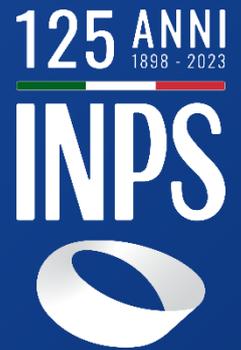


Inps .0031.13/04/2023.00001630U

Struttura tecnica
permanente
per la misurazione della
performance
di supporto all'OIV



OIV

Organismo Indipendente di Valutazione

**RELAZIONE SULLO STATO DI REALIZZAZIONE E SUL
FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE,
TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI
(art. 14, comma 4 lett. a) e g) D. Lgs. 150/2009)**

Ciclo della Performance anno 2022

SOMMARIO

<i>Presentazione e descrizione delle modalita' di monitoraggio</i>	<i>2</i>
<i>Il contesto di riferimento.....</i>	<i>2</i>
<i>Il quadro strategico.....</i>	<i>5</i>
<i>Il processo di attuazione del ciclo della performance 2022</i>	<i>7</i>
<i>La misurazione e valutazione della performance organizzativa</i>	<i>8</i>
<i>La misurazione e valutazione della performance individuale</i>	<i>11</i>
<i>Il coinvolgimento dei cittadini e utenti</i>	<i>13</i>
<i>La trasparenza e prevenzione della corruzione.....</i>	<i>16</i>
<i>Gli standard di qualità</i>	<i>17</i>
<i>Le infrastrutture di supporto.....</i>	<i>18</i>
<i>Le pari opportunità</i>	<i>19</i>
<i>Conclusioni</i>	<i>20</i>

PRESENTAZIONE E DESCRIZIONE DELLE MODALITA' DI MONITORAGGIO

Ai sensi dell'articolo 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, l'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance (OIV), "monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi".

La presente Relazione, articolata nel rispetto delle Linee Guida dettate dal Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP), riferisce sul grado di attuazione del sistema di gestione della performance adottato dall'Istituto ed espone sinteticamente gli esiti del monitoraggio dell'OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni (SMVP).

Al fine di assicurare efficacia, solidità e affidabilità al Sistema, l'OIV ha effettuato un costante monitoraggio della documentazione rilevante in materia di performance e ha tenuto incontri periodici con la Tecnostruttura e con gli Organi dell'Istituto.

Inoltre, l'Organismo ha posto particolare attenzione alle tematiche metodologiche della performance, alle indagini di customer, alle iniziative di pari opportunità e al tema della trasparenza e prevenzione della corruzione.

Gli atti emessi dall'Organismo sono pubblicati sul portale "Amministrazione trasparente", nella sezione intranet interna, nonché sul Portale della performance del DFP.

IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

L'Istituto garantisce ai cittadini le principali prestazioni e servizi di natura previdenziale ed assistenziale seguendo i principi di inclusività, equità, efficacia ed efficienza. Al fine di rafforzare questo suo ruolo strategico e primario nel welfare del paese, negli ultimi due anni ha puntato a fare proprie le più avanzate tecnologie digitali.

Evoluzione tecnologica e innovazione digitale sono diventate, pertanto, la chiave identificativa e caratterizzante dell'azione amministrativa per tutto il 2022.

In questo scenario, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) ha rappresentato l'occasione per accelerare il percorso di rinnovamento e

trasformazione digitale già intrapreso nel 2020 con l'adozione dei Piani Strategico Digitale e Information Communication Technology (ICT).¹

I circa cento progetti avviati con il finanziamento del PNRR hanno dato ulteriore impulso ad una necessaria trasformazione tecnologica e digitale, che a pieno regime dovrà portare ad un innalzamento del livello dei servizi, rendendo l'Istituto un'organizzazione compiutamente utente centrica. L'obiettivo è soddisfare le esigenze dell'utente attraverso un'esperienza personalizzata, semplice e intuitiva, eliminando le distanze burocratiche con la creazione di procedure di ascolto e dialogo.

Con la diffusione della nuova cultura aziendale spinta dall'automazione e dalla digitalizzazione dei servizi, l'utente non è più visto solo come il destinatario delle prestazioni, ma è diventato una risorsa strategica da coinvolgere per valutare la rispondenza dei servizi erogati. Per favorire questo ambizioso progetto di modernizzazione dell'Istituto, l'Amministrazione non ha trascurato il capitale umano ed ha investito sullo sviluppo delle competenze del personale. La totalità dei dipendenti, infatti, è stata coinvolta in percorsi sia formativi che di conoscenza e consapevolezza degli strumenti alla base della nuova cultura aziendale con l'attuazione del programma di *Change Management* ².

Con la stessa logica innovativa e focalizzandosi sul ruolo fondamentale delle strutture territoriali, l'Amministrazione ha realizzato una revisione (Reassessment) dei servizi e delle attività produttive in funzione di un utente sempre più cittadino digitale.

A conferma del ruolo centrale che l'Inps riveste nella gestione dello stato sociale, anche nel 2022 c'è stato un impegno straordinario dell'Amministrazione per far fronte all'erogazione di misure di sostegno una tantum (bonus sociali e indennità di 200 euro) a favore dei redditi medio-bassi, stabilite con il così detto Decreto Aiuti in risposta alla depressione energetica innescata dalla recente crisi internazionale.

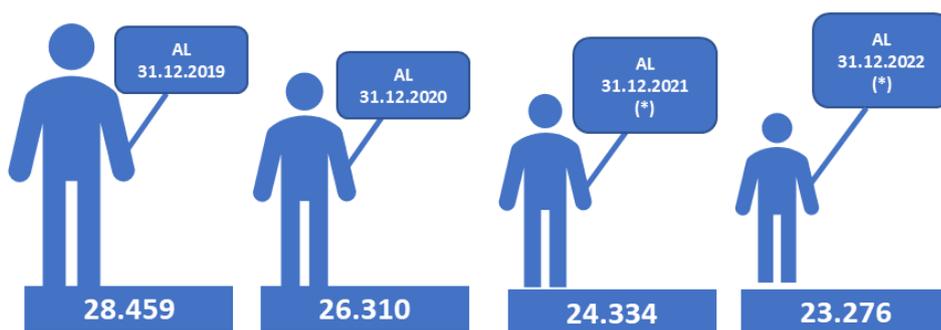
Queste misure si sono aggiunte alle prestazioni introdotte o innovate ³ con la legge di Stabilità 2022 ⁴, cui l'Amministrazione provvede grazie all'importante impegno produttivo dei dipendenti, che sono ulteriormente diminuiti, passando dai 24.334 del 2021 ai 23.276 del 2022 nonostante l'assunzione di 372 informatici e 363 medici, come rappresentato nella figura sottostante.

¹ Determinazioni direttoriali nn. 4 e 5 del 18 gennaio 2021 e n. 108 del 18 maggio 2021

² Determinazione direttoriale n.108/2021

³ Assegno unico universale, proroga Superbonus, normativa pensioni, Reddito di Cittadinanza

⁴ Legge 30 dicembre 2021 n. 234



Fonte: Direzione Centrale Risorse Umane

In ragione della significativa carenza degli organici, nel 2023 saranno assunti 1.858 consulenti di protezione sociale, che con lo scorrimento della graduatoria diventeranno 4.802 unità.

A livello di governance l'esercizio 2022 è stato interessato dalla nomina a Direttore Generale del dott. Vincenzo Caridi e dall'insediamento della VII consiliatura del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza (CIV).

Nel ribadire l'importanza dell'autonomia dell'Istituto, in continuità con le precedenti consiliature, il CIV ha sottolineato la necessità di fare propria la nuova cultura del digitale, al fine sia di creare valore con servizi pubblici sempre più rispondenti alle aspettative dell'utenza, sia per affermarsi quale struttura di eccellenza nel panorama pubblico⁵.

In questo contesto il Direttore Generale, muovendo dal quadro normativo in continua evoluzione e dalla necessità di garantire la transizione digitale, ha provveduto a revisionare l'assetto organizzativo dell'amministrazione⁶ che, per i dovuti tempi tecnici procedurali, avrà piena operatività dall'esercizio 2023.

Il nuovo assetto organizzativo ha, tra l'altro, ottimizzato il ruolo della Direzione Centrale Tecnologia, Informatica e Innovazione (DCTII) in previsione della operatività della società in house 3-I S.P.A che unisce i centri di competenza informatica INPS, INAIL e ISTAT. La 3-I S.P.A. si pone l'obiettivo di erogare in modo sinergico e integrato i servizi digitali dei tre Enti, generando in tal modo economie di scala verso una logica di ecosistema della Pubblica Amministrazione.

Con l'obiettivo di aggiornare e modernizzare i servizi offerti all'utenza attraverso l'adozione delle più moderne tecnologie, l'Amministrazione nel 2022 ha conquistato, grazie ad un progetto di lettura delle PEC, la nomina nella top 10 mondiale dei progetti sull'intelligenza artificiale dell'IRCAI, il centro per l'Intelligenza artificiale promosso dall'UNESCO.

⁵ Deliberazione CIV n.20 /2022

⁶ Deliberazione del C.d.A. n.137/2022

Il 2022 è stato anche l'anno che ha visto il trasferimento all'Istituto della funzione previdenziale dei giornalisti italiani (INPGI), che riguarda 29 mila assicurati su un totale di circa 16.500 contribuenti, attuato dall'Amministrazione agevolmente e senza ripercussioni sulle attività lavorative.

IL QUADRO STRATEGICO

Il ruolo del CIV è quello di raccordo tra la società civile, le rappresentanze organizzate e l'Istituto, con il compito di tradurre le istanze e i bisogni della comunità in indirizzi per l'apparato organizzativo.

Il 2022 è stato un anno caratterizzato dalla "fine" dell'emergenza pandemica e l'inizio di un conflitto militare tra Russia e Ucraina, che ha di fatto rallentato la ripresa economica che aveva caratterizzato i primi mesi dell'anno.

La crisi economica scaturita dal conflitto ha comportato la necessità di rispondere alle esigenze di una parte della popolazione economicamente provata dal periodo pandemico e da un'inflazione galoppante, alimentata dal continuo aumento del costo dell'energia.

La perdurante situazione di crisi, congiuntamente alla mancanza di una concreta ripresa economica ha, quindi, spinto il CIV a elaborare una Relazione Programmatica 2022-2024, che ha ulteriormente rafforzato il ruolo dell'Ente quale principale erogatore di prestazioni a sostegno della popolazione.

La riforma e l'integrazione dei sistemi organizzativo ed informatico, strategici per il ruolo dell'Istituto, non possono prescindere da una rivisitazione del controllo di gestione e della logica di performance, volta al consolidamento della relazione di fiducia con l'utenza (c.d. "Patto con l'utenza").

La Relazione programmatica che ha dato il via al ciclo performance 2022-2024 è caratterizzata da 8 missioni ⁷ che abbracciano tutte le attività dell'Istituto: dalla tutela del lavoro ai diritti sociali e alle politiche economiche e di finanziamento.

Con le Linee di Indirizzo per il 2022, il CIV ha chiesto all'INPS un maggiore impegno nel suo complesso di risorse umane e tecnologiche, al fine di rafforzare la capacità di creare Valore Pubblico. Coerentemente alla strategia dell'Organo di indirizzo politico, le otto missioni sono state declinate in Linee Guida Gestionali e aggregate in cinque macro-obiettivi annuali di Alta Amministrazione: *politiche*

⁷ Politiche previdenziali, diritti sociali, politiche sociali e famiglia, politiche per il lavoro, tutela della salute, ricerca e innovazione, politiche economico-finanziarie e di bilancio, servizi istituzionali generali, debiti di finanziamento

previdenziali, diritti sociali, politiche sociali e famiglia, politiche del lavoro, servizi istituzionali e generali delle Pubbliche Amministrazioni e debiti di finanziamento.

Gli Indirizzi formulati dal CIV, insieme alle Linee Guida Gestionali del C.d.A., sono stati il riferimento del Piano Integrato di Attività e di Organizzazione ⁸ (PIAO), in raccordo con il processo di pianificazione, programmazione e budget ed in coerenza con i documenti di bilancio.

Con il PIAO, quindi, tutte le strutture di produzione e numerose Direzioni centrali sono state impegnate nell'attuazione degli Obiettivi generali e degli Obiettivi specifici scaturiti dal processo programmatico.

Il risultato conseguito su tali obiettivi concorre alla costruzione dell'indice di performance strategica che, congiuntamente all'indice di performance gestionale, misura la performance organizzativa ovvero il valore aziendale alla base del raggiungimento dell'indice di Valore Pubblico, rappresentato graficamente dalla seguente figura:

Piramide del valore

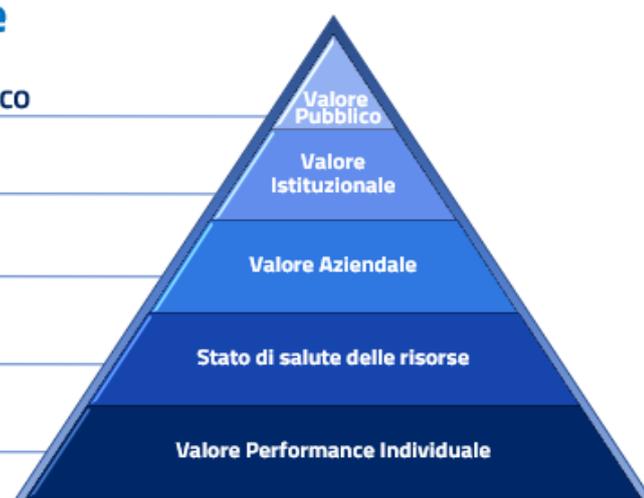
INDICE SINTETICO DEL VALORE PUBBLICO

INDICATORI DI IMPATTO

RISULTATI DELLE STRUTTURE

STATO DI SALUTE DELLE RISORSE

RISULTATI INDIVIDUALI



Fonte: SMVP 2022

⁸ Deliberazione del C.d.A. n.41 del 30 marzo 2022

Il ciclo di gestione della performance si sviluppa attraverso un processo ormai consolidato, che nelle sue diverse fasi vede interagire gli Organi di indirizzo politico e amministrativo, la dirigenza, il personale e l'OIV.

Il ciclo della performance 2022 è stato interessato da una importante innovazione normativa che ha portato all'introduzione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)⁹: un documento unico triennale di programmazione e governance che assorbe molti dei Piani¹⁰ che le Pubbliche Amministrazioni erano tenute a predisporre. Con la finalità di attuare una concreta semplificazione, il PIAO deve strutturarsi quale strumento di programmazione più flessibile all'interno dell'amministrazione e più fruibile all'esterno.

In assenza delle definitive disposizioni attuative¹¹, con il PIAO 2022¹² sono stati rappresentati i contenuti essenziali previsti dalla riforma, mentre per quanto in attesa di regolamentazione¹³ sono state utilizzate sezioni di riferimento sintetiche.

La capacità dell'Amministrazione di rappresentare in modo chiaro e sintetico un piano complesso è certamente riconducibile al consolidato processo di pianificazione e programmazione, vigente da anni in Istituto e che prende avvio con la Relazione programmatica del CIV.

Il PIAO, quindi, si colloca a conclusione del processo di programmazione economico-finanziaria e strategica¹⁴ e costituisce, così come lo era il Piano performance, l'atto con cui vengono definiti e assegnati ai centri di responsabilità gli obiettivi strategici e gestionali da realizzare nell'anno in corso, corrispondenti

⁹ Art. 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113

¹⁰ Performance, anticorruzione, fabbisogni, pari opportunità, lavoro agile

¹¹ In sede di prima applicazione, con il decreto-legge n. 228 del 30 dicembre 2021 (c.d. "milleproroghe"), il termine inizialmente previsto del 31 gennaio è stato prorogato 30 aprile 2022

¹² Deliberazione del C.d. A n.41 del 130 marzo 2022

¹³ Piano organizzativo del Lavoro Agile; Piano triennale dei fabbisogni di personale; Piano della Formazione; Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza

¹⁴ Si riassumono, in ordine di emanazione, i principali documenti di programmazione e pianificazione e budget 2022:

- ✓ Relazione programmatica 2022-2024-Deliberazione CIV n.10 del 26 luglio 2021
- ✓ Linee guida gestionali 2022, Determinazione C.d.A. n. 138 del 6 ottobre 2021
- ✓ Nota preliminare allegata al Progetto di Bilancio di preventivo anno 2022- Deliberazione CIV n,15 del 10 dicembre 2021
- ✓ Circolare n.168 del 10 novembre 2021 - Avvio del processo di programmazione e budget delle strutture centrali

alle politiche previdenziali e di protezione sociale proprie della mission dell'Istituto.

Con il PIAO sono stati definiti gli Obiettivi generali di Ente ¹⁵, di attuazione degli indirizzi programmatici del CIV, tradotti in azioni operative con gli Obiettivi gestionali del C.d.A.

La metodologia di misurazione e valutazione della performance aggiornata, previo parere obbligatorio di questo Organismo all'adozione del Sistema 2022¹⁶, ha costituito l'articolata struttura di criteri e indicatori con cui l'Amministrazione ha definito, programmato e assegnato gli obiettivi e i risultati di performance da realizzare.

Con la Relazione sulla Performance, l'Amministrazione darà conto dei risultati e degli obiettivi programmati con il PIAO 2022 agli stakeholders interni ed esterni, riportando il grado di realizzazione delle scelte strategiche contenute nelle direttive e negli atti di indirizzo politico, in linea con il disposto dell'art.14, comma 2, del D.Lgs. n.150/2009.

L'OIV dovrà procedere all'esame e verifica dei risultati raggiunti chiudendo con la Validazione della Relazione sulla performance il ciclo della performance 2022 e dando così accesso al sistema premiante.

LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Nell'ottica di un necessario e graduale processo evolutivo, la collaborazione con l'OIV ha spinto l'Istituto a rivedere alcune metodologie valutative che negli anni hanno reso più agevole e chiaro il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

Aggiornamenti e modifiche hanno interessato sia la metodologia che i parametri di misurazione e valutazione della performance, nella costante ricerca di una migliore leggibilità e trasparenza interna ed esterna dell'azione dell'Istituto.

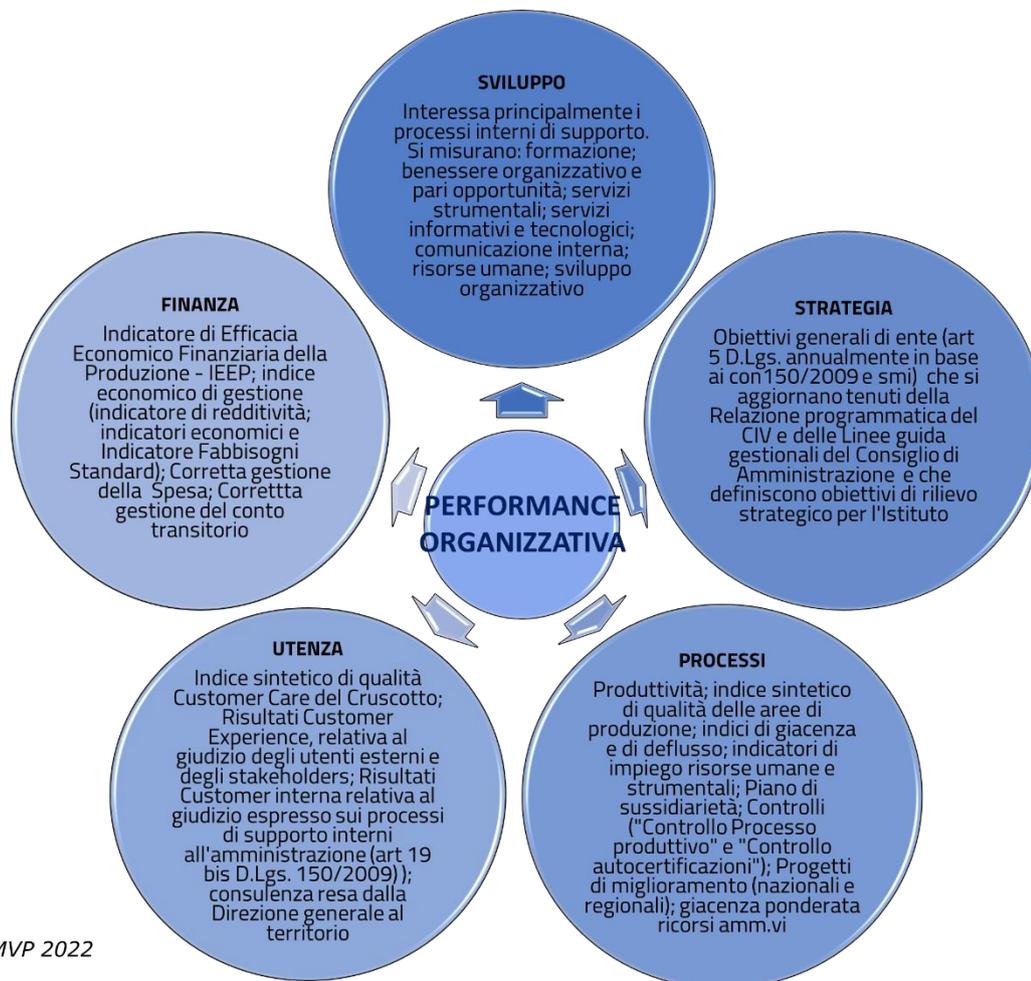
Con la consapevolezza che la performance organizzativa non può essere circoscritta ai soli dati di produzione, l'attuale Sistema descrive in maniera più chiara la multidimensionalità dell'azione amministrativa.

Il percorso di semplificazione ha portato all'aggregazione di tutte le dimensioni di analisi, misurazione e valutazione della performance nelle 5 fondamentali prospettive: Strategia, Finanza, Processi, Utenza e Sviluppo. Ognuna delle

¹⁵ Art.5 del D.Lgs 150/2009

¹⁶ Deliberazione del C.d.A. n. 8 del 16 febbraio 2022

cinque prospettive, raffigurate di seguito, attraverso un articolato sistema di indicatori strutturato sulle dimensioni da misurare (risorse umane, risorse economico-finanziarie, risorse strumentali), contribuisce con pesi diversi al risultato di performance organizzativa dell'Istituto, incidendo sulla retribuzione accessoria del personale.



Fonte: SMVP 2022

Con l'adozione, inoltre, della metodologia della "Piramide del Valore", che ha consentito all'Amministrazione di rappresentare la sua capacità di creare Valore pubblico, il Sistema risulta maggiormente orientato in funzione "utente centrica".

L'"Indice sintetico del Valore Pubblico" non rappresenta in ultima analisi solo il grado di realizzazione della mission istituzionale, ma anche l'impegno di tutto il personale nel perseguire la soddisfazione dell'utente.

La costruzione dell'Indice è definita attraverso la media ponderata di 4 indici sintetici che misurano lo Stato di salute delle risorse, il Valore istituzionale-

performance istituzionale, Valore aziendale-performance strategica, il Valore aziendale-performance gestionale.

Indice sintetico del Valore pubblico



Fonte: PIAO 2022

Con l'elaborazione del PIAO 2022 è stato avviato, coerentemente con gli aggiornamenti del Sistema ¹⁷, un più articolato processo di razionalizzazione del sistema incentivante, che ha portato all'assegnazione degli obiettivi specifici per alcune strutture centrali, all'inserimento dei risultati di customer experience nella struttura degli obiettivi della dirigenza e all'inserimento nel Cruscotto qualità degli obiettivi dei progetti di miglioramento attribuiti anche alla dirigenza.

Nel PIAO 2022, inoltre, sono stati evidenziati con più chiarezza gli obiettivi annuali della dirigenza strettamente collegati agli indirizzi strategici e gestionali deliberati dalla governance. Gli obiettivi sono stati assegnati nel rispetto del ruolo ricoperto e diversificando il peso in base alle funzioni e alla specifica struttura di competenza.

Il risultato, conseguito sulle diverse dimensioni e sugli obiettivi aggregati nelle cinque precitate prospettive di misurazione, determina l'indice sintetico di performance organizzativa, che nella misura del 70% costituisce la misurazione finale dei dirigenti e comprende, attraverso un articolato sistema di calcolo, sia il risultato di performance gestionale che di performance strategica.

La performance istituzionale, introdotta con il SMVP 2022 attraverso specifici indicatori di outcome che misurano l'impatto sociale dell'attività dell'Istituto, è stata sviluppata nel PIAO 2022 solo per le azioni più rappresentative ai fini della creazione del valore pubblico e della reputazione esterna.

¹⁷ Deliberazione del C.d.A. n.8 del 16 febbraio 2022

Il risultato dei cinque indicatori di outcome ¹⁸, individuati per la misurazione del valore istituzionale, ha rilievo per il 2022 ai soli fini della rendicontazione esterna e della costruzione della Piramide del Valore, senza incidere sulla retribuzione accessoria. Diversamente, il PIAO 2023 – 2025, nel recepire l'annuale aggiornamento del SMVP ¹⁹, ha previsto un impatto più diretto sul sistema incentivante della dirigenza, dei professionisti e dei medici, valorizzandone il risultato ai fini della valutazione della performance organizzativa.

LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il percorso evolutivo messo in atto dall'Amministrazione con il supporto dell'Organismo, esercitato attraverso pareri, suggerimenti ed osservazioni, ha portato alla strutturazione di un SMVP individuale complessivamente in linea sia con le indicazioni del DFP che con il dettato legislativo.

L'introduzione della valutazione individuale per le aree A, B e C e il recepimento delle indicazioni dell'Organismo in ordine alla metodologia di valutazione del dell'Organo di vertice, hanno dato al Sistema una migliore correttezza metodologica riguardo ai parametri della performance individuale.

Negli anni la valutazione della performance individuale è stata gradualmente orientata verso una più efficace ed equa gestione del capitale umano, in funzione non solo del miglioramento della qualità delle prestazioni e dei servizi ma anche dello sviluppo delle professionalità e valorizzazione del merito.

Il SMVP individuale che è riferito a quattro distinte aree di dipendenti ²⁰, si è evoluto in logica premiale soddisfacendo la doppia funzione di strumento utile alla corresponsione del trattamento economico accessorio ²¹ e alla crescita professionale²².

Per il personale delle aree A, B, e C, la performance individuale si compone infatti di due elementi: il trattamento economico di professionalità (*TEP*), che costituisce un compenso basato sull'esperienza maturata e sul merito individuale e il trattamento economico di performance individuale che viene attribuito

¹⁸ Continuità di reddito, diminuzione tempi medi, decremento costo contenzioso, incremento reputazionale, benefici sociali netti

¹⁹ Deliberazione del C.d.A. n. 240 del 13 dicembre 2022

²⁰ Dirigenti, professionisti, medici e personale delle aree A, B, C

²¹ Titolo II del D.Lgs. 150/09

²² Linee Guida DFP

valutando le tre dimensioni ex art.9 comma 2 del D.Lgs. 150/2009: *Obiettivi di gruppo, Contributo individuale e Abilità*.

Con l'aggiornamento annuale al SMVP, al fine di valorizzare al meglio la componente individuale della valutazione, sono stati rivisti il coefficiente per l'accesso all'alta formazione e ai percorsi di carriera, ridimensionando il peso degli obiettivi di gruppo dal 60% al 40% e accrescendo dal 20% al 40% il peso della dimensione *Abilità*.

Per quanto attiene alla dirigenza, il SMVP individuale poggia su un processo metodologico che, introdotto a livello sperimentale nel 2017, è stato costantemente aggiornato per rispondere in maniera via via più adeguata sia agli obiettivi e ai risultati da realizzare in attuazione degli indirizzi strategici e gestionali della governance, sia ai cambiamenti normativi e organizzativi che intervengono nella gestione delle attività amministrative.

Anche per i dirigenti, come per il personale delle Aree A, B e C, il peso complessivo della valutazione individuale sul trattamento economico accessorio è pari al 30%, mentre il restante 70% è legato ai risultati di performance organizzativa.

La componente individuale della performance dei dirigenti valorizza 10 Competenze manageriali²³ ed è misurata entro un range di valutazione compreso tra 0 e 60, che modula l'erogazione della retribuzione di risultato, stabilita in sede di contrattazione collettiva. Inoltre, oltre che ai fini dell'erogazione della retribuzione di risultato, anche per i dirigenti la valutazione individuale è stata orientata alla valorizzazione del merito attraverso il collegamento al c.d. bonus reputazionale²⁴ i cui criteri sono stati aggiornati con il sistema 2022 sulla base delle indicazioni fornite dall'OIV.

Gli interventi metodologici relativi al ciclo della performance 2022 hanno interessato la rivisitazione delle competenze manageriali oggetto di valutazione, al fine di adeguarle all'introduzione del SMVP individuale delle aree A, B e C e alla modifica degli obiettivi di budget. A partire dal ciclo di valutazione 2022, i dirigenti saranno valutati anche in base alla capacità di differenziare la valutazione del personale assegnato e sulla capacità di gestione del budget economico attribuito per lavoro straordinario, turni e missioni.

Ai medici e professionisti delle aree tecnico-edilizia, statistico- attuariale per la prima volta sono stati attribuiti gli Obiettivi generali di Ente, in funzione della valenza strategica e trasversale degli stessi, ma non sono state introdotte

²³ Visione sistemica, innovazione, orientamento al risultato, organizzazione e controllo, orientamento all'utenza, gestione di reti relazionali, problem solving, assunzione di responsabilità, leadership situazionale, gestione e sviluppo delle risorse umane

²⁴ SMVP

variazioni significative nella metodologia valutativa, vincolata al rispetto della contrattazione collettiva di categoria.

L'aggiornamento del SMVP individuale per il 2023 ha principalmente tenuto conto del nuovo Ordinamento delle funzioni e dei servizi²⁵ e dei recenti orientamenti normativi in materia di valore pubblico e benessere sostenibile. I risultati relativi all'indice del Valore Pubblico saranno rilevanti anche ai fini del calcolo della performance della dirigenza, così come dei professionisti e dei medici.

Valutazione e Premialità

L'OIV, come previsto dalla normativa, ha condotto il monitoraggio in materia di "Valutazione e Premialità" riferito ai risultati del 2021. Gli esiti del monitoraggio hanno evidenziato una significativa distribuzione del personale dirigente, professionisti e medici nella classe di punteggio alta.

In linea con il personale dirigente anche le aree professionali A, B e C, si sono collocate nella fascia di premialità alta.

La verifica, i cui esiti sono pubblicati sul citato Portale, è stata effettuata a garanzia dell'applicazione del processo di differenziazione operato dall'Istituto ed in attuazione del principio di promozione del merito.

Gli esiti della Valutazione individuale, relativi al ciclo di performance 2021, hanno visto un'alta concentrazione del personale valutato, sia esso titolare o meno di posizione organizzativa, nelle due classi di punteggio più alte e non sono state rilevate differenze significative tra il personale in forza sul territorio e quello della Direzione Generale.

IL COINVOLGIMENTO DEI CITTADINI E UTENTI

In Inps il principio di partecipazione degli utenti al processo di misurazione della performance organizzativa è stato concretizzato sia attraverso l'utilizzo sistematico ed organico dei sistemi informativi interni²⁶, sia svolgendo annuali e specifiche indagini di customer.

L'impegno dell'Amministrazione nel mettere il cittadino e l'utente al centro della programmazione e della valutazione dei servizi erogati, ha favorito il passaggio dai tradizionali sondaggi di gradimento sui singoli servizi erogati, alle più

²⁵ Deliberazione del C.d.A. n. 137 del 7 settembre 2022

²⁶ Cruscotto qualità, Customer care e Cassetti bidirezionali

funzionali indagini di Customer Experience che prendono a riferimento tutti i momenti di interazione dell'utente con l'Istituto.

Consapevole degli effetti della trasformazione digitale sulla relazione con l'utente, l'Istituto sta mettendo a punto, tra i 109 progetti del PNRR, un nuovo modello di indagine di customer. L'Amministrazione, alla ricerca di un più ampio e diretto coinvolgimento degli utenti e cittadini nella valutazione della performance, sta sperimentando la possibilità di utilizzare i servizi multimediali, già adottati per alcuni prodotti.

L'Inps, inoltre, su indicazione del DFP, è parte della sperimentazione avviata dall'Istat di un sistema centralizzato di rilevazione statistica della Customer experience sui servizi digitali erogati ai cittadini dagli enti pubblici. L'obiettivo è ottenere un quadro chiaro della qualità del servizio percepita a livello nazionale.

L'indagine di Customer experience, realizzata per il 2022 è stata svolta attraverso la formulazione di un questionario che ripercorre tutte le fasi del "Customer Journey" dell'utente rispetto ai diversi Touch points di accesso ai servizi Inps. L'indagine ha interessato i soli utenti che hanno ricevuto una risposta positiva alle prestazioni richieste.

Il giudizio espresso, al termine del questionario sull'esperienza complessiva avuta con l'Istituto, ha determinato il valore *dell'indice sintetico di soddisfazione globale* che misura la performance organizzativa della dirigenza e concorre a determinare il risultato del Valore pubblico.

Il PIAO 2022 ha fissato l'obiettivo dell'indice di soddisfazione globale nazionale su un valore pari a 3,50.

Gli utenti che hanno risposto all'indagine sono stati 30.131 sui 1.041.230 utenti estratti, dei quali solo 568.669 in possesso di una e-mail valida, con un tasso di partecipazione di circa il 5,3%. La percentuale di adesione è risultata influenzata dal prodotto richiesto. E' stata, infatti, registrata una maggiore partecipazione da parte dei richiedenti pensioni rispetto al settore dei prodotti relativi all'area degli ammortizzatori sociali.

Il giudizio di soddisfazione globale su una scala da 1 a 5 si è attestato su un valore di 3,93 superando il valore obiettivo stabilito per il 2022. I risultati registrano anche un leggero miglioramento rispetto al valore di 3,74 ottenuto con l'ultima rilevazione confrontabile del 2019 pre-pandemia ²⁷.

Con il PIAO 2023 l'indice di soddisfazione globale nazionale da realizzare quale obiettivo legato alla dimensione *Utenza* della performance organizzativa, assegnato alla dirigenza territoriale e centrale, è stato fissato su un valore pari a 3,70.

²⁷ Le rilevazioni del 2020 e 2021 non sono confrontabili per la scelta del campione e dei prodotti Covid

Nella tabella di seguito si riportano in sintesi i risultati di Customer Experience 2022:

Punteggio globale di soddisfazione sull'esperienza avuta con INPS			
3,93*			
Quattro indici sintetici, relativi ai Touch Point utilizzati			
Sede	Portale Web	Contact Center	Patronato
3,82*	3,67*	3,40*	4,41*
Due nuovi indici sintetici, trasversali a tutti i Touch Point			
Accessibilità ai diritti e ai servizi		Capacità di risposta	
3,77*		3,91*	

* Scala da 1 a 5

Fonte: Direzione centrale Organizzazione e Comunicazione Interna - Coordinamento generale Statistico Attuariale

Nel complesso i dati risultano in linea con gli anni precedenti. Rispetto alla rilevazione del 2019, pur essendosi registrato un certo incremento della soddisfazione dell'utenza ascrivibile anche alla modalità di selezione, sono state tuttavia rilevate alcune criticità in ordine ai tempi di attesa per il servizio di contact center, per le consulenze in sede e per la difficoltà ad accedere all'applicativo My Inps.

Per le criticità evidenziate dagli utenti, l'OIV ha potuto constatare, attraverso l'attività di monitoraggio, l'impegno dell'Amministrazione nel mettere a punto un modello organizzativo tecnologico e digitale, per arrivare con un linguaggio più semplice all'utente, proprio nell'ottica della Customer Journey che accompagna il cittadino durante tutto l'arco del "viaggio" con l'Istituto.

Per il coinvolgimento dell'utente interno, quale leva fondamentale per valutare la qualità del servizio e orientare le scelte del management, è stata effettuata un'indagine di Internal customer satisfaction.

L'indagine vuole rilevare la soddisfazione dei dipendenti su aspetti importanti del lavoro quotidiano, quali l'adeguatezza delle risorse a disposizione, la qualità del supporto ricevuto dall'Amministrazione, la possibilità di essere ascoltato e messo in condizione di partecipare agli obiettivi.

In particolare, il personale è stato chiamato a esprimere il proprio punto di vista anche sul tema dell'impatto dell'evoluzione tecnologica sul lavoro quotidiano in Istituto.

Gli esiti della rilevazione, che sono al momento in corso di elaborazione, dovranno costituire la base per l'individuazione delle azioni di miglioramento e delle future politiche interne dell'Istituto.

Il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza (PTPCT) oggetto di aggiornamento annuale, rientra, tra i documenti assorbiti dal PIAO²⁸.

Diversamente dal ciclo della performance 2022, che ha risentito della mancata pubblicazione dei decreti attuativi della norma istitutiva, orientando l'amministrazione a seguire il normale iter procedimentale per l'adozione del PTPCT ²⁹, per il triennio 2023-2025 la strategia anticorruzione dell'Istituto è regolarmente confluita nel citato Documento unico di programmazione e governance.

Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT), attraverso la consueta attività di verifica e aggiornamento delle iniziative di anticorruzione assunte nel corso del 2022, ha predisposto per la Sezione "Valore pubblico, Performance e Anticorruzione" del PIAO la sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza".

Nella Sottosezione citata è stata delineata, quindi, la strategia anticorruzione dell'Istituto, esplicitando le misure di prevenzione della corruzione, comprese quelle che attengono alla trasparenza e le correlate disposizioni applicative interne, nonché le modalità di attuazione del sistema di "gestione del rischio" e gli esiti conseguiti.

Sono state, inoltre, riportate le attività svolte nel 2022 con riferimento al sistema del rischio anticorruzione, riscontrate dal RPCT anche nella Relazione annuale di competenza³⁰.

Il monitoraggio effettuato dal RPCT attraverso il coinvolgimento delle strutture centrali e territoriali ³¹ dell'Istituto ha fatto registrare la regolare gestione di tutte le misure anticorruzione programmate per il triennio 2021-2023.

In particolare, tra i monitoraggi volti alla identificazione delle attività maggiormente esposte al rischio corruzione, è stato regolarmente eseguito quello relativo ai procedimenti disciplinari e penali.

L'Organismo ha rilevato che per il 2022 le violazioni sanzionate disciplinarmente sono risultate estremamente contenute a fronte di circa 23.303 dipendenti,

²⁸ Art. 6 del decreto-legge n. 80/2021

²⁹ Deliberazione del C.d.A. n. 20 del 2 marzo 2022

³⁰ Art.1 c. 14 legge n. 190/2012

³¹ In INPS sono impegnati nelle attività di prevenzione della corruzione e trasparenza gli Organi di vertice, l'RPCT, i Referenti del RPCT, i Dirigenti, i dipendenti dell'istituto, il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza (CIV), l'Ufficio Procedimenti disciplinari e della Responsabilità Amministrativa (UPD), il Responsabile della protezione dei dati personale ed i collaboratori a qualsiasi titolo dell'Amministrazione

mettendo in luce sia la validità del sistema informatico dell'Istituto, sia la sostanziale correttezza dei dipendenti.

Questi ultimi sono stati anche interessati dall'aggiornamento del Codice di comportamento ³² in relazione alle intervenute modifiche normative, contrattuali e regolamentari.

Sull'adozione del Codice di comportamento, l'OIV è stato chiamato ad esprimere il proprio parere ³³obbligatorio così come previsto dalla norma. Dopo aver verificato che la procedura seguita e i contenuti del Codice rispondono a quanto previsto dalle Linee guida ANAC ³⁴, l'OIV ha espresso parere favorevole all'adozione del nuovo Codice ³⁵ con la raccomandazione di curare sia il monitoraggio periodico del livello di attuazione sia il collegamento con il sistema di misurazione e valutazione della performance.

In materia di trasparenza, l'OIV ha riscontrato il rispetto di quanto previsto dalla L. 190/2012 e dal D. Lgs. n. 33/2013.

In ragione delle misure organizzative realizzate da tempo dall'Amministrazione per assicurare il rispetto degli obblighi di pubblicazione di documenti e dati nella sezione "Amministrazione trasparente", l'Organismo anche per il 2022 ha attestato, in conformità alla Delibera ANAC ³⁶, la veridicità e l'attendibilità di quanto pubblicato.

E' risultata, infine, apprezzabile l'attività formativa promossa dall'Amministrazione sul tema dell'anticorruzione e trasparenza al personale immesso nei ruoli dell'Istituto negli anni 2021 e 2022, come anche i nuovi progetti formativi di livello specialistico per dirigenti e titolari di posizione organizzativa.

GLI STANDARD DI QUALITA'

L'Inps ha sempre posto particolare attenzione alla qualità del servizio erogato, infatti, ad ogni prestazione o servizio delle aree funzionali dell'Istituto è associato un indicatore di qualità.

³² Art.54, comma 5, del D.Lgs 165/2001

³³ Prot. n.302 del 22 settembre 2022

³⁴ Delibera ANAC n.177 del 19 febbraio 2020

³⁵ Deliberazione del C.d.A. n. 220 del 9 novembre 2022

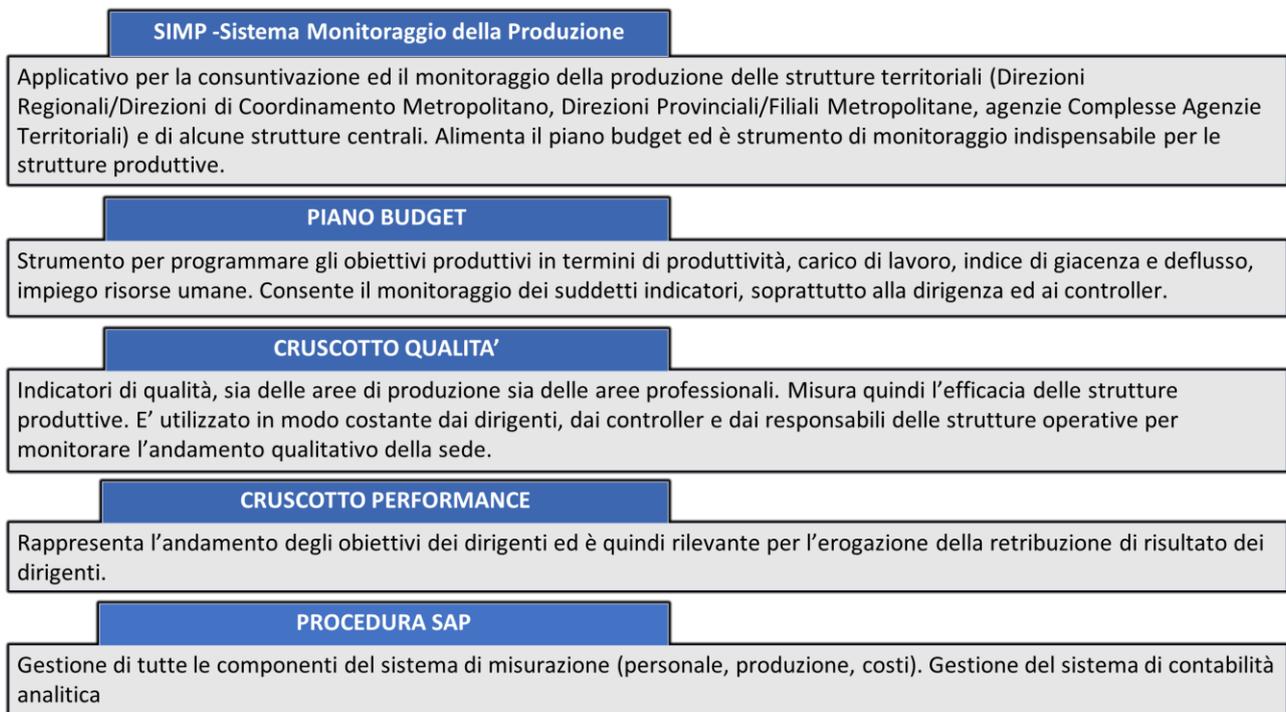
³⁶ Deliberazione ANAC n. 201 del 13 aprile 2022

L'adozione della nuova Carta dei servizi ³⁷, in versione digitale e cartacea, non solo ha dato attuazione alla normativa in materia di standard di qualità, ma ha anche risposto alla ridefinizione di un più responsabile e trasparente "Patto con l'utenza".

Oltre alla versione cartacea è stata realizzata una versione digitale "dinamica" che assicura una maggiore fruibilità e accessibilità all'utenza da un'apposita sezione del portale. La versione digitale garantisce l'immediato e costante aggiornamento dei contenuti, in linea non solo con l'evoluzione degli interventi normativi nelle materie di competenza ma anche del miglioramento dei servizi grazie alle nuove tecnologie.

LE INFRASTRUTTURE DI SUPPORTO

A supporto dell'attività di misurazione e valutazione della performance organizzativa, nelle sue varie fasi, operano sistemi applicativi e procedure di supporto gestionali, utilizzate dalle strutture produttive territoriali e dalla Direzione centrale pianificazione e controllo di gestione, di seguito evidenziate:



Fonte: SMVP

³⁷ Deliberazione C.d.A. n.192 del 22 dicembre 2021

Le pari opportunità sono entrate a far parte degli obiettivi principali dell'Istituto dall'emanazione della norma istitutiva della tutela³⁸ e rappresentano a pieno titolo un aspetto fondamentale della performance dell'Istituto.

Il Comitato Unico di Garanzia (CUG), supportato e coadiuvato dall'Organismo, ha svolto nel tempo un importante lavoro di promozione, consapevolezza e miglioramento delle politiche di pari opportunità, conciliazione vita lavoro e attenzione alle problematiche legate alla violenza di genere.

Su quest'ultimo drammatico tema non sono mancati, nel corso del 2022, momenti di incontro e di ascolto rivolti al territorio, oltre a proposte e progetti volti a richiedere ufficialmente tutele per le vittime di violenza e per i loro figli. L'Istituto, inoltre, a partire dal 2021³⁹ interviene concretamente erogando alle donne vittime di violenza, seguite dai centri certificati, il Reddito di libertà.⁴⁰

Per il ciclo della performance 2022 il Comitato, sostenuto dall'Organismo, ha inteso valorizzare con il PIAO⁴¹ gli obiettivi già programmati con il Piano triennale delle Azioni Positive (PAP), che è stato sostituito dal Piano per la parità di genere dalla normativa istitutiva del citato documento unico di programmazione e governance.

Sono stati, infatti, aggiornati gli interventi collegati all'attuazione del bilancio di genere, allo sviluppo di uno Sportello di ascolto e al contrasto di condotte mobbizzanti.

In quest'ottica, l'Amministrazione ha realizzato un "Cruscotto di genere" che monitora lo sviluppo professionale del personale in ottica di pari opportunità ed ha dato mandato al CUG di elaborare uno studio di fattibilità per ottenere la certificazione di genere, introdotta dall'art.46-bis del nuovo Codice delle Pari Opportunità.

Con l'introduzione della "Salute delle risorse", quale ulteriore livello di misurazione della performance, che contribuisce alla creazione di Valore pubblico, la "Salute di genere" ha assunto un peso rilevante tra gli obiettivi che l'Amministrazione deve obbligatoriamente realizzare.

³⁸ Art. 7, comma 1, del D.Lgs n. 165/ 2001

³⁹ MSG n. 4132 del 24 novembre 2021

⁴⁰ DPCM del 17 dicembre 2020

⁴¹ Determinazione Organo munito dei poteri del C.d.A. n. 50 del 6 aprile 2022

L'Organismo apprezza l'impegno dell'Amministrazione nel dare attuazione alle politiche di valorizzazione delle risorse umane, quale elemento fondamentale alla creazione del valore pubblico nonché alla soddisfazione dell'utenza.

Il PIAO 2023 ha, pertanto, previsto importanti azioni in tema di welfare aziendale con l'intento di favorire un più equo benessere organizzativo.

CONCLUSIONI

L'attività di esame e verifica delle caratteristiche metodologiche e del funzionamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, condotta in questi anni dall'Organismo, è stata indirizzata a fornire stimoli propositivi all'Amministrazione per il graduale e costante affinamento del SMVP, perseguendo sia il miglioramento della qualità dei servizi che la valorizzazione del merito.

L'Ente, consapevole che la propria attività è parte fondamentale del sistema Paese, ha avviato un percorso di perfezionamento del modello di misurazione e valutazione della performance che, recependo le indicazioni fornite dall'OIV, si è tradotto nell'adozione di un SMVP sempre più rispondente ai principi ispiratori del D. Lgs. n. 150/2009 e alle direttive emanate dalla Funzione pubblica che indicano nella capacità delle Amministrazioni di creare Valore pubblico il fine ultimo della performance organizzativa.

Al riguardo, in via generale, va sottolineata la capacità strategico-gestionale dell'Amministrazione che, in una realtà complessa e multidimensionale quale è quella del principale Ente di previdenza e assistenza italiano, è riuscita a superare la frammentazione dei documenti di programmazione in uso e, per il ciclo 2023-2025, ha redatto nei termini un organico ed esaustivo documento unico (PIAO).

Il raggiungimento di tali risultati è stato agevolato dalla spinta innovativa che la Tecnostruttura, in particolare nel corso del 2022, ha perseguito in termini di trasformazione digitale e cambiamento culturale in attuazione del PNRR.

I principali risultati conseguiti con il SMVP sono rappresentati da:

- ✓ la separazione della metodologia, contenuta nel SMVP, dalla pianificazione e programmazione degli obiettivi, target e risultati;
- ✓ la razionalizzazione dell'articolato insieme di indicatori e obiettivi unitamente ad una maggiore intellegibilità delle informazioni contenute nei principali documenti di performance;

- ✓ il progressivo ridimensionamento della logica di misurazione dell'attività in termini di gestione dell'efficienza interna a beneficio di una più trasparente e chiara rendicontazione dell'efficienza per cittadini e stakeholders;
- ✓ il reengineering di indicatori e obiettivi in funzione del soddisfacimento dell'utenza e della produzione di benessere sociale;
- ✓ il collegamento tra gli obiettivi assegnati alla dirigenza territoriale e a quella centrale secondo il principio della corresponsabilità della performance organizzativa;
- ✓ l'impostazione della metodologia di valutazione individuale indirizzata alla valorizzazione del merito e alla crescita professionale;
- ✓ il rafforzamento del principio di partecipazione dei cittadini e degli altri utenti tramite la leva delle indagini di customer oggetto di rivisitazione;
- ✓ l'attenzione al consolidamento del processo di aggiornamento e monitoraggio della strategia di anticorruzione, con il passaggio ad un sistema di valutazione del rischio di tipo qualitativo.

L'OIV, nel rilevare che il graduale affinamento del funzionamento complessivo del SMVP è frutto del significativo impegno dell'Amministrazione, supportata dall'Organismo attraverso indicazioni, suggerimenti e pareri, evidenzia alcuni aspetti su cui focalizzare l'azione, perseguendo ulteriori interventi migliorativi in ordine a:

- ✓ un modello di programmazione che separi più nettamente gli obiettivi strategici e generali dall'attività operativa, per consentire una più accurata valutazione dell'azione amministrativa in logica di soddisfazione dell'utente finale e di capacità di creare benessere collettivo;
- ✓ un maggiore affinamento della reportistica di rendicontazione che riassume le informazioni e gli indicatori chiave, per evidenziare con immediatezza l'andamento dell'azione dell'Istituto e comunicare al meglio ed in modo semplice l'attività svolta anche al fine di facilitare la lettura dei relativi contenuti;
- ✓ un'ulteriore semplificazione degli obiettivi, con una maggiore attenzione agli aspetti legati al grado di soddisfazione dell'utenza con un ampliamento degli indicatori di impatto;
- ✓ una maggiore attenzione nell'ambito della performance organizzativa alla qualità e tempestività del servizio reso, oltre che alla misurazione dei risultati di produzione correlati al raggiungimento del parametro di produttività;

- ✓ un affinamento della metodologia di valutazione individuale dei professionisti e dei medici che tenga maggiormente conto di una differenziazione delle attività professionali;
- ✓ un'analisi degli effetti della valutazione individuale delle ex aree A, B, e C al fine del miglioramento continuo del Sistema e di una più equa e trasparente valorizzazione delle risorse umane;
- ✓ una maggiore valorizzazione delle indagini di customer e della valutazione partecipativa dando evidenza degli effetti sulla riprogettazione in chiave migliorativa delle attività e dei servizi e, allo stesso modo, evidenziare l'attivazione dei correttivi conseguenti alle indagini di *Internal customer satisfaction*.

L'Organismo, infine, avrà cura di esaminare gli effetti degli aggiornamenti e delle innovazioni metodologiche e valutative apportate al Sistema in occasione del processo di Validazione della Relazione sulla performance 2022.

Roma 13 Aprile 2023

Giovanni Valotti (Presidente)

F.to in originale

Lidia D'Alessio (Componente)

F.to in originale

Renato Ruffini (Componente)

F.to in originale