

**INPS**

**DETERMINAZIONE N. 99 DEL 16 GIU. 2014**

**INPS - UFF. OO.CC. - Pervenuto il 16 GIU. 2014**

**Oggetto:** Piano Industriale triennale degli interventi di integrazione dell'INPS - pianificazione operativa delle attività 2014-2016

### **IL COMMISSARIO STRAORDINARIO**

**Vista** la legge 9 marzo 1989, n.88;

**Visto** il Decreto legislativo 30 giugno 1994, n.479 e successive modificazioni;

**Visto** il Decreto del Presidente della Repubblica 24 settembre 1997, n. 366;

**Visto** l'art. 7, comma 8, del Decreto legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito in legge 30 luglio 2010, n. 122, secondo il quale "le competenze attribuite al consiglio di amministrazione dalle disposizioni contenute nel decreto del Presidente della Repubblica 30 aprile 1970, n. 629, nella legge 9 marzo 1989, n. 88, nel Decreto legislativo 30 giugno 1994, n. 479, nel Decreto del Presidente della Repubblica 24 settembre 1997, n. 366 e da qualunque altra norma riguardante gli Enti pubblici di previdenza ed assistenza di cui all'art. 1, comma 1, del Decreto legislativo 30 giugno 1994, n. 479, sono devolute al Presidente dell'Ente che le esercita con proprie determinazioni";

**Vista** la direttiva del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali del 28 aprile 2011, avente ad oggetto "Criteri per il funzionamento degli Enti pubblici non economici vigilati in attuazione dell'art. 7 del D.L. n. 78/2010, convertito con modifiche dalla Legge. n. 122/2010";

**Visto** l'art. 21, comma 1 del Decreto legge 6 dicembre 2011, n. 201, convertito in legge 22 dicembre 2011, n. 214, che ha previsto la soppressione dell'INPDAP e dell'ENPALS, con decorrenza 1° gennaio 2012, e l'attribuzione delle relative funzioni all'INPS, che succede in tutti i rapporti attivi e passivi degli Enti soppressi;

**Vista** la Direttiva del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali del 28 dicembre 2011, avente ad oggetto le prime istruzioni operative in materia di soppressione dell'INPDAP e dell'ENPALS ai sensi dell'art. 21, comma 9, del decreto-legge 6 dicembre 2011, n. 201, convertito con modificazione dalla Legge 22 dicembre 2011, n. 214;

**Vista** la direttiva del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali del 13 luglio 2012 che ha fornito ulteriori indicazioni sul processo di integrazione, invitando l'Istituto alla predisposizione e presentazione di uno specifico Piano Industriale, articolato in diverse azioni progettuali, sulla base di un'analisi organizzativa e finanziaria d'impatto dei diversi interventi in relazione agli obiettivi di risparmio da conseguire;

**Visto** il decreto di natura non regolamentare adottato in data 28 marzo 2013 dal Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze e con il Ministro per la Pubblica Amministrazione e la Semplificazione, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale serie generale n. 135 del giorno 11 giugno 2013, che ha trasferito all'INPS le risorse strumentali, umane e finanziarie del soppresso Ente Nazionale di Previdenza e Assistenza per i Lavoratori dello Spettacolo e dello Sport Professionistico (ENPALS), in attuazione dell'art. 21 comma 2 del Decreto Legge 6 dicembre n. 201;

**Visto** il decreto di natura non regolamentare adottato in data 5 luglio 2013 dal Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze e con il Ministro per la Pubblica Amministrazione e la Semplificazione, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale serie generale n. 233 del giorno 23 settembre 2013, che ha trasferito all'INPS le risorse strumentali, umane e finanziarie del soppresso Istituto Nazionale di Previdenza per i Dipendenti della Amministrazione Pubblica (INPDAP), in attuazione dell'art. 21 comma 2 del Decreto Legge 6 dicembre n. 201;

**Visto** il Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, adottato di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze, il 12 febbraio 2014, con il quale il Prof. Vittorio Conti è nominato, con i poteri attribuiti al Presidente dell'Istituto Nazionale di Previdenza Sociale (INPS), Commissario Straordinario dell'Istituto, fino alla nomina del nuovo Presidente dell'Istituto medesimo e, comunque, non oltre il 30 settembre 2014;

**Considerato che** con nota del 18 novembre 2013 il Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, nel prendere atto delle iniziative allo stato intraprese per l'integrazione organizzativa e delle procedure, ha ribadito la necessità che

l'Istituto proceda, nell'esercizio della propria autonomia riconosciuta dalla legge, al riassetto organizzativo e funzionale conseguente all'incorporazione degli Enti, provvedendo all'elaborazione di un apposito Piano Industriale;

**Vista** la Relazione Programmatica per gli anni 2014-2016 approvata dal Consiglio di Indirizzo e Vigilanza con propria deliberazione n. 7 del 16 aprile 2013;

**Visto** il documento generale di indirizzo della V consiliatura del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza, che contiene le linee di indirizzo per la formazione del piano pluriennale delle attività con cui vengono fissati gli obiettivi da raggiungere nel quadriennio, in relazione ai vincoli della politica economica nazionale;

**Vista** la Determinazione commissariale n. 38 del 1° aprile 2014 con la quale è stato adottato il Piano Industriale triennale degli interventi di integrazione 2014-2016, in linea con le citate disposizioni normative;

**Visto** il vigente Regolamento di Organizzazione approvato con Determinazione Commissariale n. 136 del 6 agosto 2009;

**Visto** il vigente Ordinamento delle funzioni centrali e periferiche dell'Istituto approvato con Determinazione commissariale n. 36/2008

**Visto** il vigente Regolamento per l'Amministrazione e la Contabilità approvato con Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 172 del 18 maggio 2005;

**Considerate** le citate linee guida degli Organi di indirizzo strategico e politico dell'Istituto;

**Ritenuta** la necessità di indirizzare la realizzazione delle azioni di sviluppo delineate nel suddetto Piano Industriale, anche al fine di supportare il raggiungimento degli obiettivi definiti;

**Ritenuta**, pertanto, l'opportunità di fornire una pianificazione operativa di dettaglio degli interventi previsti nel suddetto Piano Industriale;

**Ritenuto**, infine, di definire un apposito modello di monitoraggio per il controllo costante dei risultati ottenuti nella realizzazione degli interventi;

**Vista** la relazione predisposta sull'argomento dalla Direzione generale;

Su proposta del Direttore generale;

## **DETERMINA**

- di approvare il Piano operativo 2014-2016 allegato alla presente Determinazione, che costituisce parte integrante della stessa;
- di dare mandato al Direttore generale di porre in essere tutte le azioni necessarie per la realizzazione della presente Determinazione.

**IL COMMISSARIO STRAORDINARIO**

**Dott. Vittorio Guerriero Conti**



**Piano operativo  
2014-2016**

## Indice

<b>1. PREMESSA.....</b>	<b>3</b>
<b>2. MODALITÀ DI ATTUAZIONE DEL PIANO INDUSTRIALE.....</b>	<b>4</b>
2.1. Organizzazione.....	4
2.2. Risorse Umane.....	5
2.3. Processi.....	7
2.4. Tecnologia Informatica.....	10
2.5. Patrimonio.....	12
<b>3. MONITORAGGIO DEL PIANO OPERATIVO.....</b>	<b>14</b>

## **1. PREMESSA**

Con Determinazione commissariale n. 38 del 1 aprile 2014 è stato approvato il Piano Industriale triennale dell'INPS per gli anni 2014-2016.

Il Piano è stato predisposto in ottemperanza alle indicazioni del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali successive alla soppressione dell'INPDAP e dell'ENPALS e alla loro contestuale incorporazione nell'INPS, prevista dall'articolo 21 del D.L. n. 201/2011, convertito con modificazioni dalla Legge n. 214/2011, nonché a seguito dell'adozione dei decreti interministeriali del 28 marzo 2013 e del 5 luglio 2013, che hanno disposto, in piena attuazione del citato dettato normativo, il definitivo trasferimento delle risorse strumentali, umane e finanziarie rispettivamente dall'ENPALS e dall'INPDAP all'INPS.

Il Piano rappresenta un quadro organico di azioni di sviluppo all'interno del quale portare a pieno conseguimento, in coerenza con le mutate esigenze di contesto, il mandato istituzionale e i rinnovati obiettivi strategici dell'Istituto e nell'ambito del quale procedere al definitivo riassetto organizzativo assicurando la completa integrazione delle strutture, del personale e delle procedure attraverso l'efficientamento dei sistemi tecnologici, la valorizzazione delle professionalità delle risorse umane e l'ottimizzazione delle risorse strumentali.

Le direttrici di sviluppo contenute nel Piano, ed in particolare alcune delle relative azioni in esse previste, si configurano in una logica di continuità rispetto alle iniziative attivate dall'Istituto sin dai primi giorni successivi all'emanazione del D.L. n. 201/2011.

La rilevanza quali-quantitativa e la complessità dell'operazione di accorpamento ha richiesto, infatti, l'attivazione immediata di una serie di interventi per l'integrazione organizzativa e delle procedure, che hanno consentito di garantire la continuità dell'azione amministrativa e di assicurare la tutela dei soggetti destinatari delle prestazioni, mantenendo adeguati livelli di servizio per tutta la platea di utenti.

Esistono, poi, all'interno del Piano Industriale, ulteriori interventi che rivestono carattere di novità e che sono stati individuati - sempre nel rispetto delle più recenti linee guida degli organi di indirizzo strategico e politico dell'Istituto - quali obiettivi strategici di sviluppo da avviare nell'orizzonte temporale di riferimento.

Con riferimento a tutti gli interventi previsti, nel Piano è già presente un cronoprogramma delle attività, con una tempificazione di massima in corrispondenza delle azioni individuate per ciascuna direttrice di sviluppo, nonché un modello di monitoraggio che prevede l'utilizzo di un set di indicatori per favorire il controllo dello stato di attuazione degli interventi e degli impatti sociali, sui livelli di servizio e sulle principali grandezze economico-finanziarie.

Al fine di meglio indirizzare la realizzazione delle azioni di sviluppo delineate e per supportare il raggiungimento degli obiettivi definiti, scopo del presente documento è fornire ulteriori indicazioni con specifico riferimento ai seguenti aspetti:

- articolazione delle singole attività da porre in essere;
- tempi di attuazione;
- responsabilità.

Le attività possono presentare elementi di correlazione sia all'interno di una stessa linea di intervento che tra linee di intervento appartenenti a diverse direttrici di sviluppo.

Il Piano operativo 2014-2016 costituisce un primo momento di pianificazione degli interventi che, in virtù del contesto dinamico nel quale si colloca, con particolare riferimento al quadro di riforme legislative in continua evoluzione, può essere suscettibile di eventuali aggiornamenti in sede esecutiva.

Alcune attività possono prevedere il coinvolgimento, oltre alle strutture di Direzione centrale, delle strutture di progetto competenti per materia (per gli acronimi utilizzati relativamente alle strutture di progetto competenti, si rimanda alla legenda in calce al documento).

## 2. MODALITÀ DI ATTUAZIONE DEL PIANO INDUSTRIALE

### 2.1. Organizzazione

La direttrice di sviluppo "Organizzazione" è finalizzata a contribuire con soluzioni innovative all'adeguamento della struttura centrale e territoriale connesso all'incorporazione degli Enti soppressi e ai nuovi *input* normativi, anche in considerazione delle mutate esigenze produttive e gestionali.

Di seguito si rappresentano obiettivi, attività, tempi e responsabilità della linea di intervento individuata.

#### **Completamento del percorso di integrazione degli enti soppressi**

L'obiettivo è portare a completamento il percorso di integrazione degli Enti soppressi, avviato dall'Istituto già nel gennaio 2012 immediatamente dopo l'incorporazione, ultimando l'adeguamento degli attuali assetti organizzativi centrali e territoriali - anche alla luce dell'avvenuto trasferimento all'INPS delle risorse umane, finanziarie e strumentali dell'INPDAP e dell'ENPALS, di cui ai relativi decreti interministeriali di marzo e luglio 2013 - ed effettuando il conseguente aggiornamento degli atti di organizzazione e in particolare:

- l'Ordinamento delle funzioni centrali e periferiche;
- il Regolamento di Organizzazione;
- il Regolamento di Amministrazione e Contabilità.

In coerenza con il sistema delle regole organizzative definite e formalizzate, l'implementazione della nuova organizzazione prevede, a livello territoriale, l'evoluzione del modello di offerta dei servizi, che riguarderà, in particolare:

- il progressivo adeguamento degli assetti territoriali in funzione dell'evoluzione delle caratteristiche dell'utenza e delle modalità di fruizione dei servizi (multicanalità);
- il mantenimento di livelli di presidio del territorio adeguati e appropriati rispetto alla domanda di servizio, in una logica di prossimità qualificata agli utenti;
- l'evoluzione verso i servizi di orientamento e consulenza.

Attività	Data inizio	Data fine	DC responsabile	Strutture coinvolte	Area
<b>AGGIORNAMENTO ATTI DI ORGANIZZAZIONE</b>					
Adeguamento della Determinazione commissariale n. 36/2008 avente ad oggetto l'ordinamento delle funzioni centrali e territoriali	Apr. 2014	Giu. 2014	DCO	DCPCG; DCRS; DCRU; DCSIT	Org.ne e Risorse Umane
Adeguamento del Regolamento di Organizzazione di cui alla Determinazione commissariale n. 136/2009	Apr. 2014	Giu. 2014	DCO	DCPCG; DCBSF; DCRS; DCRU; DCSIT	Org.ne e Risorse Umane
Definizione di un piano di monitoraggio dell'implementazione della struttura organizzativa	Lug. 2014	Lug. 2014	DCO	DCPCG; DCRS	Org.ne e Risorse Umane
Adeguamento del Regolamento di Amministrazione e Contabilità di cui alla Determinazione CDA n.172/2005	Mag. 2014	Lug. 2014	DCBSF	DCO; DCPCG; DCRS; DCRU; DCSIT	Org.ne e Risorse Umane



Attività	Data inizio	Data fine	DC responsabile	Strutture coinvolte	Area
<b>ADEGUAMENTO DEGLI ASSETTI TERRITORIALI</b>					
Adeguamento del Regolamento di attuazione del decentramento territoriale di cui alla Determinazione presidenziale n. 333/2011 e rideterminazione dei criteri di definizione della rete di distribuzione dei servizi	Lug. 2014	Set. 2014	DCO	DCPCG; DCRS; DCRU; DCSIT	Org.ne e Risorse Umane
Definizione degli interventi di riassetto della rete territoriale e predisposizione di un piano di attuazione	Ott. 2014	Dic. 2014	DCO	DCPCG; DCRS; DCRU; DCSIT	Org.ne e Risorse Umane
Attuazione degli interventi di riassetto della rete territoriale secondo il piano definito	Gen. 2015	Dic. 2015	DCO	DCPCG; DCRS; DCRU; DCSIT; IAM(Napoli); IAM(Roma)	Org.ne e Risorse Umane

## 2.2. Risorse Umane

La direttrice di sviluppo "Risorse Umane" ha l'obiettivo di agire sulle competenze del personale quale principale risorsa dell'Istituto alla base dei risultati in termini di produttività e qualità dei servizi resi al cittadino, per far fronte all'ampliamento dei compiti istituzionali e supportare il processo di cambiamento strategico, organizzativo e tecnologico connesso alla fase attuativa del processo di integrazione degli Enti incorporati.

Di seguito si rappresentano obiettivi, attività, tempi e responsabilità delle due linee di intervento individuate.

### Gestione del turn over

La linea di intervento è finalizzata a bilanciare la significativa e crescente contrazione del personale - che in linea con il *trend* già in atto negli ultimi anni si prevede prosegua anche nell'orizzonte temporale di riferimento - con il costante ampliamento dei compiti dell'Istituto; tenuto conto della centralità del capitale umano nell'adempimento del mandato istituzionale e dei rilevanti impatti sociali che eventuali decrementi del livello di qualità dei servizi comportano, si procederà alla gestione del *turn over*.

Gli obiettivi specifici della linea di intervento sono:

- garantire un naturale ricambio, anche al fine di mitigare i rischi di fuoriuscita di competenze chiave e distintive a seguito di *turnover* negativo;
- garantire la copertura delle nuove funzioni legate allo sviluppo della piattaforma tecnologica del *Welfare* e dei servizi ad essa correlati;
- compensare e potenziare gli organici, con particolare riferimento alle funzioni dedicate all'erogazione di servizi e prestazioni a salvaguardia di elevati *standard* di qualità e tempestività di risposta verso l'utenza (attività di *front office* e di *back office*).

Le attività sono state individuate a partire dalla nuova pianta organica di cui alla Determinazione commissariale n. 58 del 12 maggio 2014.

Attività	Data inizio	Data fine	DC responsabile	Strutture coinvolte	Area
<b>GESTIONE DEL TURN OVER</b>					
Definizione dei fabbisogni, dimensionamento quali-quantitativo delle strutture e Piano del <i>turn over</i>	Lug. 2014	Set. 2014	DCRU	DCO; DCFSC; DCPCG	Org.ne e Risorse Umane
Definizione delle procedure di inserimento/riallocazione secondo la normativa vigente	Ott. 2014	Dic. 2014	DCRU	-	Org.ne e Risorse Umane
Realizzazione delle procedure di inserimento/riallocazione	Gen. 2015	Dic. 2016	DCRU	-	Org.ne e Risorse Umane

### **Sviluppo delle professionalità**

La linea di intervento è stata ritenuta necessaria nell'attuale fase del percorso di riorganizzazione dell'Istituto al fine di favorire l'accrescimento dei livelli di conoscenza delle risorse umane impiegate nei diversi processi di lavoro e, pertanto, garantire il raggiungimento delle finalità istituzionali assicurando a tutti gli utenti, pubblici e privati, gli attuali *standard* qualitativi e quantitativi dei servizi.

L'obiettivo della linea di intervento è garantire, ai diversi livelli di responsabilità, la formazione obbligatoria che scaturisce dalle vigenti disposizioni normative o regolamentari, per individuati profili e ruoli organizzativi, nonché attivare due programmi mirati di formazione in grado di:

- supportare i processi di cambiamento strategico, organizzativo e tecnologico, con particolare riferimento alla fase attuativa del complesso processo di integrazione degli Enti incorporati;
- affermare una cultura di responsabilizzazione del *management* nei processi di sviluppo delle competenze dei propri collaboratori;
- garantire continuità di presidio dei processi istituzionali e ridurre i rischi operativi, assicurando il mantenimento ed il costante aggiornamento delle conoscenze;
- valorizzare le risorse che occupano posizioni chiave, da responsabilizzare per la diffusione di una cultura dell'eccellenza e del miglioramento continuo nell'ambito dell'organizzazione.

Attività	Data inizio	Data fine	DC responsabile	Strutture coinvolte	Area
<b>DEFINIZIONE DEL PIANO COMPLESSIVO DI SVILUPPO E REALIZZAZIONE DELLE AZIONI DI FORMAZIONE</b>					
Definizione del piano di addestramento e formazione obbligatoria	Giu. 2014	Giu. 2014	DCFSC	DCRU; DCO	Org.ne e Risorse Umane
Realizzazione intervento di addestramento e formazione obbligatoria	Lug. 2014	Dic. 2016	DCFSC	DCRU; ICCI	Org.ne e Risorse Umane
Definizione delle specifiche del progetto di formazione per l'accompagnamento all'implementazione del Piano Industriale	Giu. 2014	Giu. 2014	DCFSC	DCRU; DCO	Org.ne e Risorse Umane
Realizzazione intervento di formazione per l'accompagnamento all'implementazione del Piano Industriale	Lug. 2014	Lug. 2016	DCFSC	DCRU; ICCI	Org.ne e Risorse Umane
Definizione delle specifiche del progetto di formazione per la conservazione dei saperi	Giu. 2014	Giu. 2014	DCFSC	DCRU; DCO	Org.ne e Risorse Umane
Realizzazione intervento di formazione per la conservazione dei saperi	Lug. 2014	Lug. 2015	DCFSC	DCRU	Org.ne e Risorse Umane

### **2.3. Processi**

La direttrice di sviluppo "Processi" ha l'obiettivo di raggiungere un effettivo e immediato avanzamento delle *performance* generali dell'Istituto, soprattutto in termini qualità dei servizi ed efficienza.

Di seguito si rappresentano obiettivi, attività, tempi e responsabilità delle tre linee di intervento individuate.

#### ***Integrazione dei microprocessi, dei processi condivisi e delle procedure operative interne***

La linea di intervento è finalizzata a realizzare una completa mappatura dei processi relativi a prestazioni e servizi che consenta di allineare ed omogeneizzare le modalità operative, sia a livello centrale che territoriale, e di assicurare il loro continuo aggiornamento verso i migliori *standard* di lavoro.

L'attività di analisi è focalizzata sui processi relativi alla gestione privata/pubblica che l'Istituto eroga in via esclusiva, nonché sui processi gestiti in modalità condivisa con altre Amministrazioni o operatori di settore.

L'integrazione dei processi e delle procedure costituisce un elemento fondamentale per assicurare la qualità dei servizi, la piena soddisfazione del cliente/utente e l'aggiornamento del sistema di *knowledge management*, che garantisce alti livelli di trasparenza nei confronti dei cittadini e la conservazione dei saperi all'interno dell'Istituto.

Gli obiettivi specifici della linea di intervento sono:

- definire ed attuare specifici percorsi per eliminare le sovrapposizioni tra servizi e ricondurre i processi istituzionali ad una modalità unitaria di gestione;
- realizzare livelli crescenti di efficienza nel rapporto con i cittadini, garantendo agli stessi adeguato supporto, certezza sui tempi e trasparenza sullo stato di avanzamento del processo erogativo;
- implementare efficaci sistemi di controllo e di verifica dei requisiti necessari per l'erogazione delle prestazioni;
- supportare il sistema di *knowledge management* e di condivisione delle conoscenze (*knowledge sharing*), attraverso la codifica delle modalità di lavoro e la raccolta sistematizzata di tutte le informazioni correlate;
- ricercare ulteriori spazi di efficientamento attraverso l'integrazione e lo sviluppo di soluzioni tecnologiche, lo sfruttamento di sinergie e di economie di scala e di specializzazione e la semplificazione delle modalità operative;
- sviluppare e consolidare, in logica cooperativa, le modalità operative integrate con gli altri operatori di settore (Regioni, Comuni, Province e Centri per l'impiego, Medici di Famiglia e Medici certificatori, Consulenti del Lavoro, Associazioni di categoria, CAF, Patronati, ecc.).

Attività	Data inizio	Data fine	DC responsabile	Strutture coinvolte	Area	
<b>ANALISI E DEFINIZIONE PROCESSI A TENDERE E IMPLEMENTAZIONE</b>						
Mappatura delle prestazioni/prodotti oggetto di analisi	Giu. 2014	Lug. 2014	DCO	DCPCG; DCIAS; DC di prodotto; IP	Org.ne e Risorse Umane	
Definizione del modello e delle modalità di aggiornamento e manutenzione dei processi e del correlato sistema di <i>knowledge management</i>	Giu. 2014	Set. 2014	DCO	DCPCG; DCIAS; DC di prodotto; IP	Org.ne e Risorse Umane	
Definizione dei criteri di prioritizzazione dei processi in funzione di elementi caratterizzanti (ad es. tipologie di gestioni interessate, destinatari, eventuali altri soggetti coinvolti, valori economici associati, etc.) e definizione di cluster omogenei; verifica stato di avanzamento ed eventuale ripianificazione attività di reingegnerizzazione	Lug. 2014	Set. 2014	DCO	DCPCG; DCIAS; DC di prodotto; IP	Org.ne e Risorse Umane	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definizione della situazione attuale (<i>as is</i>), individuazione delle opportunità di sviluppo e identificazione dei benefici attesi (in termini di automazione, <i>saving FTE</i>, produzione, impatti economico/finanziari, mitigazione e gestione dei rischi);</li> <li>▪ Definizione della situazione a tendere (<i>to be</i>);</li> <li>▪ Definizione dei requisiti per lo sviluppo di interventi di miglioramento nelle attuali procedure (<i>IT Demand</i>);</li> <li>▪ Diffusione delle nuove modalità operative <i>standard</i> e allmentazione dei sistemi <i>knowledge management</i></li> </ul>	REINGEGNERIZZAZIONE PRIMO CLUSTER DI MICROPROCESSI	Ott. 2014	Dic. 2014	DC di prodotto	DCO; DCPCG; DCFSC; DCIAS; DC di prodotto; DCSIT; CBD; IP; ISS; PICA; CA; SCPA; ICCI	Prestazioni/Entrate
	REINGEGNERIZZAZIONE SECONDO CLUSTER DI MICROPROCESSI	Gen. 2015	Giu. 2015			Prestazioni/Entrate
	REINGEGNERIZZAZIONE TERZO CLUSTER DI MICROPROCESSI	Lug. 2015	Dic. 2015			Prestazioni/Entrate
Verifica coerenza dell'avanzamento delle reingegnerizzazioni con le metodologie delineate ed i livelli di servizio attesi	Ott. 2014	Dic. 2015	DCO	DCPCG; DCIAS; DC di prodotto; IP	Org.ne e Risorse Umane	
Evoluzione del sistema di monitoraggio e controllo delle prestazioni/prodotti e dei livelli di servizio in coerenza con i nuovi processi	Set. 2014	Mar. 2016	DCPCG	DCO; DCSIT	Tecnologia e Risorse Strumentali	
Evoluzione del Sistema di <i>workflow management</i> e <i>knowledge management</i>	Set. 2014	Mar. 2016	DCO	DCPCG; DC di prodotto	Org.ne e Risorse Umane	

### **Miglioramento dell'efficacia delle attività contrattuali e centralizzazione degli acquisti**

La linea di intervento è stata identificata in quanto, anche alla luce delle recenti previsioni normative, ed in particolare delle disposizioni in materia di *spending review* delle Amministrazioni, ricondurre ad unità la gestione degli approvvigionamenti in un'unica Direzione

centrale nell'ambito della quale rendere operativa la Centrale Unica Acquisti (CUA), consente di attivare una programmazione attenta degli approvvigionamenti e di conseguire consistenti risparmi di spesa.

Gli obiettivi specifici della linea di intervento sono:

- razionalizzare la spesa per forniture, servizi e lavori;
- coordinare a livello centrale le politiche di acquisto;
- standardizzare i comportamenti delle strutture preposte alle attività negoziali;
- realizzare economie di scala aumentando il livello di concorrenza tra gli operatori di mercato per l'ottenimento di risparmi di spesa;
- conseguire risparmi correlati alle spese accessorie dei processi di approvvigionamento e alla ottimizzazione dei processi di acquisto;
- sviluppare e diffondere strumenti telematici a supporto degli acquisti.

Attività	Data inizio	Data fine	DC responsabile	Strutture coinvolte	Area
<b>RIDEFINIZIONE ED ATTUAZIONE DELLA CENTRALE UNICA ACQUISTI (CUA)</b>					
Ridefinizione del modello di funzionamento della CUA e riaccentramento delle competenze della funzione acquisti, attraverso la revisione del processo lungo tutta la filiera, dalla individuazione dei fabbisogni di spesa alla gestione degli acquisti	Apr. 2014	Lug. 2014	DCRS	DCO; DCBSF; DCPCG	Tecnologia e Risorse Strumentali
Revisione del Regolamento degli acquisti	Apr. 2014	Lug. 2014	DCRS	DCO; DCBSF; DCPCG	Tecnologia e Risorse Strumentali
<b>PIANIFICAZIONE UNITARIA DEGLI ACQUISTI E ATTUAZIONE PROCEDURE DI GARA</b>					
Completo popolamento della banca dati unica dei contratti in essere	Giu. 2014	Set. 2014	DCRS	-	Tecnologia e Risorse Strumentali
Unificazione dell'Albo Fornitori Informatizzato e dell'Albo Professionisti	Giu. 2014	Set. 2014	DCRS	DCSIT	Tecnologia e Risorse Strumentali
Predisposizione di procedure di gara unitarie per il biennio 2014-2016	Ago. 2014	Dic. 2016	DCRS	Direzioni utente	Tecnologia e Risorse Strumentali

**Miglioramento delle azioni di verifica amministrativa, vigilanza ispettiva e accertamento del credito**

La linea di intervento è stata identificata in quanto l'intensificazione delle attività di *intelligence* e di analisi dinamica delle informazioni disponibili consente di mappare le effettive aree di rischio di possibili fenomeni elusivi e di identificare le dovute azioni di prevenzione, presidio e controllo, al fine di determinare un abbattimento della probabilità di comportamenti irregolari e l'incremento dei livelli di recupero dell'evasione contributiva.

Gli obiettivi specifici della linea di intervento sono:

- attivare azioni sinergiche tra la funzione di Verifica Amministrativa e di Vigilanza interna all'INPS e integrate con altri Enti esterni della PA, tra cui principalmente il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, l'INAIL, la Guardia di Finanza e l'Agenzia delle Entrate;

- potenziare gli strumenti di prevenzione, accertamento e repressione delle omissioni/evasioni contributive e di contrasto al lavoro nero e irregolare;
- analizzare i nuovi fenomeni elusivi ed evasivi nei diversi comparti produttivi;
- elaborare mappe e indicatori di rischio per settori di attività, aree geografiche e tipologia di aziende e definire piani d'intervento specifici.

Attività	Data inizio	Data fine	DC responsabile	Strutture coinvolte	Area
<b>SVILUPPO DI MODELLI PREDITTIVI DI INTELLIGENCE</b>					
Potenziamento del sistema di <i>intelligence</i> amministrativa per il controllo di congruità delle denunce contributive	Apr. 2014	Dic. 2014	DCE	DCV; DCSIT; CA	Entrate
Sviluppo di un Piano di attivazione delle azioni sinergiche con gli altri operatori coinvolti nelle attività di lotta all'evasione ed elusione fiscale e contributiva (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, INAIL, Guardia di Finanza e Agenzia delle Entrate)	Giù. 2014	Set. 2014	DCV	DCE	Entrate
Attuazione del Piano di sinergie interistituzionali	Ott. 2014	Dic. 2016	DCV	DCE; DCSIT	Entrate
Sviluppo di un sistema statistico predittivo ( <i>data mining</i> ) finalizzato al migliore orientamento delle visite ispettive	Apr. 2014	Lug. 2014	DCV	DCE; DCSIT	Entrate
Sperimentazione e sviluppo continuativo del sistema di <i>data mining</i>	Ott. 2014	Dic. 2015	DCV	DCE; DCSIT	Entrate
<b>PIANIFICAZIONE E ATTUAZIONE AZIONI DI VIGILANZA</b>					
Evoluzione del sistema e delle procedure per la gestione della vigilanza, in linea con il processo di integrazione degli Enti soppressi	Feb. 2014	Set. 2014	DCV	DCE; DCSIT	Entrate
Evoluzione del sistema di monitoraggio degli esiti dell'azione ispettiva attraverso l'analisi integrata del processo accertato-dovuto-riscosso	Set. 2014	Dic. 2014	DCV	DCE; DCSIT	Entrate
Evoluzione del sistema di analisi della qualità dell'azione ispettiva	Set. 2014	Dic. 2014	DCV	DCE; DCSIT; CA	Entrate
Realizzazione e sviluppo continuativo dei sistemi	Ott. 2014	Dic. 2015	DCV	DCE; DCSIT; CA	Entrate

## 2.4. Tecnologia Informatica

La direttrice di sviluppo "Tecnologia Informatica" ha l'obiettivo di supportare i grandi percorsi di innovazione che l'Istituto intende sviluppare per aumentare la qualità e la varietà dei servizi erogati, per incrementare la trasparenza amministrativa e per identificare nuovi e più efficaci modelli di erogazione dei servizi.

Di seguito si rappresentano obiettivi, attività, tempi e responsabilità delle due linee di intervento individuate.

### **Sviluppo della piattaforma tecnologica INPS in logica "Cloud Computing" di integrazione delle informazioni di Welfare**

La linea di intervento è stata identificata in quanto l'innovazione tecnologica legata alla de-localizzazione dei servizi e al potenziamento delle reti per lo scambio dati rappresenta un fattore abilitante per promuovere la candidatura dell'Istituto a Polo nazionale per l'erogazione dei servizi ICT per il Welfare in modalità "Cloud Computing" e, in tale modo, realizzare il

principio di sussidiarietà tra Pubbliche Amministrazioni, omogeneizzare i livelli di servizio offerti dagli attori pubblici ai cittadini uniformando i servizi a livello nazionale, contenere la spesa pubblica in tecnologie informatiche, conseguire la semplificazione amministrativa e contribuire allo sviluppo del mercato del lavoro.

Gli obiettivi specifici della linea di intervento sono:

- porre l'istituto quale polo attivo in qualità di *cloud service provider*, prioritariamente per l'erogazione di servizi (*Software As A Service - SaaS*) e di piattaforme applicative (*Platform As A Service - PaaS*), e, all'occorrenza, anche per la fornitura di Infrastrutture (*Infrastructure As A Service - IaaS*);
- mettere a disposizione delle altre Amministrazioni Pubbliche una piattaforma tecnologica che fornisca tutti i servizi censiti nel Casellario dell'Assistenza e i servizi di *Business Continuity e Disaster Recovery*.

Attività	Data inizio	Data fine	DC responsabile	Strutture coinvolte	Area
<b>REALIZZAZIONE SERVIZI IAAS, PAAS e SAAS</b>					
Identificazione e valutazione degli scenari strategici di riferimento	Lug. 2014	Set. 2014	DCSIT	DC di prodotto	Tecnologia e Risorse Strumentali
Analisi quali/quantitativa del modello di funzionamento <i>Cloud Service Provider</i> per la PA	Set. 2014	Nov. 2014	DCSIT	DC di prodotto; PICA	Tecnologia e Risorse Strumentali
Analisi di fattibilità tecnico/normativa/economica	Nov. 2014	Dic. 2014	DCSIT	-	Tecnologia e Risorse Strumentali
Definizione del piano biennale degli interventi di realizzazione	Nov. 2014	Dic. 2014	DCSIT	DC di prodotto	Tecnologia e Risorse Strumentali
Realizzazione del piano biennale degli interventi	Gen. 2015	Dic. 2016	DCSIT	DC di prodotto	Tecnologia e Risorse Strumentali
Stipula di convenzioni con gli Enti del <i>Welfare</i>	Apr. 2015	Dic. 2015	DCO	DCSIT; DC di prodotto	Tecnologia e Risorse Strumentali

#### **Completamento del processo di telematizzazione delle istanze di servizio in logica di integrazione con i processi gestionali Interni**

Tale linea di intervento è stata identificata in quanto il processo di telematizzazione delle istanze di servizio è in grado di soddisfare le esigenze delle nuove generazioni di superamento dello sportello fisico e di ottimizzazione dei servizi *on line*, creando anche la percezione di un *Welfare* più vicino alle esigenze dell'utenza e alle più moderne modalità di fruizione dei servizi.

Gli obiettivi della linea di intervento, in stretta coerenza con l'azione di integrazione dei microprocessi e delle procedure operative interne e reingegnerizzazione, sono:

- estensione del programma di telematizzazione in una logica sempre più multicanale,
- integrazione e reingegnerizzazione delle procedure di "*back office*" e di incremento della digitalizzazione ed automazione dei processi.

A prescindere dalla realizzazione degli interventi già pianificati, di seguito, si dettagliano attività, tempi e responsabilità previsti.

<b>Attività</b>	<b>Data inizio</b>	<b>Data fine</b>	<b>DC responsabile</b>	<b>Strutture coinvolte</b>	<b>Area</b>
Definizione, in coerenza con la mappatura dei processi e con le tempistiche di sviluppo della reingegnerizzazione, di un modello di sistematizzazione e programmazione degli interventi	Ago. 2014	Set. 2014	DCSIT	DCO	Tecnologia e Risorse Strumentali
Realizzazione degli interventi programmati	Ott. 2014	Dic. 2016	DCSIT	DC di prodotto; DCO	Tecnologia e Risorse Strumentali

## 2.5. Patrimonio

La direttrice di sviluppo "Patrimonio" ha l'obiettivo di massimizzare l'efficienza degli asset istituzionali, in modo da poter contribuire in maniera crescente alla stabilizzazione finanziaria dei conti dell'Istituto e di quelli pubblici nell'attuale scenario di crisi economica, avuto riguardo al nuovo perimetro immobiliare e mobiliare e al mutato contesto normativo e di mercato.

Di seguito si rappresentano obiettivi, attività, tempi e responsabilità delle tre linee di intervento individuate.

### **Razionalizzazione logistica del patrimonio immobiliare strumentale**

La linea di intervento è stata identificata in quanto la razionalizzazione degli spazi ad uso strumentale agevola il conseguimento dei necessari risparmi sulle spese di funzionamento da riversare sul bilancio pubblico, evitando l'attivazione di eventuali interventi restrittivi sulle poste istituzionali che potrebbero incidere negativamente sul processo erogativo delle prestazioni. Vi sono, peraltro, recenti interventi normativi, a cui dare seguito, che richiedono di incidere profondamente sull'utilizzo del patrimonio disponibile (da ultimo si ricordano, in tema di razionalizzazione degli immobili pubblici e riduzione dei costi per locazioni passive, la Legge n. 135/2012, la Legge di Stabilità 2014, il D.L. n. 66/2014).

Gli obiettivi specifici della linea di intervento sono:

- Il contenimento e l'ottimizzazione dei costi di gestione degli immobili;
- la contrazione degli spazi utilizzati, in coerenza con gli standard definiti di occupazione degli spazi;
- la restituzione di immobili in locazione passiva o la riduzione delle superfici locate;
- la collocazione a reddito dei beni strumentali non più necessari.

<b>Attività</b>	<b>Data inizio</b>	<b>Data fine</b>	<b>DC responsabile</b>	<b>Strutture coinvolte</b>	<b>Area</b>
<b>COMPLETAMENTO INTERVENTI DI INTEGRAZIONE LOGISTICA DELLE DIREZIONI REGIONALI E PROVINCIALI</b>					
Aggiornamento Determinazione presidenziale n. 205/2012 (Integrazione logistica Direzioni Regionali e Provinciali), in coerenza con il completamento del processo di integrazione, e del relativo Piano di attuazione degli interventi	Apr. 2014	Giù. 2014	DCRS	DCPCG; DCO	Tecnologia e Risorse Strumentali
Attuazione degli interventi di integrazione logistica	Lug. 2014	Dic. 2016	DCRS	DCPCG; DCO	Tecnologia e Risorse Strumentali
Evoluzione continuativa dei sistemi a supporto della gestione integrata del patrimonio immobiliare	Lug. 2014	Lug. 2015	DCSIT	DCRS	Tecnologia e Risorse Strumentali
<b>INDIVIDUAZIONE ED ATTUAZIONE INTERVENTI DI RAZIONALIZZAZIONE LOGISTICA DELLE AGENZIE</b>					



<b>Attività</b>	<b>Data inizio</b>	<b>Data fine</b>	<b>DC responsabile</b>	<b>Strutture coinvolte</b>	<b>Area</b>
Individuazione "desk" interventi di razionalizzazione logistica Agenzie, anche in coerenza con il nuovo Regolamento di attuazione del decentramento territoriale	Ott. 2014	Ott. 2014	DCRS	DCPCG; DCO	Tecnologia e Risorse Strumentali
Individuazione "full" interventi di razionalizzazione logistica Agenzie	Nov. 2014	Dic. 2014	DCRS	DCPCG; DCO	Tecnologia e Risorse Strumentali
Realizzazione interventi di razionalizzazione logistica Agenzie	Gen. 2015	Giu. 2016	DCRS	DCPCG; DCO	Tecnologia e Risorse Strumentali

### **Valorizzazione del patrimonio immobiliare non strumentale**

La linea di intervento è stata identificata per dare seguito a recenti interventi normativi (D.L. n. 98/2011, come modificato dalla Legge n. 135/2012 e D.L. n. 95/2012) che riformano parzialmente la disciplina sui fondi comuni d'investimento immobiliare ad apporto pubblico, identificando l'obbligo in capo all'Istituto di prevedere il conferimento del proprio patrimonio da reddito, al fine di perseguire una maggiore efficacia operativa ed una maggiore efficienza economica.

Gli obiettivi specifici della linea di intervento sono:

- completare la ricognizione del patrimonio da reddito da conferire al fondo ad oggi in corso di individuazione la cui gestione è affidata alla SGR costituita dal Ministero dell'Economia e delle Finanze in linea con le disposizioni di cui al decreto dello stesso Ministero del 5 febbraio 2014, pubblicato in G.U. n. 65 del 19/3/2014;
- individuare strategie di celere smobilizzo e vendita specifiche per cespiti non trasferibili al fondo, anche attraverso il supporto dell'Agenzia del Demanio.

<b>Attività</b>	<b>Data inizio</b>	<b>Data fine</b>	<b>DC responsabile</b>	<b>Strutture coinvolte</b>	<b>Area</b>
<b>INDIVIDUAZIONE E ATTUAZIONE INTERVENTI DI VALORIZZAZIONE</b>					
Identificazione degli Immobili da conferire al fondo del MEF	Lug. 2014	Set. 2014	DCRS	-	Tecnologia e Risorse Strumentali
Definizione del piano di interventi di adeguamento del fascicolo immobiliare funzionale al conferimento al fondo del MEF	Set. 2014	Dic. 2014	DCRS	-	Tecnologia e Risorse Strumentali
Attivazione degli interventi di adeguamento del fascicolo immobiliare e conferimento	Gen. 2015	Dic. 2016	DCRS	-	Tecnologia e Risorse Strumentali
Predisposizione del piano di dismissione dei cespiti non trasferibili al fondo del MEF	Ott. 2014	Dic. 2014	DCRS	-	Tecnologia e Risorse Strumentali
Attuazione delle iniziative di dismissione dei cespiti non trasferibili al fondo del MEF	Gen. 2015	Dic. 2016	DCRS	DCBSF	Tecnologia e Risorse Strumentali

### **Miglioramento della conservazione e valorizzazione del patrimonio artistico-culturale**

La linea di intervento è stata identificata in quanto la valorizzazione del patrimonio artistico-culturale dell'Istituto, attraverso l'attuazione di opportune azioni di conservazione e promozione, può contribuire all'ampliamento della fruibilità da parte dei cittadini di un

patrimonio di natura collettiva unico nel suo genere, nonché consentire l'attivazione di iniziative anche commerciali che possono contribuire a generare risorse ulteriori da destinare al processo erogativo dei servizi.

Gli obiettivi specifici della linea di intervento sono:

- individuare gli interventi di valorizzazione e dismissione più adeguati in funzione delle diverse tipologie di opere;
- sviluppare nuovi modelli di gestione e nuove forme di promozione del patrimonio artistico-culturale, anche attraverso la realizzazione di attività di *partnership* tra pubblico/privato;
- realizzare politiche di mantenimento e pubblicizzazione anche attraverso lo sfruttamento delle opportunità offerte dalle nuove tecnologie.

Attività	Data inizio	Data fine	DC responsabile	Strutture coinvolte	Area
<b>CATALOGAZIONE DEL PATRIMONIO ARTISTICO-CULTURALE</b>					
Ricognizione tecnico-economica del patrimonio artistico-culturale	Giù. 2014	Lug. 2014	DCRS	DCBSF; SVB	Tecnologia e Risorse Strumentali
Ricognizione del fabbisogno di interventi di restauro	Lug. 2014	Set. 2014	DCRS	-	Tecnologia e Risorse Strumentali
Attuazione degli interventi di restauro per il ripristino dello stato conservativo dei beni	Set. 2014	Dic. 2016	DCRS	-	Tecnologia e Risorse Strumentali
<b>INDIVIDUAZIONE ED ATTUAZIONE INTERVENTI DI VALORIZZAZIONE</b>					
Identificazione delle opere oggetto di vendita e predisposizione del piano di alienazione	Set. 2014	Dic. 2014	DCRS	DCBSF	Tecnologia e Risorse Strumentali
Identificazione delle opere oggetto di iniziative commerciali (prestito, merchandising, eventi, ecc.), pianificazione delle iniziative ed identificazione dei modelli di gestione	Set. 2014	Dic. 2014	DCRS	DCC; DCPCG; DCSIT; SVB	Tecnologia e Risorse Strumentali
Attuazione del piano di valorizzazione	Gen. 2015	Dic. 2015	DCRS	DCC; DCPCG; DCBSF; DCSIT; SVB	Tecnologia e Risorse Strumentali

### 3. MONITORAGGIO DEL PIANO OPERATIVO

Per la gestione del Piano Operativo, l'Istituto attiva un monitoraggio per il controllo dei risultati ottenuti nella realizzazione degli interventi, sul quale sarà possibile basare eventuali azioni correttive di riprogrammazione.

Il monitoraggio permetterà un controllo continuativo, con riferimento ai singoli interventi previsti, effettuato dalle Direzioni Centrali responsabili, e un controllo periodico, con riferimento allo stato di attuazione complessivo del Piano Operativo.

Il monitoraggio periodico dei risultati ottenuti nella realizzazione degli interventi previsti dal Piano Operativo è svolto da un Comitato di Direzione, presieduto dal Direttore Generale e composto da un referente, individuato tra i Direttori Centrali e i Direttori Regionali con incarico di livello dirigenziale generale; per ognuna delle seguenti aree tematiche (Aree del Piano Operativo):

- Area tematica Prestazioni;
- Area tematica Entrate;
- Area tematica Organizzazione e Risorse umane;
- Area tematica Tecnologia e Risorse strumentali;
- Area tematica Territorio.

Entro il 31 luglio, viene convocata la prima riunione del Comitato di Direzione, in cui ciascun Referente di Area del Piano Operativo presenta quanto predisposto dalle Direzioni responsabili degli interventi, relativamente a:

- dettaglio delle attività assegnate alle stesse Direzioni Responsabili e alle altre Strutture coinvolte, con indicazione dei risultati attesi e dei tempi di esecuzione, in coerenza con il Piano Operativo;
- assegnazione dei valori obiettivo agli indicatori, selezionati tra quelli definiti nel Piano Industriale o specificatamente identificati, per il monitoraggio dell'esecuzione degli interventi e dei risultati ottenuti.

Il Comitato di Direzione, analizzata la coerenza delle attività e dei risultati attesi con il Piano Operativo e, valutati gli impatti sulla operatività delle strutture territoriali, consolida un Programma di Monitoraggio, sulla base del quale si provvederà all'aggiornamento dei programmi di innovazione e degli obiettivi di miglioramento assegnati alle strutture di Direzione generale nell'ambito del processo di programmazione 2014 di cui alla circolare n. 17 del 30 gennaio 2014.

Il Comitato di Direzione discute gli avanzamenti e i risultati previsti dal Programma di Monitoraggio attraverso apposite riunioni organizzate, per l'annualità 2014, nei mesi di settembre e dicembre e, per le annualità 2015 e 2016, con cadenza trimestrale.

Il Direttore Generale, sulla base delle risultanze del monitoraggio periodico e tenuto conto della valutazione degli impatti ottenuti dagli interventi del Piano Operativo, nonché dell'opportunità di attivare eventuali iniziative di riprogrammazione, si confronta con gli altri Organi competenti.

### **Legenda degli acronimi degli incarichi di progetto di livello dirigenziale generale**

**CBD:** Consolidamento della Banca Dati delle posizioni assicurative degli iscritti alle gestioni dei dipendenti pubblici

**ISS:** Coordinamento delle attività di integrazione della gestione lavoratori spettacolo e sport con quella dell'Inpa

**IP:** Integrazione processi audit, ispettorato e controllo di Inpad ed Enpals in Inps

**PICA:** Popolamento ed implementazione del Casellario dell'Assistenza per la raccolta, la conservazione e la gestione dei dati, dei redditi e di altre informazioni relativi ai soggetti aventi titolo alle prestazioni di natura assistenziale

**CA:** Presidio integrato per il contrasto ed il deflazionamento del contenzioso amministrativo e giudiziario interno ed esterno all'Istituto

**SCPA:** Progetto decertificazione, scambio e acquisizione dati tra pubbliche amministrazioni

**ICCI:** Progetto implementazione canali di comunicazione interna in logica di armonizzazione e miglioramento

**SVB:** Presidio sponsorizzazioni e valorizzazioni dei beni

**IAM Napoli:** Incarico di coordinamento del processo di integrazione della struttura di area metropolitana gestione ex Inpdap di Napoli nell'ambito della struttura di area metropolitana dell'Istituto

**IAM Roma:** Incarico di coordinamento del processo di integrazione della struttura di area metropolitana gestione ex Inpdap di Roma nell'ambito della struttura di area metropolitana dell'Istituto