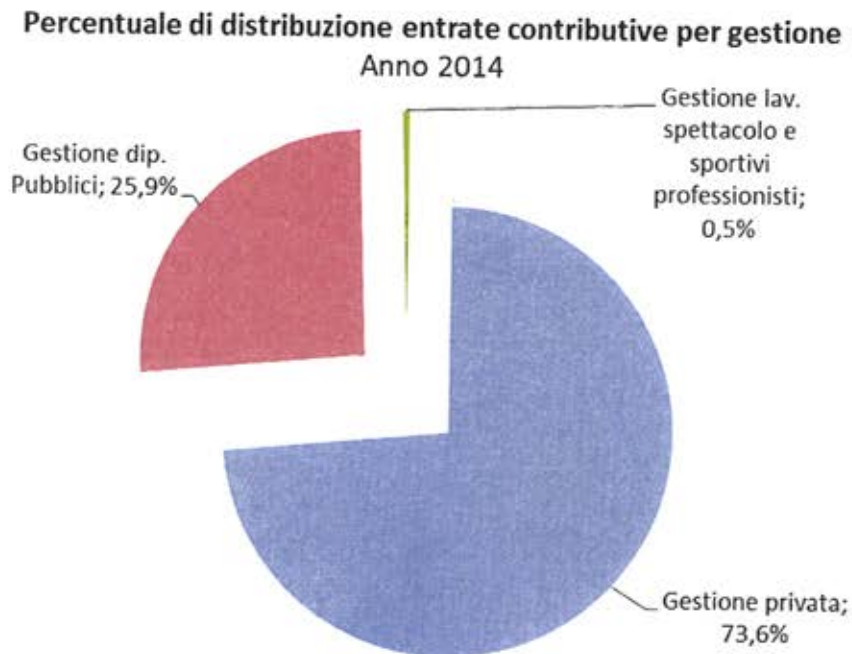


¹ Includono i trasferimenti dello Stato all'ex INPDAP per la GIAS

² Riferibili in gran parte al Centro di responsabilità Prestazioni a sostegno del reddito, finalizzati alla copertura di valori capitali a fronte di trattamenti pensionistici già erogati dai fondi di previdenza integrativi degli enti soppressi.

Nel 2014 il 73,6% delle entrate sono imputabili alla gestione privata, il 25,9% alla gestione pubblica ed il restante 0,5% alla gestione lavoratori dello spettacolo.

Tabella 3



Nella tabelle 4, 5 e 6 sono evidenziate le quote contributive classificate per gestione di destinazione e per categoria di lavoratore per l'anno 2014.

Tabella 4

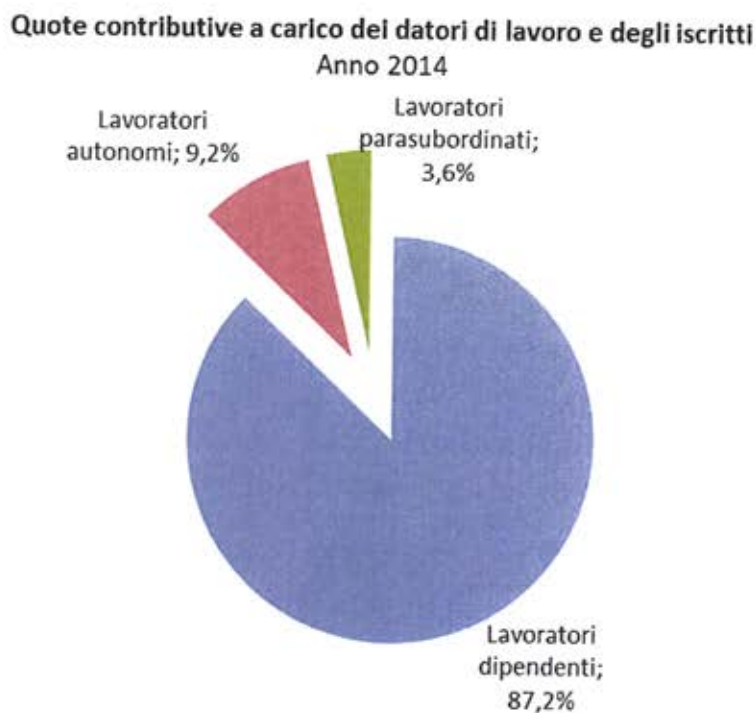


Tabella 5

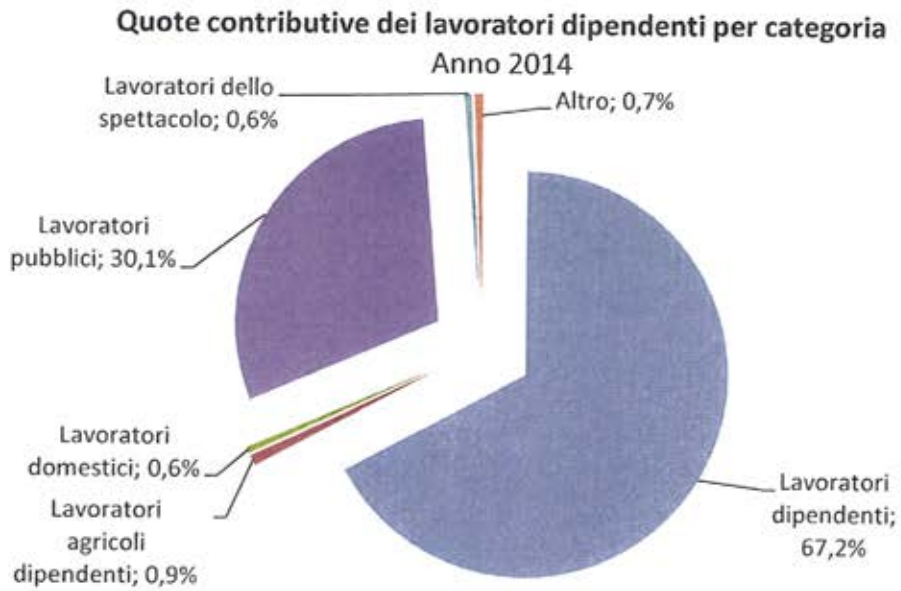
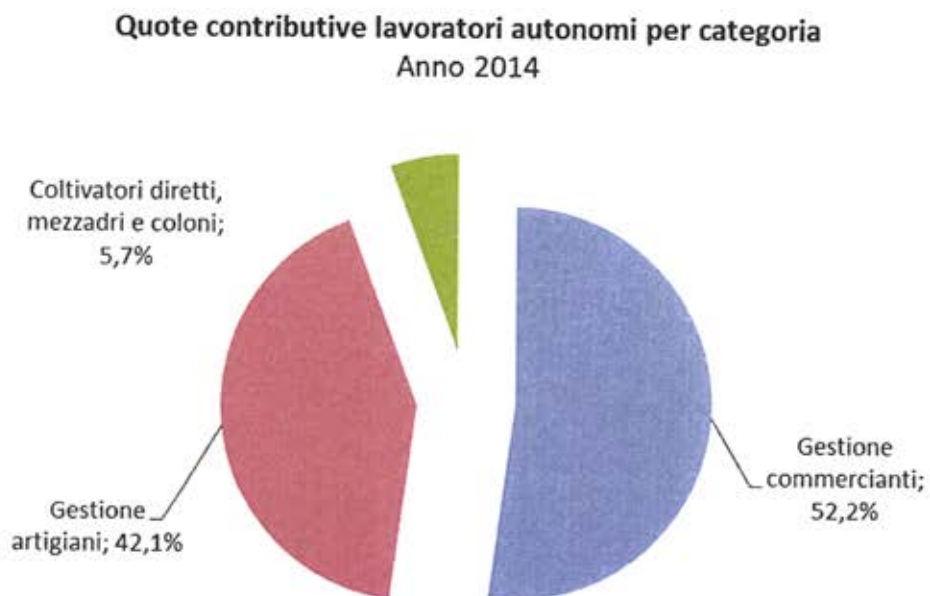


Tabella 6



LE USCITE

La tabella 7 illustra l'andamento delle uscite dell'Istituto relative al bilancio consuntivo 2013 ed alla nota di assestamento al bilancio preventivo 2014:

Tabella 7

Anno 2013-2014 (*milioni di euro*)

Aggregati	Valori assoluti		Variazioni 2014/2014	
	2013	2014	assolute	%
FUNZIONAMENTO	2.613	2.652	39	1,49%
INTERVENTI DIVERSI	319.517	320.369	852	0,27%
PENSIONI	267.138	269.579	2.441	0,91%
PRESTAZIONI TEMPORANEE	36.326	35.540	-786	-2,16%
ALTRI INTERVENTI DIVERSI	16.053	15.250	-803	-5,00%
TRATTAMENTI DI QUIESCENZA, INTEGRATIVI E SOSTITUTIVI	323	352	29	8,98%
SPESE CORRENTI	322.452	323.373	921	0,29%
INVESTIMENTI	8.870	7.861	-1.009	-11,38%
PARTITE DI GIRO	58.048	60.789	2.741	4,72%
SPESE FINALI	389.369	392.023	2.654	0,68%
ONERI COMUNI	17.056	22.539	5.483	32,15%
TOTALE SPESE	406.425	414.562	8.137	2,00%

L'INPS nel 2014 ha sostenuto complessivamente spese per 414.562 milioni di euro così ripartite:

- Funzionamento 2.652 mln;
- Pensioni 269.579 mln;
- Prestazioni temporanee economiche 35.540 mln;

- Altri interventi diversi 15.250 mln;
- Trattamenti di quiescenza integrativi e sostitutivi 352 mln;
- Altre voci 91.189 mln, di cui 60.789 mln per partite di giro, 7.861 mln per investimenti e 22.539 mln per oneri comuni.

Nella tabella 8 le uscite per pensioni degli anni 2013 e 2014 sono ripartite per singole Gestioni.

Tabella 8

USCITE per Pensioni				
Anni 2013–2014 (milioni di euro)				
Aggregati	Valori assoluti		Variazioni 2014/2013	
	2013	2014	assolute	%
Pensioni	267.138	269.579	2.441	0,91%
Gestione Privata	201.654	203.441	1.787	0,89%
Gestione Dipendenti Pubblici	64.542	65.188	646	1,00%
Gestione Lavoratori dello Spettacolo e Sportivi Professionisti	942	950	8	0,85%

Nel 2014 le spese per pensioni passano da 267.138 milioni di euro a 269.579 milioni con un incremento dello 0,91% rispetto al 2013. La spesa per pensioni della Gestione privata aumenta dello 0,89% a fronte di un incremento delle entrate contributive dell'1,6%. La spesa per pensioni della Gestione pubblica aumenta dell'1% a fronte di un decremento delle entrate contributive dello 2,4%. La Gestione dei lavoratori dello spettacolo presenta un aumento di spesa dello 0,85% ed un decremento del 0,1% delle entrate contributive.

I risparmi di gestione

Negli ultimi anni, l'INPS è stato destinatario di molteplici disposizioni di riduzione e di contenimento della spesa che hanno elevato notevolmente l'entità dei riversamenti al bilancio dello Stato, a titolo di economie sulle spese dell'Istituto senza recare alcun beneficio alle gestioni amministrative che sostengono l'onere per il trasferimento allo Stato dei risparmi conseguiti.

Nella tabella 9 si riporta un riepilogo dei principali provvedimenti normativi con i relativi effetti finanziari.

Tabella 9

Riduzioni di spesa derivanti da provvedimenti legislativi comportanti il versamento delle relative economie al bilancio dello Stato nel periodo 2012 - 2014 (in milioni di euro)

PROVVEDIMENTO NORMATIVO	2012	2013	2014
1) Disposizioni varie antecedenti al 2011	80	75,6	75,7
2) Legge 183/2011. (Legge di stabilità 2012) art. 4, c.66.	48	8	13,2
3) Legge 214/2011, conversione del decreto-legge 6 dicembre 2011, n. 201 - art. 21, c. 8	20	50	100
4) Legge 44/2012, conversione del decreto-legge 2 marzo 2012, n. 16 "semplificazione fiscale" - art. 13 -	48	-	-
5) Legge 92/2012 "riforma del mercato del lavoro". Art. 4, c. 77.	-	72	72
6) Legge 135/2012 di conversione del decreto-legge n. 95/2012 "Spending Review" (Riduzione dei consumi intermedi: 5% nel 2012; 10% a decorrere dal 2013) - art. 8, c. 3.	45,3	90,5	90,5
7) Legge n. 228/2012 (legge di stabilità 2013). Art. 1, cc 108-110.	-	240	240
8) Legge n. 89/2014 di conversione del decreto-legge n. 66/2014 (a decorrere dal 2014 ulteriore riduzione del 5% su base annua dei consumi intermedi.) - art. 8, comma 4 lett. c) e art. 50 comma 3. Per il 2014 l'importo è stabilito in 8/12.	-	-	30,2
TOTALE	241,3	536,1	621,6

Pertanto, in riferimento ai suddetti provvedimenti normativi, nel triennio 2012-2014 l'INPS ha effettuato riduzioni e contenimenti di spesa, con relativi riversamenti al bilancio dello Stato, per complessivi 1.399 milioni di euro.

In particolare, solo per effetto delle più recenti disposizioni legislative (legge n. 183/2011, n. 214/2011, n. 92/2012, n. 135/2012, n. 228/2012 e n. 89/2014),

nell'esercizio 2014 gli stanziamenti di bilancio per le spese di funzionamento, complessivamente considerate, hanno subito riduzioni per un ammontare pari a 545,9 milioni di euro.

Sommando ai 545,9 milioni di euro ulteriori 75,7 milioni di risparmi previsti da disposizioni legislative previgenti al 2011 ma incidenti sul 2014, il risparmio INPS, a titolo di economie sulle spese dell'Istituto, raggiunge i 621,6 milioni di euro per il solo 2014.

In linea con le indicazioni legislative, le tipologie di spesa maggiormente colpite dai tagli riguardano i servizi tecnologici e informatici, postali, di pagamento delle prestazioni pensionistiche effettuati dagli istituti bancari e da Poste Italiane S.p.a. e quelli resi dai CAF. Un crescente contributo alla riduzione dei costi è scaturito, inoltre, dagli interventi di razionalizzazione degli spazi e della logistica, avviati nell'ambito del più ampio processo d'integrazione delle risorse umane e strumentali dell'Istituto con quelle derivanti dalla soppressione degli enti previdenziali.

E' evidente che i tagli, operati per effetto di disposizioni normative, peraltro in taluni casi con tetti specifici per tipologie di spesa, rischiano di compromettere la qualità dei servizi erogati dall'Istituto e lo privano della necessaria flessibilità operativa e gestionale essenziale all'attuazione delle nuove disposizioni normative che puntualmente intervengono in corso di anno. Infatti, pur tenendo conto del significativo recupero di efficienza derivante dai processi di riassetto funzionale e organizzativo, l'entità e l'incisività delle riduzioni di spesa presentano implicazioni in termini di corretta funzionalità degli uffici e di servizio garantito alla clientela, in una situazione caratterizzata da un progressivo ampliamento dei compiti e delle funzioni attribuiti all'Istituto e da un taglio consistente delle risorse umane.

2.3.5 Il benessere organizzativo

Il “benessere organizzativo” fa riferimento allo stato di salute di un’organizzazione in rapporto alla qualità della vita, al grado di benessere fisico, psicologico e sociale della comunità lavorativa, finalizzato al miglioramento qualitativo e quantitativo dei risultati. Nell’ambito delle iniziative finalizzate a sviluppare processi di miglioramento nel campo del benessere organizzativo, l’Istituto ha proseguito nella direzione, intrapresa da tempo, di adottare disposizioni organizzative finalizzate a migliorare costantemente l’ambiente di lavoro.

Tra queste, in primo luogo vi è la tutela della salute dei dipendenti sui luoghi di lavoro che rappresenta un’essenziale funzione sociale di sicurezza del lavoratore sotto il profilo psico-fisico. Le attività di tutela della sicurezza dei lavoratori hanno riguardato la predisposizione del servizio di prevenzione e protezione nelle strutture operative, la nomina delle figure previste dalla normativa (responsabili della sicurezza), l’assegnazione dei compiti di tutela della salute dei dipendenti al medico competente, l’elaborazione della mappa dei rischi, l’emanazione ed il costante aggiornamento del “Manuale della sicurezza”. Sono stati effettuati appositi interventi formativi al personale sulla base delle preventive analisi sui reali fabbisogni.

Sulla intranet dell’Istituto è stata attivata una “Bacheca informativa elettronica”, per diffondere la cultura della sicurezza sui luoghi di lavoro ed è stato formalizzato il “Piano per la gestione delle emergenze” dove vengono illustrate le procedure di emergenza e di evacuazione che i dipendenti devono seguire in caso di necessità.

L’Istituto ha inoltre avviato nell’anno 2013 e completato nei primi mesi dell’anno 2014 un programma per la rilevazione del benessere organizzativo, che andrà successivamente a convergere con le modalità di rilevazione predisposte dalla Civit (oggi Dipartimento della funzione pubblica).

La rilevazione, è stata effettuata tramite due distinte fasi:

1. La prima fase, qualitativa, ha utilizzato la metodologia del focus group ed è stata orientata a rinvenire i fattori specifici per il personale dell’Istituto che determinano l’esistenza o meno del benessere organizzativo.

2. La seconda fase, quantitativa, ha visto la somministrazione on line a tutto il personale, in modalità volontaria ed anonima, di un questionario costruito sulla base dei fattori individuati durante la precedente rilevazione qualitativa.

Il questionario ha indagato sia il grado di rilevanza attribuito ad ogni fattore nel determinare il benessere sul lavoro, sia la valutazione degli intervistati in merito all'effettiva presenza di detti fattori all'interno della personale realtà lavorativa e, quindi, il correlato grado di soddisfazione del personale.

Nel corso del 2014, le attività sopra esposte sono state integrate con la somministrazione del questionario predisposto dall'Autorità nazionale anticorruzione (Anac), che tutte le pubbliche amministrazioni sono tenute a sottoporre ai propri dipendenti.

Il questionario è strutturato in 4 sezioni:

- 1) Benessere organizzativo
- 2) Grado di condivisione del sistema di valutazione
- 3) Valutazione del superiore gerarchico
- 4) Dati anagrafici

La rilevazione ha avuto luogo in forma facoltativa ed anonima, attraverso la intranet dell'Istituto.

2.4 I risultati raggiunti

Nella tabella sotto riportata viene proposto il quadro riassuntivo degli obiettivi strategici elaborati in attuazione delle linee di indirizzo CIV, così come sviluppati nel piano della performance 2014-2016, con relativa indicazione dei risultati raggiunti e della griglia di indicatori utilizzati ai fini del monitoraggio.

Linea di indirizzo	Rilevanza	Obiettivo strategico	Indicatori	Risultato Indicatori	Percentuale realizzazione obiettivo strategico
1 - Interventi sulla struttura organizzativa dell'Istituto	Interna	Razionalizzazione delle strutture organizzative, del sistema dei servizi e delle aree di attività delle strutture territoriali, maggiore efficienza organizzativa e gestionale	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizzazione LGG 1.1 = 100% 2. MQ diretti procapite = 25 3. % Impiego risorse nelle aree di produzione = 80% 	<p>100%</p> <p>* Vedi nota</p> <p>100%</p>	100%
2 - Politiche del personale	Interna	Sviluppo di un piano di qualificazioni e delle risorse umane, programmazione triennale dei fabbisogni e ottimizzazioni e impiego e produttività	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizzazione LGG 2.1 = 100% 2. Presenza/FTE strutture centrali = 81% (al netto della formazione) 3. Presenza/FTE DR = 80% (al netto della formazione) 	<p>100%</p> <p>104,5%</p> <p>102,1%</p>	102,2%
3 - Interventi sul soggetto contribuente	Esterna	Sviluppo di processi innovativi per l'accertamento e la riscossione dei contributi e ampliamento dell'attività di vigilanza	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizzazione LGG 3.1 = 100% 2. Realizzazione LGG 3.2 = 100% 3. Incremento accertamento contributi in fase amministrativa rispetto all'anno 2012 = 5% 4. Incremento accertamento contributi da vigilanza ispettiva rispetto all'anno 2013 = 3% 	<p>100%</p> <p>100%</p> <p>90,3%</p> <p>104,1%</p>	98,6%
4 - Interventi sul processo assicurato pensionato	Esterna	Qualità e tempestività dei servizi resi ad assicurati e pensionati, attraverso la gestione completa ed integrata del conto assicurativo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizzazione LGG 4.1 = 100% 2. Scostamento % vs Budget 2014 dell'Indicatore sintetico di Qualità dell'area assicurato/pensionato = 0% 	<p>100%</p> <p>102,5%</p>	101,2%

Linea di indirizzo	Rilevanza	Obiettivo strategico	Indicatori	Risultato Indicatori	Percentuale realizzazione obiettivo strategico
5 - Interventi sulle prestazioni a sostegno del reddito	Esterna	Mantenimento di un adeguato livello di efficacia ai fini del sostegno al reddito, in funzione delle nuove disposizioni normative	1. Realizzazione LGG 5.1 = 100%	100%	100,2%
			2. Scostamento % vs Budget 2014 dell'Indicatore sintetico di Qualità dell'area Prestazioni a Sostegno del Reddito = 0%	100,5%	
6 - Interventi sulle prestazioni creditizie e le politiche sociali	Esterna	Miglioramento dei tempi di definizione ed erogazione delle prestazioni creditizie e delle politiche sociali iscritti Gestione pubblica	1. Realizzazione LGG 6.1 = 100%	100%	100%

Linea di indirizzo	Rilevanza	Obiettivo strategico	Indicatori	Risultato Indicatori	Percentuale realizzazione e obiettivo strategico
7 - Interventi sull'invalidità civile e le prestazioni assistenziali	Esterna	Sviluppo prestazioni agevolate ed efficientamento del processo di gestione dell'invalidità civile	1. Realizzazione LGG 7.1 = 100%	100%	96,%
			2. % di copertura delle CTU (partecipazione e del Medico dell'Istituto come Consulente Tecnico di Parte rispetto al totale delle Consulenze Tecniche di Ufficio), con target $\geq 20\%$ rispetto all'anno precedente	79%	
			3. % degli esiti favorevoli relativi al contenzioso per invalidità civile, con target $\geq 5\%$	106%	

			<i>rispetto all'anno precedente</i> 4. <i>Incremento del numero di verbali per seduta rispetto all'anno precedente, con target \geq 10%</i>	99%	
8 – Interventi in materia di contenzioso	Interna	Riduzione strutturale del contenzioso ed eliminazione delle criticità a livello territoriale	1. <i>Realizzazione LGG 8.1 = 100%</i> 2. <i>% di riduzione del contenzioso ordinario rispetto all'anno precedente, valutata in termini di N. di giudizi iniziati di primo grado nell'anno di riferimento, con target = 5%</i> 3. <i>% di incremento dei provvedimenti di autotutela rispetto all'anno precedente, con target \geq 10%</i> 4. <i>Miglioramento % indicatore contenzioso rispetto anno 2013</i>	100% 93% 103,% 100%	99%

9 – Interventi sul patrimonio immobiliare e mobiliare	Interna	Razionalizzazione logistica del patrimonio immobiliare e mobiliare, massima redditività e valorizzazione dei beni.	1. <i>Realizzazione LGG 9.1 = 100%</i> 2. <i>Realizzazione LGG 9.2 = 100%</i>	100% 100%	100%
10 - Interventi sui servizi generali ed istituzionali	Interna	Rafforzamento del ruolo della previdenza sociale, delle informazioni gestite, del sistema informativo e monitoraggio della qualità dei servizi	1. <i>Realizzazione LGG 10.1 = 100%</i> 2. <i>Realizzazione LGG 10.2 = 100%</i> 3. <i>Realizzazione LGG 10.3 = 100%</i> 4. <i>Realizzazione LGG 10.4 = 100%</i> 5. <i>Realizzazione LGG 10.5 = 100%</i> 6. <i>Realizzazione LGG 10.6 = 100%</i>	100% 100% 100% 100%	100%

* L'obiettivo della logistica del Piano della Performance 2014 attribuito alle Direzioni regionali (metri quadrati pro capite: 25) era connesso all'andamento degli interventi di razionalizzazione, approvati con la determinazione n. 205/2012.

Tuttavia, nel 2014, si è reso necessario procedere ad una nuova rielaborazione dei piani operativi regionali di razionalizzazione del patrimonio immobiliare strumentale.

La fase complessa di elaborazione dei suddetti piani si è conclusa con l'emanazione della determinazione commissariale n° 105 del 20/6/2014, con un ampliamento del numero degli interventi ed una rimodulazione della tempistica.

L'avvio della nuova fase di razionalizzazione logistica con la ridefinizione della presenza dell'Istituto sul territorio e di ottimizzazione della struttura organizzativa ha comportato uno slittamento nella realizzazione degli interventi, già previsti dalla determinazione commissariale n. 205/2012, agli esercizi successivi (biennio 2015- 2016), con un conseguente adeguamento degli obiettivi di performance.

2.5 Le criticità e le opportunità

Per effetto del blocco del turn over continuano a contarsi in costante diminuzione le risorse di personale, alimentando così prospettive di incertezza per il presidio delle attività istituzionali ancora garantito, pur con crescenti difficoltà, mediante lo strumento della sussidiarietà tra le diverse strutture territoriali.

L'art. 3 della legge n. 114/2014 avrebbe potuto rappresentare in proposito una concreta opportunità, consentendo alle amministrazioni dello Stato, alle Agenzie ed agli enti pubblici non economici di procedere, per l'anno 2015, ad assunzioni di personale a tempo indeterminato nel limite di un contingente di personale complessivamente corrispondente ad una spesa pari al 40% di quella relativa al personale di ruolo cessato nell'anno precedente. Si fa però presente che in materia è successivamente intervenuta la legge di stabilità n. 190/2014 che all'art. 1, comma 425, ha previsto che il budget delle assunzioni relativo agli anni 2015 e 2016 è destinato alla ricollocazione del personale delle province e città metropolitane introducendo, di fatto, un blocco generalizzato delle assunzioni per un biennio.

L'assorbimento del personale proveniente dagli enti soppressi non può contribuire a generare economie di scala laddove le attività di competenza richiedono processi di lavoro che per loro assoluta specificità non sono assimilabili a quelli già gestiti in INPS prima della confluenza di INPDAP ed ENPALS.

Per altro verso, come era logico attendersi, il processo di integrazione delle risorse umane degli enti soppressi ha richiesto un forte impegno gestionale ed organizzativo, rallentando talvolta l'attività produttiva.

La gestione delle prestazioni agli invalidi civili continua a trovare l'Istituto fortemente impegnato, anche per le criticità legate al continuo aggiornamento della normativa in materia e alla molteplicità degli attori progressivamente coinvolti.

L'Istituto è però in condizione di potersi giovare delle numerose iniziative che, facendo leva sulla avanzata telematizzazione dei servizi e sulla progressiva integrazione delle risorse professionali, puntano a garantire:

- l'ottimizzazione dell'efficienza dei processi produttivi interni attraverso l'automazione delle fasi istruttorie, con conseguente recupero di risorse;
- la riduzione dei tempi di presentazione delle istanze, con evidenti benefici sia per il cittadino che per l'Istituto;

- l'aumento della qualità del servizio attraverso il trattamento di informazioni digitalizzate e quindi con qualità maggiore dei dati, grazie a controlli qualitativi e formali delle informazioni all'atto dell'inserimento;
- il perseguimento della correttezza in tutte le aree di produzione, con lo smaltimento dell'arretrato nelle aree di criticità;
- la diminuzione dei costi dei servizi da parte dell'Istituto, derivante dal risparmio delle comunicazioni cartacee ai cittadini, nonché dalle ulteriori misure di contenimento della spesa.

Le recenti norme in materia di Agenda Digitale presenti nella legge 114/2014 (artt. 24-28) incoraggiano il lavoro già da tempo avviato in INPS in direzione di un utilizzo esclusivo della via telematica per la totalità dei servizi, delle prestazioni e delle comunicazioni con l'utenza.

3 Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti

Di seguito un breve richiamo alla cornice istituzionale ed amministrativa all'interno della quale si è sviluppata l'attività dell'Istituto nel corso dell'anno 2014.

L'indirizzo politico, attribuito al Consiglio di Indirizzo e Vigilanza, si è manifestato con la Relazione programmatica per gli anni 2014-2016 (delibera n. 7 del 16 aprile 2013). In coerenza a tali linee di indirizzo il Presidente ha emanato, con Determinazione presidenziale n. 5810 del 31 Luglio 2013, le Linee Guida Gestionali per l'anno 2014 che rappresentano i binari sui quali si è sviluppata l'attività di programmazione.

Il processo di programmazione e budget per l'anno 2014, avviato con le circolari n. 163 del 25 novembre 2013 e n. 17 del 30 gennaio 2014, ha interessato tutte le strutture territoriali dell'Istituto, come pure le Direzioni centrali, le Strutture di Progetto, i Coordinamenti generali professionali, i Progetti nazionali e gli Uffici di supporto agli Organi.

Con determinazione commissariale n. 38 del 1 aprile 2014 è stato adottato il Piano Industriale 2014-2016.

Il Commissario Straordinario, con Determinazione n. 106 del 20 Giugno 2014, ha recepito i risultati dell'attività di programmazione adottando il Piano della Performance 2014-2016.

Il processo di pianificazione programmazione e budget

Il processo di pianificazione in INPS prende avvio con la predisposizione da parte del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza (CIV) della Relazione Programmatica che individua le Linee di Indirizzo strategico da realizzare nel triennio.

Il Direttore Generale dà avvio al processo di programmazione e budget attivando i centri di responsabilità di primo livello, centrali e territoriali.

I Direttori centrali e regionali, individuano, per ciascun obiettivo assegnato, le aree dirigenziali responsabili che propongono il piano delle attività per gli obiettivi loro assegnati ed il relativo impiego di risorse umane e finanziarie.

I Direttori centrali e regionali negoziano le proposte di piani, con il Direttore Generale; il successivo consolidamento determina l'assegnazione del budget da parte del Direttore Generale ai centri di responsabilità di livello centrale e regionale coinvolgendo poi, con procedimento a cascata, i dirigenti responsabili delle strutture/aree di competenza.

La Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione cura le fasi di avvio, monitoraggio e consuntivazione dell'intero processo, producendo specifici

documenti e report per gli organi, utilizzando collaudate tecniche di contabilità analitica e forecasting.

Le verifiche trimestrali e la riprogrammazione

La gestione dei programmi obiettivo è soggetta a verifiche trimestrali degli stati di avanzamento al fine di reagire tempestivamente ad eventuali criticità introducendo i necessari correttivi, essenzialmente attraverso una diversa programmazione di impiego delle risorse umane ed economiche.

La verifica trimestrale di budget è riferita al piano operativo dell'Istituto al fine di consentire valutazioni sull'andamento complessivo, sia a livello centrale che territoriale.

3.1 Obiettivi strategici

Per il quadro riassuntivo degli obiettivi strategici si rinvia al punto 2.4.

3.2 Obiettivi e piani operativi

Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi. Il sistema degli indicatori

Come già in precedenza anticipato, il processo di programmazione e budget per l'anno 2014 si è sviluppato in coerenza con le Linee guida gestionali adottate dal Presidente (Determinazione presidenziale n. 5810 del 31 Luglio 2013). Al fine di introdurre quelle innovazioni di sistema prefigurate in sede di pianificazione strategica, sono stati individuati specifici Programmi di Innovazione in attuazione dei quali i singoli CdR responsabili, in sinergia con gli altri CdR coinvolti nel Programma, hanno sviluppato la griglia di "obiettivi di innovazione" funzionali alla realizzazione del Programma di riferimento. La programmazione è stata poi ulteriormente arricchita con l'individuazione di "obiettivi di miglioramento" diretti a perseguire un progresso qualitativo delle attività istituzionali a prescindere da quegli interventi strutturali che caratterizzano gli obiettivi di innovazione.

Gli obiettivi assegnati alle strutture territoriali sono stati formalizzati attraverso il piano di produzione e di impiego delle risorse umane ed il budget economico, definito attraverso apposita procedura di rilevazione dei fabbisogni.

La misurazione e valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle strutture centrali e territoriali dell'Inps è stata effettuata attraverso l'utilizzo di un sistema di indicatori costruito in una prospettiva multidimensionale di efficacia, efficienza ed economicità che trova nel cruscotto unico direzionale dell'Istituto un collaudato strumento di analisi.

3.2.1 Obiettivi assegnati alle strutture centrali

Efficacia – realizzazione degli obiettivi

Gli obiettivi da conseguire per l'anno 2014 da parte delle strutture centrali, sono stati strutturati in uno schema a cascata, dalle linee di indirizzo, alle Linee Guida Gestionali, ai Programmi di Innovazione.

Per l'anno 2014 il processo di programmazione e budget per le strutture centrali si è caratterizzato per l'introduzione di innovazioni metodologiche che impegnano le strutture della Direzione Generale a programmare risorse e attività in funzione della realizzazione di Programmi/Obiettivi di Innovazione, Obiettivi di Miglioramento, nonché delle attività istituzionali di competenza di ciascuna struttura.

I centri di responsabilità di primo livello, d'intesa con gli altri CdR coinvolti ed il CdR responsabile del Programma di Innovazione, hanno individuato gli Obiettivi di Innovazione, per i quali, ciascuna struttura, ha definito indicatori e valori target, le date previste di inizio e fine, l'area dirigenziale responsabile, le azioni da svolgere ed il relativo fabbisogno di risorse umane ed economiche. Inoltre, tutte le strutture centrali, hanno programmato risorse umane ed economiche per lo svolgimento delle attività istituzionali.

Gli obiettivi, sia di innovazione che di miglioramento, risultano complessivamente raggiunti nonostante i momenti di discontinuità che hanno caratterizzato l'esercizio 2014, dalla fase di integrazione degli enti soppressi ed al collegato Piano industriale, all'articolato percorso che ha portato al completo riassetto delle strutture centrali.

3.2.2 Obiettivi assegnati alle strutture territoriali

Gli obiettivi assegnati alle Direzioni regionali 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.

Gli strumenti utilizzati dall'Inps, per la pianificazione, programmazione e controllo, si sono evoluti ed ampliati nel corso degli anni e attualmente sono strutturati secondo i diversi livelli, da quello operativo gestionale, fino a quello strategico.

Tali strumenti hanno consentito di effettuare la valutazione delle strutture territoriali come descritto nei paragrafi seguenti. Il dettaglio dei risultati raggiunti a livelli di Direzione regionale e di Sedi provinciali è presente nei cruscotti direzionali e gestionali.

Volumi di Produzione

Nelle tabelle seguenti sono riportati i volumi di produzione per l'anno 2014.

Il volume di produzione lorda si è attestato nel periodo in esame a 19.247.675 pezzi omogeneizzati, con una percentuale di realizzazione del budget pari all' 89%.

produzione lorda dati nazionali per area di attività	CONSUNT. 2013	PIANO 2014	consunt. al 31/12/2014	% su 2013	% realizzaz. budget
FRONT OFFICE	12.673.493	13.815.921	11.873.232	94%	86%
ASSICURATO / PENSIONATO	2.238.894	2.688.563	2.224.133	99%	83%
PRESTAZIONI A SOSTEGNO DEL REDDITO	4.995.301	4.716.411	5.209.261	104%	110%
SERVIZI AL SOGGETTO CONTRIBUENTE	3.426.734	3.654.496	2.805.235	82%	77%
SERVIZI COLLEGATI A REQUISITI SOCIO-SANITARI	567.774	606.020	569.404	100%	94%
PRODOTTI AD ELEVATA SPECIALIZZAZIONE	288.205	336.043	291.099	101%	87%
PDAP - PENSIONI	573.677	1.207.403	308.432	54%	26%
PDAP - PRESTAZ.FINE RAPP. E PREVID.COMPL.	346.207	366.284	222.037	64%	61%
PDAP - CREDITO E WELFARE	95.516	100.663	104.863	110%	104%
PALS - LINEA DI SERVIZIO	134.687	133.358	131.507	98%	99%
PALS - PREVIDENZA	6.498	6.680	7.260	112%	109%

BACK OFFICE	5.260.041	5.951.523	5.849.959	111%	98%
ANAGRAFICHE E FLUSSI	2.514.025	2.568.080	2.542.485	101%	99%
ACCERTAMENTO E GESTIONE DEL CREDITO	1.935.045	2.444.073	2.259.021	117%	92%
VERIFICA AMMINISTRATIVA	537.605	549.516	327.741	61%	60%
PDAP - ENTRATE CONTRIBUTIVE	59.296	95.406	58.849	99%	62%
PDAP - POSIZIONE ASSICURATIVA	214.071	294.447	661.863	309%	225%
ALTRE AREE DI PROD. (esclusa vigil.)	1.501.212	1.973.846	1.524.485	102%	77%
VIGILANZA ISPETTIVA	227.563	232.918	191.639	84%	82%
CONTROLLO PRESTAZIONI	1.307.776	1.727.063	1.324.529	101%	77%
GESTIONE RICORSI AMM.VI	193.437	246.783	199.956	103%	81%
totale aree produz. (netto vigil., supp.e consul.)	19.434.746	21.741.290	19.247.675	99%	89%

FONTE P.BUDGET (DIC 2014) V. 5.0

A livello regionale la distribuzione della produzione lorda, al netto dell'area della vigilanza ispettiva, è la seguente:

PRODUZIONE LORDA REGIONI	CONSUNTIVO 2013	BUDGET 2014	CONS. AL 12/2014	% su CONS. 2013	% VS BUDGET 2014
PIEMONTE	1.305.721	1.421.864	1.268.475	97%	89%
VALLE D'AOSTA	57.132	62.890	52.473	92%	83%
LOMBARDIA	2.871.209	3.340.186	2.847.863	99%	85%
LIGURIA	506.453	616.068	515.834	102%	84%
TRENTINO ALTO ADIGE	350.188	382.417	325.750	93%	85%
VENETO	1.437.666	1.713.528	1.498.677	104%	87%
FRIULI VENEZIA GIULIA	412.335	453.461	430.824	104%	95%
EMILIA ROMAGNA	1.552.941	1.726.903	1.563.982	101%	91%
TOSCANA	1.220.824	1.311.507	1.234.547	101%	94%
UMBRIA	362.425	369.593	324.954	90%	88%
MARCHE	588.666	665.308	593.884	101%	89%
LAZIO	1.850.853	2.119.930	1.771.161	96%	84%
ABRUZZO	516.599	576.477	516.617	100%	90%
MOLISE	146.517	153.786	149.887	102%	97%
CAMPANIA	1.681.673	1.910.651	1.675.836	100%	88%
PUGLIA	1.290.075	1.430.562	1.305.865	101%	91%
BASILICATA	226.507	248.902	213.358	94%	86%
CALABRIA	857.866	881.992	826.642	96%	94%
SICILIA	1.597.495	1.718.847	1.572.720	98%	91%
SARDEGNA	601.602	636.417	558.327	93%	88%
NAZIONALE	19.434.746	21.741.290	19.247.675	99%	89%

L'**indice di giacenza** espresso in giorni al 31 dicembre 2014 è pari a 53 giorni per il front office ed a 73 giorni per il back office. Entrambe le percentuali risultano in lieve miglioramento rispetto al consuntivo 2013. Si rammenta che l'obiettivo della circolare n. 163/2013 prevedeva il mantenimento degli indici di giacenza 2013 se questi non risultassero superiori a **30** giorni per il front office e a **70** giorni per il back office.

andamento dell'indice di giacenza in giorni	CONSUNT. 2013	CONSUNT. 2014
FRONT OFFICE	61	53
ASSICURATO / PENSIONATO	83	47
PRESTAZIONI A SOSTEGNO DEL REDDITO	16	16
SERVIZI AL SOGGETTO CONTRIBUENTE	32	36
SERVIZI COLLEGATI A REQUISITI SOCIO-SANITARI	25	27
PRODOTTI AD ELEVATA SPECIALIZZAZIONE	185	187
PDAP - PENSIONI	913	714
PDAP - PRESTAZ.FINE RAPP. E PREVID.COMPL.	53	152
PDAP - CREDITO E WELFARE	30	40
PALS - LINEA DI SERVIZIO	6	11
PALS - PREVIDENZA	13	34
BACK OFFICE	76	73
ANAGRAFICHE E FLUSSI	17	13
ACCERTAMENTO E GESTIONE DEL CREDITO	146	119
VERIFICA AMMINISTRATIVA	84	135
PDAP - ENTRATE CONTRIBUTIVE	0*	75
PDAP - POSIZIONE ASSICURATIVA	9	98
ALTRE AREE DI PROD. (esclusa vigil.)	513	161
CONTROLLO PRESTAZIONI	601	173
GESTIONE RICORSI AMM.VI	144	105
totale aree produz. (netto vigil., supp.e consul.)	92	66

FONTE P.BUDGET (DIC 2014) V. 5.0

* Dato assente

Nell'osservazione del dato regionale può evidenziarsi un generale miglioramento della performance rispetto all'anno 2013, attestato al 29% a livello nazionale.

TOTALE AREE DI PRODUZIONE	<i>consuntivo gen-dic 2013</i>	<i>consuntivo gen-dic 2014</i>	var % indice di giacenza 2014/2013
PIEMONTE	71	52	27,2%
VALLE D'AOSTA	53	43	20,0%
LOMBARDIA	64	51	21,0%
LIGURIA	78	58	25,4%
TRENTINO ALTO ADIGE	99	88	10,9%
VENETO	86	57	34,4%
FRIULI VENEZIA GIULIA	81	54	33,4%
EMILIA ROMAGNA	65	48	25,9%
TOSCANA	91	61	33,0%
UMBRIA	66	56	15,4%
MARCHE	82	56	30,8%
LAZIO	117	99	14,8%
ABRUZZO	77	48	37,3%
MOLISE	93	61	34,4%
CAMPANIA	133	88	33,7%
PUGLIA	122	78	36,6%
BASILICATA	94	63	33,2%
CALABRIA	98	63	36,3%
SICILIA	124	83	32,9%
SARDEGNA	112	86	23,2%
NAZIONALE	92	66	29,0%

FONTE: ESTRAZIONE DI LENTE da piano budget (dic. 2014) V. 5.0

Qualità del servizio

L'indicatore sintetico di qualità riferito alle aree di produzione conferma la tendenza ad un generale miglioramento della qualità del servizio rispetto all'anno precedente (con l'unica eccezione della Basilicata) che nella media nazionale risulta pari complessivamente al 2,85%.

La qualità del servizio, in base a quanto disposto dalla circolare 163/2013, è misurata attraverso l'indicatore sintetico di qualità delle aree di produzione calcolato nell'ambito del Cruscotto direzionale. I valori obiettivo (budget) per l'anno 2014 sono stati determinati su ciascun indicatore elementare e su ciascuna Direzione provinciale/Filiale di coordinamento sulla base del seguente

criterio: se il valore consuntivato nell'anno 2013 è migliore rispetto alla media nazionale viene confermato come valore obiettivo 2014; se il valore consuntivato nell'anno 2013 è peggiore rispetto alla media nazionale questa viene assunta come valore obiettivo per l'anno 2014.

QUALITA' DEL SERVIZIO	Indicatore sintetico di qualità delle aree di produzione	Scostamento % vs anno precedente
PIEMONTE	105,31	4,25%
VALLE D'AOSTA	94,81	1,33%
LOMBARDIA	108,80	7,47%
LIGURIA	104,01	1,35%
TRENTINO ALTO ADIGE	106,32	6,79%
VENETO	107,04	6,10%
FRIULI VENEZIA GIULIA	106,49	5,93%
EMILIA ROMAGNA	110,67	7,81%
TOSCANA	107,51	6,31%
UMBRIA	105,06	2,89%
MARCHE	107,77	5,72%
LAZIO	95,80	2,90%
ABRUZZO	104,80	6,18%
MOLISE	102,87	5,46%
CAMPANIA	100,00	6,75%
PUGLIA	102,52	3,72%
BASILICATA	99,18	-0,55%
CALABRIA	105,56	6,48%
SICILIA	93,50	3,62%
SARDEGNA	102,62	5,65%
NAZIONALE	100,00	2,85%

FONTE: cruscotto direzionale v. 01 del 04.02.2015

3.2.3 Progetti nazionali e regionali di miglioramento

Con la circolare 89/2014 sono stati avviati una serie di progetti su specifiche aree di produzione che presentavano forti elementi di criticità.

L'approccio progettuale attuato con i P.R.M. è risultato sicuramente positivo, costituendo un'efficace leva gestionale per la rimozione dei fattori critici conclamati, che impediscono ad alcuni segmenti di produzione di essere ricondotti a regimi di correntezza ed entro le soglie di giacenza fissate dal Piano della Performance.

Al riguardo, proprio al fine di conseguire i risultati più utili con il minore aggravio possibile sulle strutture di produzione, si focalizzata l'attenzione sulle sole problematiche che rispondono a requisiti di reale eccezionalità, unicità e ampiezza.

- **Eccezionalità**: piani di azione che interessino lotti di giacenza patologica e persistente, determinati da fattori contingenti e/o imprevisti, la cui gravità non si possa risolvere con gli strumenti gestionali;
- **Unicità**: piani di intervento che tendano alla rimozione totale o parziale di una specifica sacca critica, grazie ad un'azione drastica e risolutiva, con il fine di riportare il flusso di lavorazione a un regime di correntezza;
- **Ampiezza**: progetti connotati dall'ampiezza e dalla trasversalità delle problematiche affrontate, con riferimento ad una scala regionale sia nella diffusione dell'area critica sia nel reperimento delle risorse dedicate.

I Progetti avviati nell'anno 2014 sono i seguenti:

- ***Progetto per lo smaltimento degli arretrati relativi alle lavorazioni degli ECA della Gestione dipendenti pubblici***

Al fine di abbattere le giacenze sulle lavorazioni degli ECA le strutture di produzione hanno provveduto alla validazione degli ECA, presenti su scrivania virtuale alla data del 16/05/2014, sino all'annualità 2011 compresa.

Il progetto risulta completato al 100%.

- ***Recupero Indebiti***

Con riferimento a quanto comunicato con msg. 4025 del 22/4/2014 il progetto prevedeva il completo smaltimento delle giacenze per il recupero delle prestazioni indebite entro il 31/12/2014.

Il progetto risulta completato per il 90,63% e pertanto è oggetto di prosecuzione nel corso del primo semestre 2015.

- **Flussi contributivi**

Nell'ambito dell'area flussi, in particolare per quanto riguarda le aziende che operano con il sistema UniEmens, l'avvio della nuova procedura Gestione Contributiva ha determinato carichi di lavoro particolarmente consistenti per la cui soluzione è stato opportuno attivare appositi progetti di miglioramento di livello nazionale, con particolare riferimento a:

- **Insoluti parziali DM 2013**(codice N46873) e **Insoluti totali DM 2013**(codice N46875): si riferisce alla lavorazione delle denunce parzialmente o totalmente insolute in ambiente nuovo recupero crediti (NRC); il primo progetto risulta completato al 95,23% mentre per il secondo il risultato è pari al 100%;

- **Illeciti penali Aziende DM** (codici corrispondenti): anche per la gestione degli illeciti penali, emissione e invio diffide o denunce, è stato attivato uno specifico piano di smaltimento che per gli illeciti post anno 2008 ha registrato il raggiungimento del 100% dell'obiettivo.

- **Ricorsi**

A conclusione delle attività previste con la circolare n. 29/2013 sono emersi alcuni elementi di criticità nelle regioni di seguito elencate, relativamente alla tipologia del ricorso:

INCAS: Lombardia, Lazio, Campania, Basilicata, Puglia, Sicilia, Abruzzo. Il progetto risulta completato all'81,6%

DICA: Lombardia, Liguria, Marche, Puglia, Sicilia, Campania. Il progetto risulta completato all'89,6%

RIOL: Basilicata, Puglia, Sicilia. Il progetto risulta completato al 72,5%.

Su questi progetti è prevista la prosecuzione nel corso del primo semestre 2015.

Inoltre, nel corso dell'esercizio 2015 dovranno essere completate le attività inerenti altri due progetti inseriti nel Piano 2014, in particolare:

- **Progetto benefici in sede di pensione e TFS**, le liste di lavorazione sono state rese disponibili nel corso della seconda parte del 2014 non consentendo alle sedi di smaltire completamente le giacenze entro il 31/12/2014.
- **Progetto movimenti finanziari**, per queste attività è necessario procedere preventivamente all'incrocio dei dati presenti nell'archivio Inps e quelli presenti nell'archivio SIN (ex Inpdap) al fine di consentire di intercettare le ricongiunzioni definite sulle quali perfezionare il trasferimento delle somme alla gestione pubblica.

Complessivamente, a livello regionale sono state realizzate le seguenti percentuali di raggiungimento degli obiettivi associati ai PRM:

DIREZIONE REGIONALE	CONSUNTIVO PRM al 31/12/2014
ABRUZZO	96,4%
BASILICATA	90,3%
CALABRIA	100,0%
CAMPANIA	93,5%
EMILIA ROMAGNA	100,0%
FRIULI VENEZIA GIULIA	91,1%
LAZIO	97,1%
LIGURIA	91,6%
LOMBARDIA	99,9%
MARCHE	97,9%
MOLISE	100,0%
PIEMONTE	100,0%
PUGLIA	91,9%
SARDEGNA	99,7%
SICILIA	89,0%
TOSCANA	96,8%
TRENTINO ALTO ADIGE	100,0%
UMBRIA	100,0%
VALLE D'AOSTA	86,8%
VENETO	96,4%
NAZIONALE	95,6%

4 Risorse, efficienza ed economicità

4.1 Impiego delle risorse umane

Nel prospetto seguente vengono rappresentate, al 31 dicembre 2014, la consistenza in termini di FTE (Full Time Equivalent) con relativa distribuzione del personale tra le aree. Il dato riferito alla distribuzione delle risorse umane è pari all'81,69% nelle aree di produzione in FTE, sostanzialmente in linea con l'obiettivo previsto dalla circolare 163/2013 (80%).

ABC + COMANDATI	FTE	
	dic-14	distribuz. %
FRONT OFFICE	12.136,52	48,95%
BACK OFFICE	5.401,77	21,79%
ALTRE AREE	2.714,39	10,95%
TOT PROC. PRODUZIONE	20.252,68	81,69%
FUNZIONI PROFESSIONALI	1.537,01	6,20%
DIREZIONE E FUNZIONI DI STAFF	3.003,69	12,11%
totale	24.793,38	100,00%

Fonte estraz. LENTE 'stampa_pers' (ABC /COMANDATI) da piano budget (2014) V. 5.0

4.2 Produttività

L'indicatore di produttività, al 31/12/2014 è risultato pari a 126,6 a livello nazionale, in linea con il valore obiettivo assegnato per il periodo di riferimento.

<i>consuntivo gennaio - dicembre 2014</i>	INDICE PRODUTTIVITA' AREE PRODUZ.
PIEMONTE	129,4
VALLE D'AOSTA	115,7
LOMBARDIA	133,3
LIGURIA	126,6
TRENTINO ALTO ADIGE	127,9
VENETO	139,2
FRIULI VENEZIA GIULIA	126,9
EMILIA ROMAGNA	138,3
TOSCANA	131,0
UMBRIA	109,5
MARCHE	132,9
LAZIO	124
ABRUZZO	119,9
MOLISE	122,4
CAMPANIA	118,4
PUGLIA	124,9
BASILICATA	134,7
CALABRIA	112,6
SICILIA	119,1
SARDEGNA	137,6
NAZIONALE	126,6

FONTE Cruscotto v. 01 al 04.02.2015

4.3 Valore della produzione

Anche per l'anno 2014 è stato individuato il "valore della produzione" quale indicatore pilota per verificare l'efficacia delle azioni di miglioramento del ciclo produttivo sui conti dell'Istituto.

I riflessi positivi dell'azione amministrativa, direttamente verificabili sul 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;
- accertamento contributi da vigilanza ispettiva;
- accertamento benefici in sede di pensione e TFS;
- determinazione riscatti e ricongiunzioni;
- saldo tra le sentenze favorevoli e sfavorevoli in materia di contributi.

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 ripetizione dei corrispondenti importi erogati;
- attività di accertamento, per effetto dell'attività di vigilanza ispettiva, delle prestazioni indebitamente liquidate, ai fini della ripetizione dei corrispondenti importi erogati;
- 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 riportati i valori finanziari riferiti alle attività sopra descritte realizzando un confronto tra gli anni 2013 (consuntivo 2013) e 2014 (nota di assestamento al bilancio preventivo 2014):

MAGGIORI ENTRATE	2013	2014	Variaz % 2014/2013
Accertamento contributi in fase di gestione flussi	7.440.527.809,03	8.830.981.662,18	18,69%
Accertamento contributi da vigilanza ispettiva	949.809.088,16	1.018.454.079,05	7,23%
Accertamento benefici in sede di pensione/TFS	123.060.607,54	79.376.552,00	-35,50%
Riscatti e ricongiunzioni	526.367.279,69	575.208.071,77	9,28%
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli contributi	386.573.137,93	269.018.208,73	-30,41%
TOTALE ENTRATE	9.426.337.922,35	10.773.038.573,73	14,29%
MINORI USCITE	2013	2014	Variaz % 2014/2013
Interessi legali	81.242.709,61	31.999.294,75	-60,61%
Accertamento prestazioni indebite	2.530.839.363,00	2.486.892.083,12	-1,74%
Minori prestazioni da Vigilanza ispettiva	299.070.000,00	278.919.000,00	-6,74%
Azioni surrogatorie	49.816.008,20	50.936.544,94	2,25%
VMC - Annullamento prestazioni dirette malattia	22.757.398,09	19.724.991,33	-13,32%
Revoche prestazioni Invalidità civile	89.568.080,00	36.189.440,00	-59,60%
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli prestazioni	1.419.252.668,10	1.509.784.974,54	6,38%
TOTALE USCITE	4.330.060.807,78	4.350.447.739,18	0,47%
TOTALE COMPETENZA	2013	2014	Variaz % 2014/2013
TOTALE ENTRATE + TOTALE USCITE	13.756.398.730,13	15.123.486.312,91	9,94%

A fronte di un complessivo miglioramento dei valori percentuali registrati (totale Entrate + Uscite = 9,94%), si evidenzia un miglior risultato per

l'incremento delle Entrate (14,29%) dovuto al parziale completamento della reingegnerizzazione delle procedure di gestione dei flussi contributivi dell'area aziende con dipendenti. Per quanto riguarda le Uscite, il miglioramento (pari allo 0,47%) è dovuto essenzialmente alla riduzione delle uscite per contenzioso grazie all'incremento delle sentenze favorevoli all'Istituto. Preoccupante segnale di caduta, appare in proposito il saldo tra sentenze favorevoli e sfavorevoli in materia di contributi (-30,41%) ed il saldo sentenze favorevoli/sfavorevoli in materia di prestazioni (6,38%). La riduzione delle entrate per accertamento benefici di pensione/TFS (- 35,50%) non genera invece alcun allarme, essendo legato al progressivo, strutturale esaurimento della specifica fattispecie previdenziale.

4.4 Costi

Il Piano della performance per il 2014 ha individuato specifici obiettivi economici per i Centri di responsabilità di primo livello (Direzioni regionali) e di secondo livello (direzioni provinciali), di cui si fornisce di seguito una sintesi.

Costo medio netto per unità di prodotto

Per misurare l'efficacia economica della struttura è stato preso a riferimento l'indicatore costo medio netto per unità di prodotto, espresso in euro, che viene calcolato come rapporto tra:

$$\text{Costo medio netto per unità di prodotto} = \frac{\text{Totale costi diretti di produzione al netto dei costi della gestione patrimoniale da reddito e spese legali}}{\text{produzione omogeneizzata lorda}}$$

I costi netti di produzione sono dati dalla somma dei costi vincolati, discrezionali e parametrici al netto dei costi legati alla gestione patrimoniale, delle spese legali, dei costi per visite mediche di controllo (VCM) e delle commissioni mediche (CM).

A fronte del valore atteso a livello nazionale di € 88,10, definito a seguito delle modifiche delle assegnazioni ai centri di responsabilità in corso d'anno, è stato registrato un risultato di € 99,60.

Costo medio discrezionale netto

Per la misurazione e valutazione dei costi discrezionali vengono utilizzati due parametri che non sono alternativi, ma devono essere utilizzati congiuntamente come valore massimo di riferimento.

✓ Costo medio discrezionale netto per unità di prodotto, l'indicatore è calcolato attraverso la seguente formula:

$$\text{Costo medio discrezionale netto per unità di prodotto} = \frac{\text{costi discrezionali netti (al netto delle spese legali e VdC secondarie)}}{\text{Produzione}}$$

✓ Costo medio discrezionale netto pro-capite, espresso in euro, è calcolato attraverso la seguente formula:

$$\text{Costo medio discrezionale pro-capite} = \frac{\text{costi discrezionali netti (netto spese legali, VMC, CM e VdC secondarie)}}{\text{numero persone assegnate alle strutture (FTE)}}$$

Il valore atteso a livello nazionale di € 20,3 per il "costo medio discrezionale netto per unità di prodotto" registra un risultato pari ad € 22,8 mentre il valore atteso di € 15.881 per il costo medio discrezionale netto pro-capite registra un risultato pari ad € 16.110

Costo discrezionale medio pro-capite per materiale di consumo

L'indicatore, espresso in euro, viene calcolato come rapporto tra i costi per materiale di consumo e numero di persone assegnate

$$\text{Costo medio discrezionale pro-capite materiale di consumo} = \frac{\text{costi per materiali di consumo}}{\text{numero persone assegnate alle strutture (FTE)}}$$

A fronte del valore atteso a livello nazionale di € 83,5 definito a seguito delle modifiche delle assegnazioni ai centri di responsabilità in corso d'anno, è stato registrato un risultato di € 92,7.

Costo medio pro-capite per straordinario

L'indicatore misura i compensi per le ore eccedenti l'orario ordinario, espresso in euro, e viene calcolato come rapporto tra:

$$\text{Costo medio pro-capite per straordinario} = \frac{\text{costi per le ore eccedenti l'orario ordinario}}{\text{numero persone assegnate alle strutture (FTE)}}$$

Il valore atteso, a livello nazionale, di € 484 registra un risultato pari ad € 483.

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 economicità¹ rappresentano un elemento per valutare la coerenza della gestione economica rispetto ai risultati raggiunti.

L'indicatore di economicità² calcolato sulla base delle risultanze di gestione a dicembre 2014 si attesta a **1,12** a livello nazionale, con quasi tutte le regioni in linea con quanto preventivato.

¹ "indicatore di economicità" = il rapporto tra il risultato della gestione ed i costi della gestione totali e discrezionali

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.

² Totali e discrezionali

Regioni	Budget 2014	Consuntivo 2014
PIEMONTE	1,16	1,16
VALLE D'AOSTA	1,02	0,96
LOMBARDIA	1,05	1,06
LIGURIA	1,09	1,09
TRENTINO A.A.	1,05	1,06
VENETO	1,21	1,19
FRIULI VENEZIA GIULIA	1,15	1,15
EMILIA ROMAGNA	1,08	1,20
TOSCANA	1,15	1,13
UMBRIA	1,15	1,06
MARCHE	1,06	1,15
LAZIO	1,17	1,05
ABRUZZO	1,11	1,10
MOLISE	1,25	1,21
CAMPANIA	1,61	1,30
PUGLIA	1,17	1,12
BASILICATA	1,17	1,09
CALABRIA	1,22	1,23
SICILIA	1,08	1,03
SARDEGNA	1,10	1,10
NAZIONALE	1,18	1,12

4.5 Logistica

Il processo di razionalizzazione logistica degli immobili strumentali, avviato con la Determinazione Presidenziale 205 del 26 ottobre 2012 è stato oggetto di rimodulazione nel corso del 2014. La rimodulazione dei "Piani operativi di razionalizzazione" è stata approvata con la Determinazione 105 del 20 giugno 2014.

Il quadro di sintesi nazionale, al 31 dicembre 2014, relativo a un complessivo di 202 interventi riporta la seguente evoluzione:

Interventi	
Deliberati	202
Conclusi	132
Avviati	54
Da avviare	16

Si precisa che nei 54 interventi avviati sono compresi anche

- ✓ n. 8 interventi non conclusi se pur gli "stabili sono stati rilasciati"
- ✓ n. 12 interventi non conclusi in quanto sono stati rilasciati i locali ad uso ufficio, ma sono ancora in corso le attività dirette alla rimozione degli archivi cartacei.

I costi sostenuti nel 2014 per la razionalizzazione ammontano a euro 13.957.123,23 e riguardano le spese di pulizia, facchinaggio e trasporto, lavori di manutenzione straordinaria ed acquisto di arredi. È stato utilizzato il 60% delle somme assegnate per la realizzazione dei Piani (€ 23.077.355,00) ciò in relazione al fatto che per alcuni interventi è stata posticipata al 2015 la fase di avvio degli interventi.

I costi legati agli immobili presi a riferimento per la stima dei risparmi a seguito di razionalizzazione comprendono le seguenti voci:

- ✓ Manutenzione e noleggio impianti, macchinari
- ✓ Spese per illuminazione
- ✓ Spese per riscaldamento e condizionamento
- ✓ Spese conduzione, pulizia e igiene
- ✓ Fitti locali (esclusi i fitti figurativi)
- ✓ Spese manutenzione ordinaria stabili
- ✓ Servizi finalizzati alla rimozione rischi

✓ Tributi vari

Il risparmio conseguito nell'anno 2013 è pari al **9,83%** mentre si registra un risparmio del **10,48%** per l'esercizio 2014.

Il confronto tra il 2014 e il 2012 registra un risparmio pari al **19,28%**.

Regione	2012 (a)	2013 (b)	2014 (c)	Risparmio effettivo		
				% (b/a)	% (c/b)	% (c/a)
ABRUZZO	5.616.372,15	4.792.100,76	4.168.791,44	-14,68%	-13,01%	-25,77%
BASILICATA	2.376.289,36	2.410.103,19	2.235.354,82	1,42%	-7,25%	-5,93%
CALABRIA	8.298.745,30	7.393.555,23	7.481.365,95	-10,91%	1,19%	-9,85%
CAMPANIA	23.361.454,14	20.772.808,72	15.922.228,74	-11,08%	-23,35%	-31,84%
EMILIA R.	14.538.562,05	13.578.990,64	11.565.110,65	-6,60%	-14,83%	-20,45%
FRIULI V.G.	4.519.076,35	4.149.629,06	3.916.508,23	-8,18%	-5,62%	-13,33%
LAZIO	37.201.306,85	33.572.998,39	32.601.170,67	-9,75%	-2,89%	-12,37%
LIGURIA	7.771.184,75	7.669.417,57	5.968.751,79	-1,31%	-22,17%	-23,19%
LOMBARDIA	35.122.913,36	31.131.320,04	28.732.833,53	-11,36%	-7,70%	-18,19%
MARCHE	5.580.553,21	5.568.505,62	4.760.512,26	-0,22%	-14,51%	-14,69%
MOLISE	1.175.650,89	1.266.786,75	1.175.047,29	7,75%	-7,24%	-0,05%
PIEMONTE	15.167.835,81	15.012.006,94	12.924.901,54	-1,03%	-13,90%	-14,79%
PUGLIA	14.499.876,45	11.780.978,24	12.069.845,42	-18,75%	2,45%	-16,76%
SARDEGNA	7.986.674,41	7.145.501,14	7.182.881,32	-10,53%	0,52%	-10,06%
SICILIA	17.654.604,84	14.459.123,31	12.035.911,04	-18,10%	-16,76%	-31,83%
TOSCANA	10.825.161,34	9.806.350,06	8.773.566,87	-9,41%	-10,53%	-18,95%
TRENTINO AA	2.557.068,75	2.082.682,27	1.833.284,25	-18,55%	-11,97%	-28,31%
UMBRIA	3.937.672,60	3.352.226,47	3.173.747,42	-14,87%	-5,32%	-19,40%
VALLE D'AOSTA	390.470,93	398.531,05	360.368,79	2,06%	-9,58%	-7,71%
VENETO	13.564.486,97	12.977.042,58	10.504.886,53	-4,33%	-19,05%	-22,56%
Nazionale	232.145.960,51	209.320.658,03	187.387.068,55	-9,83%	-10,48%	-19,28%

4.6 Misurazione dei risultati organizzativi delle aree dirigenziali

Il sistema di misurazione adottato in Istituto consente anche di valutare le performance delle aree manageriali rilevando con la necessaria puntualità, l'articolazione dei risultati raggiunti a fronte degli obiettivi fissati per l'esercizio di riferimento.

In allegato è disponibile un prospetto riepilogativo dei risultati ottenuti da ogni singola area manageriale.

5 Trasparenza e qualità dei servizi

5.1 L'aggiornamento del contesto normativo

L'emanazione del Decreto legislativo n.33/2013 "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni", in attuazione del contenuto dei commi n.35 e n.36 dell'art.1 della L.190/2012, la cosiddetta legge anticorruzione, ha posto l'Inps di fronte all'obbligo, comune a tutte le P.A., di riordinare e ampliare le informazioni da pubblicare e da rendere conoscibili per essere utilizzate da chiunque.

Il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità dell'Istituto 2014-2016 è contenuto in allegato al Piano di prevenzione della corruzione.

Il citato decreto legislativo richiede dati e informazioni che devono essere resi pubblici, ed inseriti in una griglia che rivoluziona la precedente sezione del portale dedicata alla trasparenza. Si richiama in proposito il d.lgs. n. 39/2013 "Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e gli enti privati in controllo pubblico, a norma dell'art. 1, c. 49 e 50, della legge n.190/2012", che è attuativa contenuta nella legge anticorruzione e si applica a tutta la Pubblica Amministrazione e alle società partecipate.

L'impianto normativo viene poi integrato dai ripetuti interventi interpretativi e ulteriormente prescrittivi dell'ANAC, che nel corso dell'ultimo anno ha più volte emanato delibere e direttive, talvolta sostanzialmente integrative delle prescrizioni legislative. Il contesto normativo si arricchisce nel maggio del 2014 delle nuove linee guida dettate dal Garante della privacy, che ribadiscono le regole di pubblicazione riguardo ai dati sensibili in relazione al decreto sulla trasparenza.

Il legislatore è intervenuto ulteriormente con il DPCM del 22/09/2014 sulle modalità di pubblicazione dei dati relativi alle entrate e ai bilanci preventivi e consuntivi e dell'indicatore di tempestività dei pagamenti, specificandone gli schemi, il formato e i tempi di pubblicazione sul sito istituzionale. Successivamente è stato pubblicato in GU Serie Generale n.233 del 7-10- 2014 il Regolamento in materia di esercizio del potere sanzionatorio dell'Autorità Nazionale Anticorruzione per l'omessa adozione dei Piani triennali di prevenzione della corruzione, dei Programmi triennali di trasparenza, dei Codici di comportamento.

Dal dettato legislativo sono scaturite due importanti novità che modificano in maniera radicale l'impostazione con cui la struttura organizzativa ha affrontato

finora il tema della trasparenza amministrativa. La prima riguarda l'impostazione dell'area del sito web "Amministrazione trasparente" destinata alla pubblicazione dei contenuti informativi diffusi all'esterno, individuati e definiti in maniera rigidamente prescrittiva dell'intera area delle attività istituzionali "concernenti l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni". La legge ha avuto il merito di definire degli "standard" comuni e confrontabili per tutte le P.A.

Il secondo aspetto innovativo è quello relativo allo spazio riservato al dialogo con i cittadini attraverso il cd. *accesso civico*, che rappresenta una ulteriore forma di controllo diffuso sull'operato della P.A., e pertanto una nuova opportunità per il miglioramento qualitativo dell'azione amministrativa. I due aspetti postulano naturalmente il pieno coinvolgimento della struttura organizzativa dell'Istituto, nelle sue varie articolazioni, nella definizione ed individuazione delle informazioni e dei dati da pubblicare, nonché nel loro reperimento e messa a disposizione. Queste due attività peraltro, pongono problemi di non semplice soluzione per la particolare complessità dell'Inps. A tal fine è stato avviato un percorso virtuoso che coinvolge in modo sinergico i vari attori del processo di rinnovamento. Quelli interni all'Amministrazione (Organi di vertice - Direzione centrali- Strutture Territoriali) e quelli esterni (ANAC - OIV - Funzione pubblica). Questo percorso virtuoso ha permesso, nel corso del 2014, di pubblicare una consistente percentuale dei dati previsti dagli obblighi del decreto legislativo n.33.

E' di tutta evidenza che, tali operazioni - anche in attesa di un eventuale snellimento delle richieste di informazioni da pubblicare - comportano un adeguamento delle procedure amministrative ed informatiche in uso, stante la complessità dei servizi e della macchina organizzativa dell'Inps e stante la necessaria "automazione" nella generazione dei dati da produrre. Nel 2014 si è proseguito nel coinvolgimento delle forze sociali e degli stakeholders attraverso l'appuntamento, ormai annuale, della Giornata della Trasparenza, che ha permesso di fare il punto sulle criticità emerse nella realizzazione degli obiettivi con un proficuo scambio di esperienze.

5.2 Collegamento con il Piano di prevenzione della corruzione e con il Piano triennale per la trasparenza e l'integrità

Il collegamento tra il Piano della performance e i documenti programmatici in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza e integrità delle amministrazioni risponde a specifiche disposizioni normative emanate negli ultimi anni, secondo una linea di continuità che, dalle misure di promozione della trasparenza contenute nel D.Lgs. n. 150, si sviluppa fino alle precise e prescrittive disposizioni di cui alla L. n. 190/2012 e al D. Lgs. n. 33/2013.

Con determinazione n. 21/2014, il Commissario straordinario dell'Inps ha adottato, inoltrandolo al Consiglio di indirizzo e vigilanza, il Piano triennale di prevenzione della corruzione 2014 – 2016, di cui una sezione è costituita dal Programma triennale per la trasparenza e l'integrità per il medesimo triennio.

Il CIV, con propria deliberazione n. 7/2014, ha adottato in via definitiva detto Piano, trasmettendolo al Dipartimento della Funzione Pubblica secondo le vigenti disposizioni di legge in materia.

Il Piano triennale di prevenzione della corruzione rappresenta un documento di natura programmatica rivolto a definire una strategia di prevenzione della corruzione nell'ambito dell'amministrazione, sulla base di un'analisi preliminare dell'organizzazione, delle prassi e delle regole di funzionamento, in termini di possibile esposizione al fenomeno corruttivo.

Pertanto, il Piano espone un quadro coerente di iniziative rivolte a ridurre significativamente il rischio di comportamenti corrotti. Tali iniziative sono riconducibili sia all'applicazione di misure disciplinate dalla normativa vigente in materia, sia all'autonoma individuazione da parte dell'amministrazione stessa, in relazione al proprio contesto organizzativo e operativo.

Sono state adottate tutte le iniziative funzionali all'attuazione delle previsioni contenute nel Piano triennale di prevenzione della corruzione 2014 – 2016. In particolare si è operato in attuazione del "sistema di gestione del rischio" riuscendo a conseguire:

- l'individuazione di oltre 400 processi/attività svolti a livello centrale e territoriale, ritenuti esposti a rischio corruzione;
- l'identificazione, per ciascun processo/attività del relativo rischio corruzione;
- la determinazione del livello di ciascun rischio, espresso in termini numerici e qualitativi;

- la determinazione della tempistica per l'individuazione delle misure idonee a neutralizzare o mitigare i rischi rilevati;
- la predisposizione del "Registro dei rischi corruzione";
- l'avvio della fase del trattamento dei rischi, destinata a continue implementazioni ed aggiornamenti.

E' stata predisposta, congiuntamente con la direzione centrale risorse umane, una circolare con la quale sono state emanate disposizioni interne conformi alle linee guida indicate dal PNA.

In collaborazione con la direzione centrale formazione è stata realizzata un'iniziativa di e-learning in materia di prevenzione e repressione della corruzione.

E' stato aggiornato il codice di comportamento dei dipendenti dell'Istituto in conformità alle "linee guida in materia di codici di comportamenti delle pubbliche amministrazioni".

E' stata poi adottata la circolare n. 109 del 17/09/2014 con la quale sono state fornite indicazioni di dettaglio utili a sollecitare concretamente l'apporto dei dipendenti dell'Istituto ai fini dell'emersione delle fattispecie di illecito.

Per quanto attiene infine all'applicazione della normativa anticorruzione da parte delle società controllate, si segnala che è stata attivata la società Italia previdenza (SISPI SpA) per la predisposizione di un sistema di prevenzione della corruzione conforme alla vigente normativa.

L'INPS individua nel paradigma dell'Open Government una via per creare una P.A. aperta che dia vigore all'innovazione nei confronti dei cittadini e delle imprese.

Uno dei capisaldi di tale strategia è rappresentato dagli Open Data.

Con il termine inglese Open Data si intende l'insieme di dati prodotti e gestiti da un ente pubblico, resi liberamente accessibili ai fini del riuso, per scopi diversi da quelli della Pubblica Amministrazione che li ha prodotti, da parte di soggetti esterni quali cittadini, aziende, enti e istituzioni pubbliche e private, liberi professionisti.

La sezione informativa dedicata dall'Inps agli Open Data costituisce una sorta di archivio nel quale vengono progressivamente pubblicati una serie di dati gestiti dall'Istituto, categorizzati per argomento e fonte, che possono essere consultati per condurre ricerche, produrre soluzioni informatiche, agevolare la condivisione di informazioni tra enti e istituzioni pubbliche nazionali e comunitarie.

Attraverso gli Open Data l'Istituto intende:

- garantire e migliorare il livello di trasparenza auspicato dall'Open Government, favorendo la partecipazione attiva dei cittadini;
- supportare organizzazioni pubbliche e private nell'utilizzo produttivo (prodotti e servizi informatici) dei dati forniti, generando nuove forme di occupazione con la garanzia della certificazione dei contenuti e la promozione di una maggior diffusione delle informazioni;
- agevolare la condivisione di dati di pubblico interesse tra gli enti locali e nazionali per favorire un proficuo confronto tra le parti;
- incentivare il riuso dei dati e realizzare nuove ed utili applicazioni in grado di "miscelare" dataset diversi tra loro, favorendo così lo sviluppo di nuove generazioni di servizi informativi;
- creare un bene comune digitale;
- incrementare i canali di comunicazione.

Alla sezione Open Data si accede direttamente dalla home page del portale www.inps.it attraverso il pulsante posto sulla barra comandi nella parte superiore della pagina.

La sezione si divide in più sottosezioni: la prima, denominata "Informazioni", spiega cosa sono, a cosa servono e come si usano gli Open Data; la seconda, denominata "Open Data Inps", costituisce invece il data base vero e proprio. Si può accedere ai dati operando una selezione per argomento, per fonte o per periodo, e per ogni serie di dati sono riportati la data di aggiornamento, il numero di download effettuati, il tipo di file utilizzato, la grandezza in byte e la licenza d'uso, nonché il gradimento espresso dagli utenti.

Per facilitare la reperibilità dei dati, è possibile raffinare i risultati delle ricerche prodotte nella colonna destra del portale, attraverso la selezione progressiva delle categorie di riferimento dei diversi dataset. Le categorie rappresentano il contenuto semantico e descrittivo del dato, facilitando la ricerca anche per gli utenti meno esperti. Inoltre, è stato realizzato un motore di ricerca, sempre su base semantica, per navigare all'interno dell'intero catalogo di dataset.

I dati sono pubblicati nel formato excel, csv e xml nonché in formato owl, ovvero il livello massimo di riuso (Linked Data). Questo consente, fra l'altro, di incrociare anche applicativamente gli Open Data Inps collegandoli con quelli di altre Pubbliche Amministrazioni.

Sul sito è possibile sia visualizzare la distribuzione territoriale dei download effettuati, sia segnalare app o web application realizzate con gli Open Data Inps.

L'intero progetto Open Data Inps è stato citato al G8 del 2013 come progetto esemplare nell'apertura dati da parte di una P.A. ed il progetto API Inps ha ricevuto il Premio e-Gov 2013 per la categoria Open Data.

Si rammenta inoltre come l'EPSI (European Public Sector Information) Platform, nella relazione annuale del dicembre 2013 abbia menzionato l'Inps come esempio virtuoso.

L'apprezzamento da parte dei fruitori dell'Open data è sintetizzato nei dati 2014 esposti nel prospetto seguente.

Valori	Formato	numero
Numero <i>download</i> effettuati	CSV	881.215
	XLS	913.595
	XML	883.820
	OWL	653.002
	CSV - od api	57.974
	TOTALI	3.389.606
<i>Download effettuati dall'estero</i>		166.393
Indice di gradimento medio espresso su scala da 1 a 5 (media voto)		4,3
Numero <i>dataset</i> nei vari formati Open Data 642	CSV	642
	XLS	642
	XML	642
	OWL	228
	CSV - od api	642

L'insieme degli open data diffusi dalle pubbliche amministrazioni italiane vengono raccolte e pubblicate nel portale (<http://www.dati.gov.it>) del Governo italiano.

6 Pari opportunità e bilancio di genere

Nell'ambito dello sviluppo delle risorse umane le innovazioni normative emanate negli ultimi anni in relazione alle amministrazioni pubbliche (tra cui, in particolare, lo stesso D. Lgs. n. 150/2009) qualificano il tema delle pari opportunità come fattore rilevante in ordine all'incremento delle performance organizzative. Ciò, ancor più nelle pubbliche amministrazioni, nelle quali lo sviluppo del personale si caratterizza come elemento trasversale per il perseguimento della missione e il rispetto dei valori che guidano le attività e i processi decisionali di carattere strategico e operativo.

Va rilevato, in generale, che l'attenzione alle pari opportunità richiede un approccio sistematico riguardo alla prospettiva (interna e/o esterna) e alla dimensione di riferimento (genere, disabilità, ecc.). Sul primo punto, l'amministrazione è allo stesso tempo datore di lavoro (prospettiva interna) e fornitore di beni e servizi (prospettiva esterna); sul secondo aspetto sono

molteplici le dimensioni che caratterizzano le pari opportunità: genere, disabilità, religione, ecc..

Nel corso del 2014 l'Istituto ha proseguito e ulteriormente consolidato il perseguimento delle politiche di sviluppo delle risorse umane, riguardo alle pari opportunità e al benessere organizzativo, attraverso una serie di attività condotte in sinergia tra le strutture dell'Istituto.

In particolare sono stati effettuati approfondimenti per ovviare al sistema attuale che consente l'accesso alle prestazioni creditizie e sociali dei dipendenti pubblici al solo personale ex INPDAP, con esclusione di tutti gli altri dipendenti INPS. Con la direzione interessata sono stati pertanto considerati ed individuati i necessari correttivi per realizzare pari opportunità per tutti i dipendenti dell'Istituto nell'accesso al welfare dedicato.

La Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 23 maggio 2007 *"Sulle misure per attuare parità e pari opportunità tra uomini e donne nelle amministrazioni pubbliche"* prevede che le amministrazioni redigano un'analisi di genere rivolta a evidenziare l'impatto e l'efficacia delle politiche verso il personale in relazione alle differenze di genere.

Le disposizioni contenute nella citata Direttiva sono state conformemente recepite in INPS nell'ambito dell'annuale predisposizione della rendicontazione sociale, già a partire dal Bilancio sociale 2007. Il bilancio di genere viene pertanto a costituire un naturale "corollario" del bilancio sociale, considerato il comune obiettivo di rendicontazione sociale e la circostanza che entrambi hanno effetto sugli aspetti organizzativi e allocativi delle risorse pubbliche.

Anche per l'anno 2014 ha proseguito la sua attività il Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG), che si è costituito con l'integrazione dei tre Cug costituiti nel 2011 sia in Inps che negli enti soppressi Inpdap ed Enpals, con determinazioni dei rispettivi Direttori generali.

Le attività dell'anno 2014 hanno risposto prioritariamente all'esigenza di proseguire nel percorso di integrazione dei tre Comitati, raccogliendo le diverse esperienze maturate e le specificità organizzative per individuare convergenti linee progettuali.

Va ricordato che con Determinazione del Direttore generale n. P23/520/12, dell'11/12/2012, è stato adottato il Piano triennale di azioni positive per il triennio 2012-2014, in attuazione dell'art 98 del D. Lgs. N. 198, dell'11 aprile 2006.

Finalità generale del Piano "è quella di promuovere il principio delle pari opportunità, per realizzare un'attività di prevenzione e contrasto contro il verificarsi di possibili forme di discriminazione diretta o indiretta". A tale riguardo, si individuano le seguenti aree di intervento:

- Politiche di conciliazione tra tempi di vita e di lavoro,
- Promozione del ruolo e attività del Cug,
- Politiche per il benessere organizzativo,
- Formazione e informazione,
- Monitoraggio, statistiche e documenti di rendicontazione.

Il Piano delle azioni positive 2012-2014 ha inteso pertanto tradurre in specifiche azioni organizzative ciascuna con precisi obiettivi da realizzare distintamente nell'arco del triennio.

Si ricorda, infine, che è stata creata nell'ambito della Intranet dell'Istituto, una sezione dedicata al CUG, utile per pubblicizzare le sue attività e la diffusione di informazioni sul tema delle pari opportunità. Il Comitato è stato altresì dotato di una casella di posta elettronica ComitatoUnicoGaranzia@inps.it.

7 Il processo di redazione della Relazione sulla performance

7.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

Il processo di redazione della presente Relazione si è svolto secondo le indicazioni fornite dalla CIVIT con la delibera n. 5/2012 "Linee guida ai sensi dell'art. 13, comma 6, lettera b), del D. Lgs. n.150/2009, relative alla struttura e alla modalità di redazione della Relazione sulla performance di cui all'art.10, comma 1, lettera b), dello stesso decreto".

Di seguito una descrizione sintetica delle fasi, dei soggetti e dei tempi di redazione della Relazione, a garanzia della trasparenza su ogni fase del Ciclo di gestione della performance

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

1. la fase di **raccolta degli elementi di valutazione del contesto, interno ed esterno**, ha visto coinvolte la D.C. Pianificazione e controllo di gestione e la Direzione centrale Studi e Ricerche;
2. la fase di **analisi del contesto esterno ed interno** ha visto coinvolte tutte le Direzioni Centrali, con particolare riguardo alla D.C. Pianificazione e controllo di gestione, la DC Studi e Ricerche, la D.C. Risorse Umane e la DC. Bilanci e servizi fiscali;
3. la fase di **valutazione e rappresentazione dei risultati di performance**, è stata condotta con l'ausilio del sistema informativo di pianificazione e controllo utilizzato dall'Istituto basato sulla piattaforma SAP-BW Sem. Le relative attività hanno coinvolto particolarmente la D.C. Pianificazione e controllo di gestione, la D.C. Risorse strumentali e la D.C. Risorse Umane e si sono protratte.
4. la fase di **comunicazione della Relazione** sia all'interno che all'esterno, nonché la pubblicazione sul sito istituzionale, sono affidate alla D.C. Comunicazione

7.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo della performance

Si propone di seguito uno schema riassuntivo dell'analisi SWOT effettuata in relazione al monitoraggio svolto sul ciclo di gestione della performance:

Contesto Interno

PUNTI DI FORZA

- Dislocazione territoriale che consente una vicinanza con l'utenza
- Orientamento al cliente
- Elevata telematizzazione
- Personale specializzato
- Processi standardizzati

PUNTI DI DEBOLEZZA

- Elevata età media del personale e conseguente perdita di competenze in seguito a pensionamento
- Blocco del turn over

Contesto Esterno

OPPORTUNITA'

- Affermarsi come punto di riferimento per la gestione del "Sistema Welfare", sia a livello centrale che regionale
- Farsi promotore di campagne /attività a favore dell'economia e di contrasto al lavoro nero.

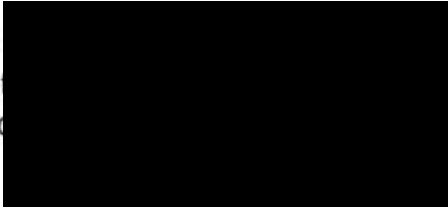
MINACCE

- Possibili difficoltà di raccordo/comunicazione con enti territoriali e/o istituzionali che si riflettono in una possibile perdita di tempestività rilevata dall'utenza
- Normativa previdenziale in continua evoluzione
- Eterogeneità dell'utenza

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

Roma, 3 settembre 2015

Il Dire
Pianific
ione



Il Direttore Generale

A handwritten signature in blue ink, likely belonging to the General Director, is written below the title.

INPS - UTE DQ.CC. - Pervenuto il 10 SET. 2015