

INPS.0031.28/04/2026.0000123 U

**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 2025**

Principali documenti di riferimento	3
1. Premessa	5
2. Il contesto di riferimento	5
3. Il ciclo della Performance	7
4. Il SMVP	9
5. Il PIAO	12
6. La performance organizzativa e individuale	14
7. Il coinvolgimento dei cittadini e degli utenti	16
8. La trasparenza e prevenzione della corruzione	19
9. Gli standard di qualità	20
10. Le infrastrutture di supporto	21
11. Parità di genere	24
12. Modalità di monitoraggio	25
Conclusioni	28

## Sigle e acronimi ricorrenti

<b>BO</b>	Benessere organizzativo
<b>CdA</b>	Consiglio di Amministrazione
<b>CIGO</b>	Cassa Integrazione Guadagni Ordinaria
<b>CIV</b>	Consiglio di Indirizzo e Vigilanza
<b>CQI</b>	Cruscotto Qualità e Impatto
<b>CRM</b>	Customer Relationship Management
<b>CX</b>	Customer Experience
<b>DCM</b>	Direzione Centrale Metropolitana
<b>DFP</b>	Dipartimento della Funzione Pubblica
<b>DG</b>	Direttore Generale
<b>D.lgs.</b>	Decreto legislativo
<b>DM</b>	Decreto Ministeriale
<b>DP</b>	Direzione Provinciale
<b>DR</b>	Direzione Regionale
<b>DURC</b>	Documento Unico di Regolarità Contributiva
<b>FM</b>	Filiale Metropolitana
<b>FP</b>	Filiale Provinciale
<b>GP</b>	Good Practice
<b>KPI</b>	Key Performance Indicator
<b>LGG</b>	Linee Guida Gestionali
<b>NASPI</b>	Nuova Assicurazione Sociale Per l'Impiego
<b>OIV</b>	Organismo Indipendente di Valutazione
<b>PAP</b>	Piano delle Azioni Positive
<b>PdR</b>	Prassi di Riferimento
<b>PES</b>	Piani di evoluzione dei servizi
<b>PIAO</b>	Piano Integrato di Attività e Organizzazione
<b>PNRR</b>	Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza
<b>PO</b>	Posizione Organizzativa
<b>PTFP</b>	Piano Triennale dei Fabbisogni del Personale
<b>RPCT</b>	Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza
<b>RP</b>	Relazione Programmatica 2024-2026
<b>SMVP</b>	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
<b>SMVPi</b>	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance individuale
<b>UNI</b>	Ente Italiano di Normazione

# Principali documenti di riferimento

Relazione programmatica 2025-2027	deliberazione CIV n. 12 del 18 giugno 2024
Aggiornamento Relazione programmatica 2025-2027	deliberazione CIV n. 8 del 10 giugno 2025
Piano Triennale della formazione 2024-2026	determinazione del Commissario Straordinario n.33 del 26 luglio 2023 e approvato dal CIV con deliberazione n.37 del 12 settembre 2023
Piano della formazione 2025-2027	Deliberazione CdA n.129 del 16 luglio 2025 e determinazione del Direttore Generale n.174 del 30 giugno 2025
Linee guida gestionali dell'INPS per l'anno 2025	deliberazione CdA n.71 del 11 settembre 2024
Piano di investimento e disinvestimento 2025-2027	deliberazione CIV n.20 del 16 dicembre 2024
Bilancio preventivo finanziario generale di competenza e di cassa ed economico-patrimoniale generale dell'INPS per l'esercizio 2025 - Nota preliminare	deliberazione CIV n.21 del 16 dicembre 2024
Avvio del processo di programmazione e budget per l'anno 2025	circolare n.102 del 13 dicembre 2024 predisposta dal Direttore Generale
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2025	deliberazione CdA n.154 del 18 dicembre 2024
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance - Aggiornamento della sezione Performance individuale 2025	deliberazione CdA n.173 del 29 ottobre 2025
Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025-2027	deliberazione CdA n.17 del 29 gennaio 2025 deliberazione del CIV n.1 del 30 gennaio 2025
Aggiornamento delle sottosezioni 2.2.2 "Obiettivi Generali di Ente – Pianificazione triennale", 2.2.3 "Obiettivi Generali di Ente – Programmazione annuale 2025", 3.3 "Piano triennale dei fabbisogni di personale", 3.3.1 "Piano di formazione del personale" e 3.4 "Pari opportunità ed equilibrio di genere" del Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025 – 2027	Deliberazione CdA n. 129 del 16 luglio 2025

Aggiornamento della sottosezione 3.3 "Piano triennale dei fabbisogni di personale" del Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025-2027	Deliberazione CdA n. 145 del 17 settembre 2025
Individuazione Obiettivi per l'anno 2025	determinazione del Direttore Generale n.29 del 28 febbraio 2025
Monitoraggio trasparenza e anticorruzione 2025	relazione annuale RPCT ex art. 1 L. n. 190/2012
Delibera ANAC n.192 del 7 maggio 2025	assolvimento degli obblighi di pubblicazione al 31 maggio 2025
Rilevazione della soddisfazione dell'utente interno 2025	Report annuale 2025
Risultati della Campagna di Customer Experience 2025	Report annuale 2025
Attività CUG primo e secondo semestre 2025	Report primo semestre Prot. CUG n. 12U del 17/9/2025 Report secondo semestre Prot. CUG n. 4U del 17/2/2026
Linee guida ANAC relative agli adempimenti OIV e alla Relazione OIV sul funzionamento complessivo del SMVP (art. 14, comma 4, lettera a) del D.lgs. n.150/2009	Delibera ANAC n. 23 del 16 aprile 2013
Modifiche all'Ordinamento delle funzioni centrali e territoriali dell'INPS adottato con deliberazione del CdA n. 137 del 7 settembre 2022	Deliberazione CdA n. 21 del 30 maggio 2024 Deliberazione CdA n. 1 del 15 gennaio 2025
Approvazione del Bilancio preventivo finanziario generale di competenza e di cassa ed economico-patrimoniale generale dell'INPS per l'esercizio 2025	Deliberazione CdA n. 109 dell'11 novembre 2024
	Circolari e messaggistica INPS

---

## 1. Premessa

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

L'Organismo, nominato il 24 aprile 2024, ha analizzato il funzionamento del SMVP e del Ciclo della Performance coerentemente con le linee guida ANAC.

La presente Relazione illustra gli esiti di tale monitoraggio, condotto attraverso un confronto costante e costruttivo con le strutture competenti, volto a individuare possibili aree di ottimizzazione e a garantire la conformità, l'adeguatezza e l'efficacia del ciclo della performance e dei processi valutativi in uso presso l'INPS.

---

## 2. Il contesto di riferimento

Nei documenti di pianificazione, monitoraggio e rendicontazione adottati nell'annualità di riferimento, l'INPS ha rappresentato che nel corso dell'esercizio 2025, l'azione dell'ente si è sviluppata in continuità con le precedenti iniziative di innovazione, lungo direttrici orientate al rinnovamento digitale, all'adozione di modelli organizzativi maggiormente focalizzati sui risultati e all'adeguamento della struttura istituzionale.

L'INPS, infatti, è chiamato a rispondere a una domanda di servizi sempre più articolata, su cui insistono riforme legislative che aggiungono nuove e delicate competenze. Ne è un esempio ultimo la riforma della disabilità varata nel 2024, che individua l'Istituto quale soggetto accertatore unico, richiedendo un tempestivo adeguamento organizzativo e professionale per garantire l'efficacia e l'umanizzazione dei processi valutativi.

L'ente nel 2025 ha portato a termine e certificato 138 nuovi servizi digitali attivati con le risorse PNRR rivolti a favorire un'interazione con l'utenza più semplice e diretta.

Con la digitalizzazione dei servizi che ha liberato le risorse umane dalle operazioni meccaniche, l'Istituto si è indirizzato ai servizi di consulenza e accoglienza degli utenti. In questo modo, l'efficienza tecnologica è diventata il presupposto per un servizio più attento ai bisogni individuali e alle fragilità e per migliorare il benessere interno.

La digitalizzazione non ha rappresentato solo un passaggio tecnologico, ma ha comportato un significativo investimento sul capitale umano, attraverso un piano di formazione che ha coinvolto oltre 16.000 dipendenti, preparandoli a gestire i nuovi strumenti e le procedure digitali.

Il principio della "Persona al centro", previsto dalle linee programmatiche 2025-2027, ha indirizzato le attività strategiche e gestionali in funzione di una radicale trasformazione dell'ente. L'Amministrazione è impegnata a superare le barriere burocratiche per offrire all'utente un servizio più "umano", personalizzato e tecnologicamente avanzato, in particolare nei settori del welfare e della disabilità.

Parallelamente alla trasformazione tecnologica, il 2025 ha visto l'ente assumere nuovi compiti normativi e in particolare la sperimentazione della prestazione universale per gli anziani ultraottantenni non autosufficienti (D.lgs. 29/2024) e l'avvio della "valutazione di base" unificata per la disabilità con l'assorbimento delle precedenti indennità di accompagnamento, partita in via sperimentale a gennaio in nove province per l'estensione a tutto il territorio nazionale per il 2026 (D.lgs. 62/2024). È stata ripristinata, inoltre, l'importante funzione della vigilanza ispettiva per il contrasto alle frodi contributive che porterà all'ingresso di nuovo personale specializzato.

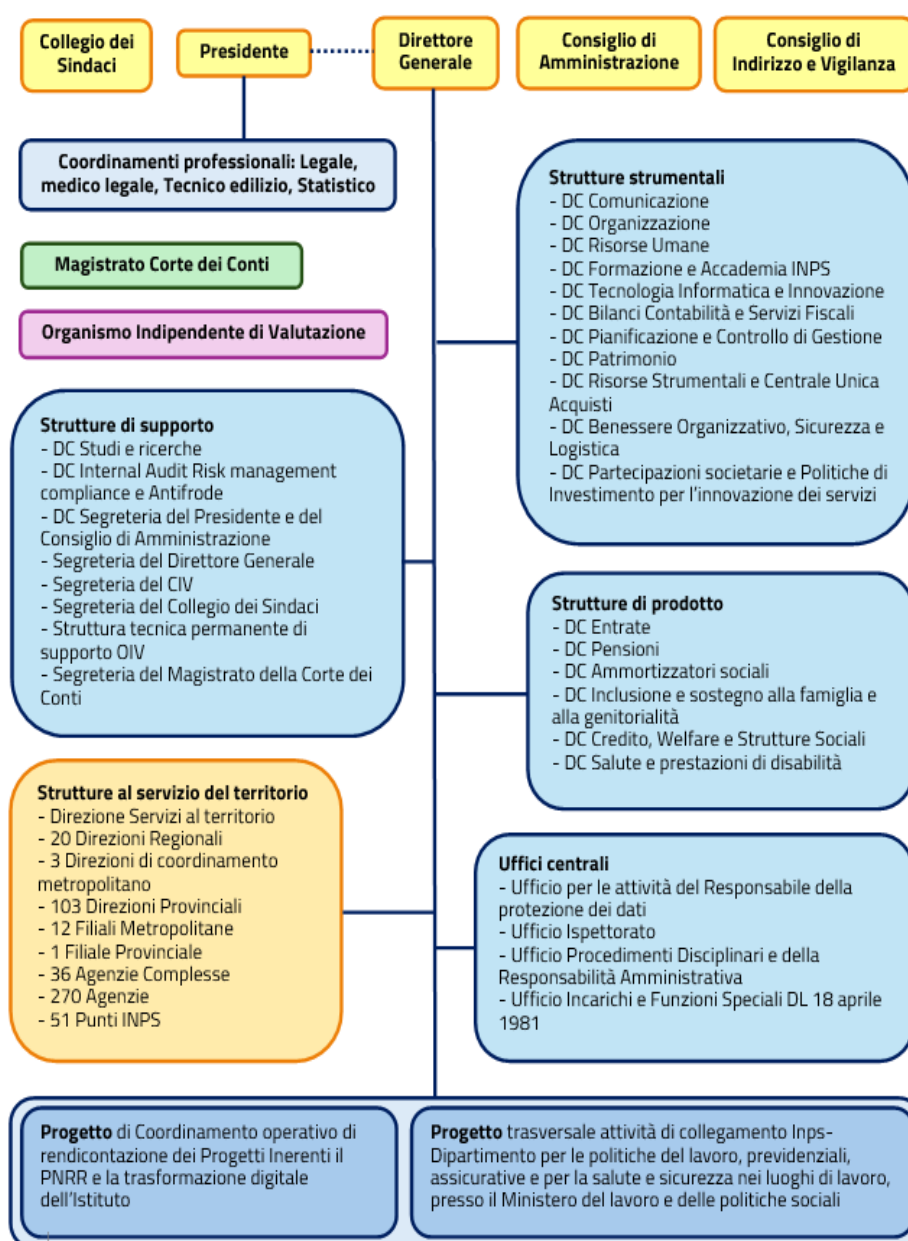
Per rispondere all'ampliamento delle competenze istituzionali oltre che alla digitalizzazione dei servizi e dei processi, la Governance d'Istituto ha proceduto ad una riconfigurazione interna dell'assetto organizzativo e gestionale, deliberata nel precedente anno ma che ha visto la piena attuazione nel 2025. L'assetto operativo è stato integrato, inoltre, con l'attivazione dei Poli ultraregionali e il Polo dedicato ai Vigili del Fuoco per favorire una specializzazione operativa e un controllo di gestione più tempestivo e uniforme di particolari segmenti di utenza sul territorio nazionale.

Nel 2025 la prosecuzione dell'evoluzione degli strumenti del controllo di gestione ha consentito la sperimentazione della modalità lavorativa del Metaprocesso, che permette all'ente di gestire i carichi di lavoro su determinati prodotti con nuove logiche di distribuzione territoriale, abbracciando la logica "INPS ovunque". L'Amministrazione ha previsto di ultimare e consolidare il progetto evolutivo nel corso dell'esercizio 2026 con l'avvio di un nuovo Sistema Integrato di Pianificazione e Reportistica.

Si riporta l'assetto organizzativo delle funzioni centrali e territoriali vigente al 2025:

## ORGANIZZAZIONE INPS – ORDINAMENTO DELLE FUNZIONI CENTRALI E TERRITORIALI

(Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 21 del 30 maggio 2024)



### 3. Il Ciclo della Performance

Il Ciclo della Performance in INPS è disciplinato secondo un processo che coinvolge i diversi livelli dell'Istituto: Organi di indirizzo, dirigenza, personale e OIV. Nel modello adottato dall'Istituto, la suddivisione di ruoli e competenze è strutturata affinché il processo di programmazione, monitoraggio e valutazione

consenta la traduzione degli obiettivi strategici in risultati operativi, misurati tramite indicatori di valore pubblico per cittadini, imprese e stakeholder.

A monte dell'intero ciclo si pone la Relazione Programmatica del CIV, che esplicita gli indirizzi strategici pluriennali e avvia il processo di programmazione e di bilancio dell'Istituto. Per il triennio 2025–2027, la Relazione ha dettato le linee programmatiche articolate in Missioni, Programmi e Indirizzi strategici in continuità con il triennio precedente e con il richiamo ai nuovi e diversi compiti che il legislatore ha affidato all'Istituto, in particolare in materia di contrasto alla povertà, politiche del lavoro, disabilità e non autosufficienza e attività di vigilanza.

In conformità alle linee programmatiche, il CdA ha elaborato le Linee Guida Gestionali, traducendo gli indirizzi strategici e le missioni in obiettivi generali di alto valore che impegnano tutta l'organizzazione per migliorare i servizi critici e in obiettivi specifici, rivolti a settori tecnici e sotto la responsabilità diretta dei dirigenti competenti per materia istituzionale.

L'approvazione del Bilancio preventivo 2025 ha assicurato la necessaria copertura economica per il perseguimento dei fini istituzionali.

Nel 2025 nel quadro della trasformazione digitale dell'Ente, è stato avviato il progetto del Nuovo Ciclo di Bilancio, in linea con il processo di integrazione dei flussi informativi, digitalizzazione ed automazione dei processi amministrativi, attraverso l'utilizzo di tecnologie avanzate per la rilevazione ed analisi dei dati. Il progetto ha previsto la realizzazione di una piattaforma informativa che, in un'ottica di semplificazione dovrà integrare tutte le informazioni necessarie al Bilancio di previsione, dalla programmazione strategica ai piani pluriennali, fino ai fabbisogni e all'assegnazione dei budget.

Concluso il processo di programmazione e budget per la definizione dei piani di produzione, dei fabbisogni economici e di impiego delle risorse, si è infine definito il PIAO 2025, che ha tradotto gli obiettivi istituzionali in attività e aree di intervento concrete e misurabili.

Il ciclo si è perfezionato con la Relazione sulla Performance 2025, che rendiconta i risultati, organizzativi e individuali, conseguiti rispetto agli obiettivi fissati nel PIAO. La Relazione, oltre a garantire trasparenza e *accountability* verso cittadini, stakeholder e organi di controllo, riporta la capacità dell'Ente di generare Valore Pubblico.

Dalla attività istruttoria posta in essere dall'OIV emerge una struttura programmatica che configura un sistema nel quale il ciclo della performance è integrato con la gestione finanziaria e la programmazione si articola in fasi

sequenziali collegate tra loro, volte a mettere in relazione l'azione dell'Istituto con i benefici attesi per stakeholder e collettività.

In coerenza con tale impianto, l'OIV rileva che la Governance d'Istituto ha adottato modalità volte a rendere il percorso di programmazione maggiormente partecipato e condiviso tra le diverse articolazioni dell'Istituto, con l'obiettivo dichiarato di allineare la programmazione alle finalità istituzionali e alle esigenze di cittadini e imprese.

Con riferimento al nuovo modello del Ciclo di Bilancio avviato nel 2025, l'OIV prende atto che esso è impostato sull'integrazione dei flussi informativi, sulla digitalizzazione e sull'automazione dei processi amministrativi, al fine di raccordare in modo più puntuale il ciclo della performance con quello finanziario e di favorire un maggiore allineamento tra obiettivi strategici, obiettivi operativi e risorse disponibili.

Nel complesso, il sistema programmatico descritto nei documenti esaminati dall'OIV presenta un impianto nel quale la programmazione strategica, finanziaria e operativa è configurata in modo integrato, con riferimento alla generazione di valore pubblico indicata dall'Amministrazione.

---

#### 4. Il SMVP

Il SMVP costituisce il presupposto metodologico fondamentale che permette, ai sensi dell'art. 7 D.lgs. 150/2009, di misurare in maniera efficace i risultati organizzativi e individuali e declinarli in Valore Pubblico generato e nella realizzazione di benefici concreti per la collettività.

Nel 2025 il SMVP ha rappresentato il consolidamento dell'impostazione metodologica avviata nel 2024, con l'abbandono della vecchia logica basata principalmente sulla produttività delle risorse umane, per evolvere definitivamente verso un modello di Amministrazione "orientata all'impatto". Il nuovo approccio consente di misurare non solo quanto l'istituto produce, ma soprattutto il valore pubblico generato, focalizzando la misurazione su qualità, impatto, accessibilità e soddisfazione dell'utenza.

Per poter cogliere tale risultato è stato necessario rivedere il Catalogo Prodotti e rielaborarlo in logica di impatto sull'utente superando il modello centrato sui volumi e sugli output. In tale prospettiva, la misurazione delle attività non si limita più al mero dato della lavorazione meccanizzata, ma include l'attività delle risorse umane, necessaria per la manutenzione delle banche dati e la risoluzione delle problematiche generate ex post dall'automazione stessa. In quest'ottica,

nel 2025 sono stati introdotti gli indicatori sentinella, che riguardano quelle lavorazioni che, pur non rientrando negli obiettivi di performance, devono comunque essere monitorate con attenzione in quanto si riferiscono ad attività significative in termini di impatto sull'utenza.

La capacità di gestire anomalie e rigetti vuol dire intervenire su quelle criticità che sono causa di insoddisfazione nell'utenza. Il valore dell'interazione con l'utenza ha assunto un ruolo centrale, e le attività di informazione, consulenza e gestione delle anomalie sono state pertanto riconosciute quali funzioni strategiche, valutate ai fini della performance e sottoposte ad un monitoraggio costante e più dettagliato.

In questo nuovo approccio metodologico, il Sistema 2025 ha, tra l'altro, integrato il meccanismo della sussidiarietà, nell'assegnazione delle lavorazioni, secondo la logica del metaprocesso che, con il superamento del vincolo territoriale, consente di ottimizzare la distribuzione dei carichi di lavoro delle sedi attraverso l'utilizzo delle nuove piattaforme informatiche e trasformare la flessibilità organizzativa in un vantaggio diretto e concreto per la qualità del servizio reso agli utenti. Il Sistema, pertanto, non si limita a misurare la performance, ma interviene attivamente per riequilibrare il peso delle attività e garantire all'Istituto di poter esprimere un Valore Pubblico omogeneo su tutto il territorio nazionale.

Contestualmente il percorso evolutivo del SMVP ha portato, come più volte sollecitato dall'OIV, all'adozione per l'Area Professionisti e Medici di indicatori di performance coerenti con la logica del Valore Pubblico che, unitamente ad una nuova clusterizzazione delle sedi, consentono una misurazione più autentica dell'operato del professionista, poiché ne valuta i risultati in relazione al contesto socioeconomico e alle caratteristiche specifiche della struttura professionale.

L'evoluzione del CQI ha portato all'introduzione per le aree medico e legale di indicatori di qualità e valore pubblico al posto dei precedenti indici sintetici di efficacia ed efficienza. Inoltre, la vecchia logica del miglioramento continuo, che prevedeva nella programmazione del nuovo anno un incremento dei risultati ottenuti nell'assegnazione del budget, è stata abbandonata anche per le aree professionali; il budget ora viene assegnato in base ai risultati dell'anno precedente, fissando i valori minimi e massimi per ciascun indicatore, in funzione di una misurazione più oggettiva.

I prossimi interventi previsti dall'Istituto in linea, e a completamento di quanto già implementato nel biennio 2024-2025, saranno finalizzati alla creazione di un unico ecosistema informativo integrato (HUB di Pianificazione), che consentirà di superare la frammentazione degli attuali strumenti informatici e

di gestire tempestivamente i dati produzione, qualità e impatto in un unico ambiente. Ciò consentirà di prendere decisioni basate su informazioni in tempo reale per migliorare costantemente il servizio all'utente. Uno dei componenti dell'HUB sperimentato nel corso del 2025 è il "Cruscotto del Valore Pubblico", che espone il valore pubblico generato da ogni struttura e dall'intero Istituto, in una logica di semplice rappresentazione, pur nella complessità di articolazione dei diversi obiettivi assegnati.

L'insediamento nel 2024 dell'attuale OIV ha segnato l'avvio di un percorso di supporto alla revisione del SMVP, intrapreso per dotare l'ente di una metodologia adeguata e coerente alla digitalizzazione e automatizzazione e necessaria per poter cogliere tempestivamente le legittime e mutate aspettative dell'utenza nei confronti dell'attività amministrativa. Attraverso un costante lavoro di approfondimento con la Direzione Centrale Pianificazione e Controllo di Gestione, l'Organismo, nel rispetto del proprio ruolo e delle sue funzioni, ha affiancato l'Amministrazione in questo percorso di rinnovamento e ha validato una metodologia maggiormente idonea a misurare i nuovi processi lavorativi.

In virtù della propria funzione di monitoraggio e del costante confronto con l'Amministrazione, l'OIV riconosce come il processo di rinnovamento del SMVP si stia di anno in anno consolidando in una metodologia più organica e strutturata, idonea a restituire una rappresentazione più fedele e dinamica del valore generato dall'Istituto e del suo impatto sul sistema Paese.

La spinta evolutiva sinteticamente descritta proseguirà nel 2026 con una assunzione ancora più puntuale e strutturata della dimensione dell'impatto attraverso il completamento della reingegnerizzazione tecnologica e la completa revisione di tutti gli strumenti controllo di gestione.

L'OIV rileva che l'introduzione della nuova modalità di lavoro del metaprocesso permette all'ente di risolvere il problema dell'efficientamento di quelle sedi che, a causa di un contesto socio-ambientale critico o per carenza di personale, si trovano ad agire in una condizione di sofferenza operativa rispetto ad altre realtà territoriali con contesti meno problematici.

L'Organismo apprezza l'allineamento al Sistema del Valore Pubblico dell'Area Professionisti e Medici, così che attualmente ogni area professionale dell'Istituto risulta integrata in una visione unitaria e coerente del Valore Pubblico.

Ritiene inoltre positivo l'affinamento del SMVP per il 2025 che ha interessato anche la formazione, che gestita tramite sistemi innovativi come

SuccessFactors è diventata a pieno titolo una leva strategica, monitorata in funzione dei risultati di performance nonché di Valore Pubblico generato.

Gli interventi realizzati nel corso 2025, favorevolmente supportati e approvati dall'OIV con parere obbligatorio del 16 dicembre 2024, configurano il SMVP quale architettura multidimensionale idonea in misura maggiore rispetto al passato a misurare le performance e ad evidenziare in maniera puntuale e trasparente l'impatto reale che l'attività istituzionale ha per l'utente, nonché il reale Valore Pubblico inteso come miglioramento del benessere collettivo legato alla qualità dei servizi resi.

## 5. Il PIAO

Il PIAO 2025-2027 si configura quale documento di programmazione di elevata complessità strategica che, in linea con il D.L. n. 80/2021, opera un'efficace sintesi dei diversi piani settoriali.

Il PIAO 2025 mantiene la scomposizione prevista dal regolamento attuativo, articolandosi in Sezione Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione, Sezione Organizzazione e Capitale Umano e Sezione Monitoraggio, con sottosezioni funzionali alla programmazione e al raccordo con gli obiettivi annuali. L'impostazione delle Sezioni e l'uso della classificazione per ambiti e sotto-ambiti valoriali risultano coerenti con quanto già verificato dall'OIV per il PIAO 2024-2026.

Nella Sezione Valore Pubblico e Performance, gli Obiettivi di Ente e di struttura sono declinati in attuazione degli indirizzi del CIV e delle linee guida del CdA.

Tale Sezione del PIAO 2025 ha dato attuazione alla misurazione e valutazione della performance in termini di Valore pubblico, in coerenza dell'aggiornamento del SMVP 2025, sulla cui adozione l'OIV si è positivamente espresso con parere obbligatorio del 16 dicembre 2024. L'attività è stata programmata in diretta attuazione delle Linee Guida (LLG) tradotte operativamente in 6 obiettivi generali (trasversali a tutto l'Ente) e 18 obiettivi specifici, assegnati per competenza alla responsabilità diretta della dirigenza. Ulteriore passaggio dalla strategia di governance all'operatività gestionale si riscontra nell'individuazione dei PES (Progetti di Evoluzione dei Servizi) e dei PMI (Progetti di Miglioramento Istituzionale). Ogni progetto (PES e PMI) viene monitorato trimestralmente con specifici indicatori e permette di intervenire tempestivamente in caso di scostamenti dai target di realizzazione previsti con la programmazione del PIAO.

L'effettiva misurazione della produttività dell'Ente, infatti, è assicurata oltre che dalla rigorosa programmazione di cui si è detto, anche dall'utilizzo dell'articolata architettura degli indicatori (KPI) definiti col SMVP, pienamente integrati negli strumenti informativi dedicati, quali il Cruscotto Qualità e Impatto, il Cruscotto Performance, il SiMP e il Piano Budget. Il monitoraggio periodico e costante dei dati riferiti agli obiettivi da realizzare attraverso l'utilizzo degli applicativi preposti permette di assumere decisioni tempestive sull'andamento degli obiettivi da raggiungere. A consuntivo i risultati saranno esaminati dall'OIV per la validazione che dà diritto alla premialità.

La Sezione Organizzazione e Capitale Umano conferma l'impostazione su Struttura organizzativa, Organizzazione del lavoro agile e Piano triennale dei fabbisogni di personale (PTFP), in prosecuzione con gli aggiornamenti intervenuti nel 2024 e con gli adeguamenti deliberati a inizio 2025. In tale ambito, gli interventi pianificati su fabbisogni, competenze e percorsi formativi sono raccordati con gli obiettivi del PIAO e con la valutazione della performance.

La Sezione Monitoraggio struttura il ciclo di verifica periodica su avanzamento degli obiettivi, rischio corruttivo e trasparenza, con indicazioni operative per le strutture centrali e territoriali. Il collegamento con la Relazione RPCT e con gli adempimenti in Amministrazione Trasparente è assicurato dal raccordo tra la sottosezione 'Rischi corruttivi e trasparenza' del PIAO 2025–2027 e il sistema dei controlli interni elaborato dall'Amministrazione riesce a tradurre la complessità del sistema di welfare in obiettivi gestionali misurabili.

Il monitoraggio effettuato ha verificato la coerenza del PIAO con il SMVP 2025, la cui metodologia orientata al Valore Pubblico è stata aggiornata con preventivo parere favorevole dell'OIV.

Il PIAO riesce a tradurre la complessità del sistema di welfare in obiettivi gestionali chiari, misurabili e monitorabili, rafforzando il collegamento tra strategia, operatività e risultati.

Appare coerente l'orientamento dell'intera organizzazione verso il superamento del ruolo di mero ente erogatore di prestazioni, a favore di un modello attivo di generazione di benessere sociale.

## 6. La performance organizzativa e individuale

Il biennio 2024-2025 ha segnato per l'Istituto il passaggio da una logica di misurazione della produzione, basata sui tempi e i volumi, a una logica di creazione di Valore Pubblico. Con l'adozione del Sistema del Valore Pubblico, la valutazione delle strutture è stata oggetto di una evoluzione metodologica, che riflette la volontà dell'Amministrazione di misurare l'impatto reale dei servizi sulla vita dei cittadini e delle imprese. Parallelamente il sistema premiante collegato alla misurazione della performance organizzativa e alla valutazione individuale è stato sviluppato secondo un'architettura metodologica finalizzata alla generazione di Valore Pubblico.

L'utilizzo del nuovo CQI, al cui interno confluiscono gli indicatori di performance, permette all'Amministrazione di presidiare in maniera puntuale e costante la capacità di lavorazione e di risposta alla domanda, la qualità e l'impatto dei servizi. I nuovi paradigmi di clusterizzazione, più coerenti con le differenze di contesto e complessità socioeconomica delle sedi territoriali, assicurano una valutazione più equa per le strutture che operano in contesti socioeconomici critici. Inoltre, il consolidamento dell'Indice di deflusso, quale indicatore fondamentale per orientare la programmazione e monitorare la capacità di risposta delle strutture, utilizzando l'indice di giacenza ai soli fini gestionali, contribuisce a rendere più oggettiva la rappresentazione della performance organizzativa. In tale cornice, per tutto il personale, la performance organizzativa assume un ruolo centrale con un'incidenza pari al 70% sulla valutazione complessiva. Questa scelta lega il riconoscimento economico ai risultati della struttura: il premio di risultato di ogni dipendente è correlato alla capacità dell'ente di generare valore e rispondere alla domanda del territorio.

La performance individuale, quindi, integra e completa la dimensione organizzativa, agendo come leva per alimentare i risultati collettivi secondo un principio di corresponsabilità dell'esito finale. Il successo dell'ente è, pertanto, obiettivo comune in cui tutti i dipendenti sono direttamente coinvolti.

Per la dirigenza, la valutazione complessiva è articolata tra performance individuale e performance organizzativa, con un peso pari al 30% per la dimensione individuale (valutazione delle competenze manageriali) e al 70% per la dimensione organizzativa, la responsabilità dirigenziale viene ancorata ai risultati della struttura o area di competenza. La misurazione della performance individuale è focalizzata sulle funzioni di indirizzo, programmazione e gestione delle risorse.

Per i professionisti e i medici, l'impianto valutativo riproduce una architettura analoga alla dirigenza. Alla performance individuale (competenze professionali

e qualità della prestazione) è assegnato un peso del 30% e alla performance organizzativa un peso del 70%, misurata attraverso una struttura di obiettivi attribuiti ai Coordinamenti ai diversi livelli (generale, regionale/metropolitano e territoriale). Dal 2025 anche le attività di tali categorie professionali sono rilevate in termini di qualità e valore pubblico attraverso il CQI. L'OIV rileva che gli aggiornamenti apportati hanno determinato un più chiaro e strutturato collegamento tra la graduazione delle competenze professionali, così come rilevate mediante la scheda di valutazione individuale, e i parametri di erogazione della retribuzione di risultato per il personale dirigente, professionista e medico.

Tale intervento appare coerente con i principi di differenziazione e valorizzazione del merito sanciti dal Decreto Legislativo 150/2009, nella misura in cui rafforza la correlazione tra esiti della valutazione e trattamento economico accessorio, assicurando maggiore trasparenza e tracciabilità del processo valutativo

Per le famiglie professionali, la performance organizzativa (70%) è legata alla capacità operativa di tradurre gli obiettivi in servizi tangibili.

Il parametro di riferimento è l'Indice sintetico di Qualità e Valore Pubblico calcolato attraverso gli indicatori del CQI. La performance individuale che completa il sistema valutativo è stata impostata su una logica multidimensionale che combina la dimensione collettiva e quella del contributo personale, prevedendo tre componenti – Obiettivi di gruppo, Contributo individuale e Abilità. Ai fini della componente economica della valutazione viene privilegiato il risultato di gruppo, mentre per i percorsi di carriera e le progressioni economiche è attribuito un maggior peso alle abilità e competenze comportamentali.

Nel 2025 l'Amministrazione, con parere positivo dell'OIV del 23 ottobre 2025, ha adottato una scala valutativa impostata su 5 livelli di merito (da "Eccellente" a "Costantemente non rispondente") abbandonando la precedente scala numerica di 7 livelli. Questa scelta permette una differenziazione più netta e comprensibile dei profili di rendimento, inoltre, la definizione della soglia di valutazione negativa, come suggerito dall'OIV, rende i dipendenti più consapevoli degli standard attesi e degli effetti di un mancato raggiungimento degli obiettivi. Sono state adottate anche procedure di conciliazione più snelle, al fine a rendere il processo valutativo più trasparente e meno conflittuale.

L'OIV ritiene che le modifiche metodologiche adottate orientino maggiormente la valutazione individuale a configurarsi come momento di crescita professionale. A tal fine sarà fondamentale garantire l'omogeneità

nell'applicazione dei nuovi livelli di merito da parte dei valutatori, affinché il sistema non venga percepito come un adempimento burocratico, ma come una reale leva di miglioramento.

Inoltre, l'OIV ritiene che l'architettura valutativa (organizzativa e individuale), con il definitivo superamento della logica della mera misurazione dei volumi produttivi, rappresenti per l'Amministrazione una effettiva leva di miglioramento continuo e non un mero strumento di controllo. Questo approccio è volto sia a rendere i dipendenti più consapevoli del proprio ruolo nel rispondere alle esigenze del territorio e dei cittadini e sia a garantire che l'efficienza interna e il beneficio concreto per la collettività convergano verso l'obiettivo istituzionale di produrre Valore Pubblico.

## 7. Il Coinvolgimento dei cittadini e degli utenti

Nel corso dell'esercizio 2025 l'INPS ha consolidato il proprio orientamento strategico verso la centralità dell'utente e della personalizzazione, conformemente al principio di partecipazione sancito dall'art. 19-bis del D.lgs. n. 150/2009.

A partire dal 2025 l'attività di informazione e consulenza è stata valorizzata attraverso l'inserimento nel catalogo prodotti di un'apposita sezione denominata "Area informazione e consulenza". È stato altresì valorizzato il tempo di informazione di primo livello così come rilevato in maniera automatica dall'applicativo "Gestione sportelli" (accesso in sede, contatto telefonico, web meeting) e attraverso l'invio periodico alla DC PCG dei report contenenti le risultanze del CRM.

L'attività di monitoraggio dell'OIV ha confermato l'efficacia del nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2025, che ha introdotto una gestione integrata dei dati e dei feedback nella sezione "Indice Sintetico del Valore Pubblico". Questo approccio ha permesso di superare la precedente frammentazione dei canali, abilitando un sistema di misurazione d'impatto capace di fornire riscontri efficaci e tempestivi integrando quelli provenienti dai diversi canali.

L'ente, inoltre, valorizza l'opinione di cittadini e utenti attraverso lo svolgimento di campagne di customer experience, di rilevazioni sul gradimento di specifici servizi come la consulenza su appuntamento e di indagini qualitative attraverso focus group e interviste.

L'indagine sulla Customer Experience 2025 ha registrato una maggiore partecipazione coinvolgendo oltre 76.000 utenti. Il tasso di adesione, salito all'8,35%, testimonia un crescente interesse dei cittadini nel contribuire attivamente al miglioramento dei servizi pubblici.

L'indice di soddisfazione globale si è attestato a 4,12 su una scala di 5, un risultato positivo che conferma la tenuta dell'Istituto nonostante l'ampliamento della base dei rispondenti. Tra i punti di forza emerge l'uniformità di risposta tra i diversi canali (4,21), seguita dalla compliance dei tempi e dalla semplicità complessiva dell'iter burocratico. Il canale più apprezzato dall'utenza rimane quello degli Enti di Patronato, che con un punteggio di 4,40 si conferma il punto di riferimento territoriale per l'accesso ai diritti.

L'analisi di dettaglio mostra performance differenziate a seconda della tipologia di interazione. Il mondo digitale (Sito Web e MyINPS) mantiene valutazioni solide, in particolare per quanto riguarda la facilità di presentazione delle domande. Tuttavia, persiste una sfida legata alla reperibilità autonoma delle informazioni sul portale.

Una flessione si è registrata nell'Indice di Sede (3,47) e nel Contact Center (3,50). Tale andamento è in parte riconducibile a una variazione metodologica che ha accorpato i giudizi di "INPS Risponde" e delle PEC all'attività di sede. In questi segmenti, pur restando alta la valutazione sulla cortesia degli operatori, emergono aree di miglioramento prioritarie legate ai tempi di attesa e, soprattutto, alla chiarezza e utilità dei riscontri scritti. Nello specifico, i canali asincroni come la PEC e i servizi di messaggistica istituzionale mostrano valutazioni sotto la soglia di soddisfazione a causa di risposte talvolta percepite come poco risolutive.

L'attività di ascolto e partecipazione, condotta nel corso dell'esercizio 2025, è stata inoltre concretizzata in una rilevazione volta a monitorare la soddisfazione e l'opinione dell'utenza in ottica di miglioramento reputazionale. L'indagine è stata svolta su un campione di oltre 699.000 utenti, di cui il 5,2% ha partecipato attivamente.

I dati raccolti attestano la fiducia nella funzione strategica dell'Istituto (punteggio 3,68) e nell'affidabilità percepita. Un particolare apprezzamento emerge per la gestione della privacy che testimonia l'efficacia delle policy di sicurezza implementate. Per i servizi erogati tramite canali digitali, gli utenti che interagiscono abitualmente attraverso i canali social e digitali manifestano un grado di soddisfazione superiore alla media nazionale. Tuttavia, il giudizio complessivo sull'operato dell'Ente nel 2025 fa registrare una lieve flessione rispetto alle rilevazioni del 2024 (rispettivamente pari a 3,60 e 3,73), attestandosi su livelli comunque positivi ma che segnalano, al contempo, un

innalzamento delle aspettative dei cittadini per l'efficienza e la tempestività dei servizi.

L'analisi conferma le evidenze emerse dalle indagini sulla Customer Experience. I risultati infatti sottolineano che il gradimento dell'utenza dipende principalmente da due fattori principali: la capacità dell'Istituto di risolvere i problemi e la tempestività nella gestione delle pratiche. La qualità percepita è proporzionale all'efficienza operativa dell'ente. Parallelamente, emerge l'esigenza prioritaria da parte dell'utenza di poter monitorare l'avanzamento delle proprie pratiche in modo più trasparente. Infatti, l'assenza di informazioni chiare o la ricezione di risposte non univoche incidono negativamente sulla reputazione istituzionale e sul giudizio complessivo del servizio.

In un'ottica di miglioramento continuo, l'INPS ha parallelamente promosso la consueta rilevazione rivolta al personale interno. L'indagine ha esplorato dimensioni cruciali della vita lavorativa, tra cui l'adeguatezza delle risorse, la qualità del supporto amministrativo e la condivisione della visione strategica dell'ente.

Particolare attenzione è stata dedicata al benessere organizzativo e alle pari opportunità. I risultati di tale ascolto interno costituiscono la base per le future politiche del personale, puntando a un contesto lavorativo più partecipato e motivato, presupposto indispensabile per garantire l'efficacia dei servizi erogati all'utenza esterna.

I risultati raccolti hanno registrato un tasso di adesione record pari al 49,3%. Il livello di soddisfazione globale è salito a 2,95 punti, segnando il miglior risultato mai registrato, con un incremento dello 0,12 rispetto all'anno scorso. Questa partecipazione massiccia e i contributi qualitativi ricevuti confermano l'efficacia dell'ascolto diretto come strumento per guidare l'evoluzione organizzativa attraverso il coinvolgimento attivo di tutto il personale.

In sintesi, i risultati del 2025 delineano un ente capace di ascoltare i propri interlocutori e di reagire con trasparenza ai feedback ricevuti. Se da un lato l'accessibilità ai servizi e la cortesia sono ormai standard consolidati, l'impegno futuro dovrà concentrarsi sull'ottimizzazione della comunicazione scritta e sulla riduzione dei tempi di attesa nei canali di contatto diretto e su un miglioramento nell'accessibilità dei servizi online per allineare l'intera offerta di servizi ai livelli di eccellenza riscontrati nei canali intermediati.

Si evidenzia l'importanza di una maggiore valorizzazione degli esiti emersi dalle rilevazioni di Customer Experience, Customer Reputazionale e Customer

Interna per calibrare meglio le prossime rilevazioni e definire strumenti di ascolto più centrati e coerenti con le aspettative dell'utenza, esterna e interna.

A tal proposito l'Organismo suggerisce l'utilizzo di focus group per raccogliere feedback dettagliati dagli utenti, perseguendo al contempo una maggiore semplificazione del linguaggio e della chiarezza comunicativa, nonché l'adozione di più mirati strumenti di monitoraggio della soddisfazione.

#### 8. La Trasparenza e Prevenzione della corruzione

Nel 2025 l'Amministrazione ha attuato le attività programmate in materia di anticorruzione e trasparenza presenti nella sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO 2025-2027 dandone puntuale riscontro nella Relazione annuale del RPCT ai sensi dell'art. 1, comma 14, della legge n. 190/2012.

Per dare attuazione alle misure anticorruzione individuate nella sottosezione citata, sono state intraprese dall'ente specifiche iniziative con il coinvolgimento di tutte le strutture centrali e territoriali, descritte nella sottosezione "Rischi di corruzione e trasparenza" del PIAO 2026-2028.

Sono stati effettuati, con la collaborazione dei Referenti, i monitoraggi finalizzati a verificare il rispetto delle misure generali volte a prevenire la corruzione all'interno dell'Istituto, compreso quello riguardante i casi di conflitto di interessi che, dal 2023, viene effettuato tramite l'apposito applicativo Monitoraggio Conflitto di Interessi (MCI), consentendo alle Strutture di inserire i dati dei dipendenti che hanno effettuato una segnalazione di potenziale conflitto.

Con la collaborazione di DCTII, sono inoltre iniziate le lavorazioni per estendere l'utilizzo dell'applicativo e consentire al singolo dipendente di inserire autonomamente il conflitto di interesse al momento in cui questo sorge, garantendo così un aggiornamento continuo.

Nel medesimo anno è proseguita l'attività di gestione del rischio corruttivo, comprendente il riesame dei processi e delle attività a rischio, il monitoraggio di 63 rischi specifici di mitigazione, nonché la valutazione e trattamento di 3 nuovi rischi e la rivalutazione di 87 rischi di livello medio. L'applicativo per la gestione del rischio è stato aggiornato per estenderne l'uso a tutte le strutture centrali e migliorare funzionalità, reportistica, ruoli e flussi approvativi.

Infine, l'attività formativa in materia di etica, anticorruzione e trasparenza è stata realizzata con la collaborazione della Direzione Centrale Formazione e

dell'Accademia INPS, attraverso un corso generale rivolto a tutto il personale dell'Istituto in materia di etica e prevenzione della corruzione.

Le attività in materia di trasparenza hanno riguardato l'aggiornamento delle pubblicazioni nella sezione "Amministrazione Trasparente", la gestione delle istanze di accesso civico, il monitoraggio dei relativi registri e delle visualizzazioni, nonché l'aggiornamento degli elenchi dei responsabili della pubblicazione.

L'OIV, nell'ambito delle verifiche effettuate, in data 11 luglio 2025 ha attestato la conformità dei dati pubblicati alle disposizioni del D.lgs. n. 33/2013 e, con riferimento alla Delibera ANAC n. 192/2025, ha riconosciuto il completo e puntuale assolvimento degli obblighi di pubblicazione. Tale attività è stata svolta in collaborazione con il RPCT e le strutture competenti.

L'OIV riconosce l'elevato livello di maturità raggiunto dal sistema anticorruzione e trasparenza, la coerenza con il quadro normativo e la qualità degli strumenti introdotti. Suggerisce di riflettere, nel rispetto del quadro normativo vigente, sull'opportunità di semplificare maggiormente la sezione del PIAO dedicata ai rischi, orientandola verso l'utilità che può trarne la collettività e rimandando gli aspetti di dettaglio a documenti tecnici autonomi.

- 
9. **Gli Standard di qualità** Gli standard di qualità fissano i livelli minimi di qualità che devono essere assicurati agli utenti dai soggetti che erogano servizi. Il sistema deve essere sviluppato per assicurare il miglioramento della qualità dei servizi attraverso una revisione periodica degli stessi finalizzata a innalzare progressivamente gli standard di qualità. L'obiettivo della Carta dei Servizi, adottata in INPS in versione digitale e cartacea, è altresì quello di consolidare la relazione di fiducia con gli utenti: il cd. "Patto con l'utenza".
- Nell'ambito del SMVP, specifici indicatori, programmati in modo automatizzato, controllano il rispetto degli standard fissati, aggregati negli applicativi di monitoraggio: Cruscotto qualità e Customer Care.

La sezione "Patto con l'utenza" del portale istituzionale consente al cittadino di verificare direttamente i risultati conseguiti e verificare gli impegni assunti con la Carta dei Servizi. In particolare, sono consultabili i dati relativi all'accessibilità (Pensioni e NASpl), ai tempi di erogazione ed è monitorato l'indice della continuità del reddito.

Nel corso del 2025 l'Istituto ha ulteriormente rafforzato il presidio degli standard di qualità attraverso l'evoluzione del sistema di misurazione e l'integrazione progressiva degli strumenti di monitoraggio, in coerenza con gli indirizzi già delineati nel ciclo precedente. L'OIV rileva come la rinnovata architettura del SMVP consenta una rappresentazione più compiuta della qualità del servizio, in quanto valorizza sia gli aspetti di tempestività sia gli effetti generati sulle persone e sulle comunità di riferimento.

In linea con quanto evidenziato, riguardo l'orientamento costante dell'Amministrazione nell'elevare progressivamente gli standard di servizio, l'OIV rileva che l'Istituto è stato premiato (febbraio 2026) con un importante riconoscimento internazionale. Per il suo impegno nel garantire il rispetto degli standard su tempi di lavorazione, reclami e canali di comunicazione, ha ottenuto lo standard internazionale per i sistemi di gestione della qualità, (certificazione ISO 9001:2015), unitamente al rinnovo delle certificazioni (ISO 27001) (sicurezza delle informazioni), (ISO 20000) (gestione dei servizi IT) e (ISO 22301) (continuità operativa).

---

#### 10. Le Infrastrutture di supporto

Sul versante delle infrastrutture e delle modalità di monitoraggio, il 2025 si caratterizza per un consolidamento dei sistemi applicativi che alimentano misurazione, controllo e rendicontazione e, al contempo, per un'accelerazione verso forme di integrazione più avanzate.

L'INPS utilizza sistemi, applicativi e procedure gestionali a supporto sia della misurazione e valutazione delle performance, che per il controllo di gestione e la contabilità analitica.

#### SiMP - Sistema Monitoraggio della Produzione

- Applicativo per la consuntivazione ed il monitoraggio della produzione delle strutture territoriali (Direzioni Regionali/Direzioni di Coordinamento Metropolitano, Direzioni Provinciali/Filiali Metropolitane, Agenzie Complesse Agenzie Territoriali) e di alcune strutture centrali. Alimenta il piano budget ed è strumento di monitoraggio indispensabile per le strutture produttive

#### Piano Budget

- Strumento per programmare gli obiettivi produttivi in termini di produttività, carico di lavoro, e indice di deflusso. Consente il monitoraggio dei suddetti indicatori, soprattutto alla dirigenza ed ai controller

#### Cruscotto qualità e impatto

- Indicatori di qualità e di impatto, sia delle aree di produzione sia delle aree professionali. Misura quindi l'efficacia delle strutture produttive e l'impatto che l'attività produce sui cittadini ed imprese. E' utilizzato in modo costante dai dirigenti, dai controller e dai responsabili delle strutture per monitorare l'andamento qualitativo della sede

#### Cruscotto performance

- Rappresenta in modo sintetico l'andamento degli obiettivi di tutte le strutture, sia centrali sia territoriali, ai diversi livelli di responsabilità (famiglie professionali, dirigenti, aree professionali). Elabora i risultati per consentire il pagamento dell'incentivo ordinario, della retribuzione di risultato e dell'incentivo speciale

#### Procedura SAP

- Gestione di tutte le componenti del sistema di misurazione (personale, produzione, costi). Gestione del sistema di contabilità analitica. Nonchè gestione della programmazione strategica (SAP-SAC)

La novità più rilevante è l'avanzamento del programma di evoluzione tecnologica finalizzato al rilascio di un unico ambiente di accesso alle procedure di controllo gestionale, descritto come Hub della Pianificazione, capace di raccogliere dati dai diversi applicativi, aggregarli secondo una logica strutturata ed elaborarli per consentire il monitoraggio e la rendicontazione dei KPI in modo più chiaro e tempestivo. In tale cornice si colloca il Cruscotto del Valore Pubblico, presentato come componente dell'Hub e come strumento attraverso cui le

strutture possono monitorare, per ciascun ambito valoriale, lo stato di realizzazione degli obiettivi e il contributo generato, con viste profilate in funzione del ruolo e un progressivo ampliamento delle abilitazioni alla dirigenza e ai controller.

L'OIV rileva positivamente l'avanzamento del progetto dell'Hub della Pianificazione, ritenendolo una delle innovazioni più rilevanti del ciclo, poiché consente una gestione più ordinata dei flussi informativi, riduce la frammentazione delle fonti e migliora la leggibilità dei KPI ai diversi livelli di responsabilità. In tale contesto, il Cruscotto del Valore Pubblico è stato valutato come uno strumento in grado di rafforzare la consapevolezza delle strutture rispetto al contributo che esse generano nei diversi ambiti valoriali, garantendo una rappresentazione coerente e più immediata dello stato di avanzamento degli obiettivi.

L'assetto di monitoraggio introdotto nel 2025 conferma un modello fondato su verifiche infrannuali, consuntivazioni trimestrali e possibilità di riprogrammazione top-down e bottom-up, assicurando un controllo costante dell'andamento produttivo e della qualità del servizio. L'OIV ha riconosciuto che tale impostazione rafforza la capacità dell'Istituto di intervenire tempestivamente sugli scostamenti e di mantenere un raccordo continuo tra programmazione, misurazione e valutazione. Le interlocuzioni con le strutture, integrate da un uso sempre più esteso dei dati disponibili nei cruscotti e negli applicativi dedicati, hanno ulteriormente consolidato un modello di monitoraggio orientato al miglioramento continuo e supportato da una base informativa più robusta e affidabile.

Nel complesso, l'OIV ritiene che il percorso evolutivo compiuto dall'Istituto nel 2025, in particolare la revisione e l'utilizzo di nuovi indicatori, il rafforzamento delle infrastrutture informatiche e la progressiva maturazione del sistema di monitoraggio, contribuisca alla costruzione di un impianto più coerente, trasparente e maggiormente capace di descrivere la qualità dei servizi offerti e il valore prodotto per i cittadini.

---

11. **Parità di genere** Nel 2025 l'Istituto ha consolidato in modo significativo il proprio sistema di gestione della parità di genere, integrando pienamente le azioni previste dal PAP e dal Piano strategico operativo nel PIAO 2025-2027, secondo un approccio che privilegia la misurabilità, la continuità programmatoria e la coerenza con i presidi metodologici del ciclo della performance. L'anno è stato caratterizzato dall'affinamento degli strumenti di governance e dal rafforzamento dei meccanismi di audit interni ed esterni, condotti nell'ambito del sistema di certificazione UNI/PdR 125:2022, che ha confermato il mantenimento dei requisiti previsti e individuato ulteriori aree di miglioramento, tra cui l'esigenza di approfondimenti sulle componenti retributive accessorie e sulla loro correlazione con i carichi di cura.

Nel primo semestre, il CUG ha sviluppato interventi orientati sia alla sensibilizzazione culturale sia al consolidamento degli strumenti di prevenzione e tutela. Tra questi si collocano l'aggiornamento della "Guida in 8 passi", la sperimentazione del modello di valutazione dei rischi di molestia e l'avvio delle attività per l'istituzione di un canale anonimo di segnalazione. Tali iniziative sono state accompagnate da una diffusa attività territoriale e da eventi istituzionali volti a promuovere una cultura organizzativa orientata al rispetto e all'equità.

Nel secondo semestre è proseguito il consolidamento del sistema, con un'evoluzione del progetto "Protagonismo maschile" verso un modello più ampio di alleanza tra i generi e con lo sviluppo di proposte operative rivolte ai caregiver, emerse dalle evidenze della customer satisfaction interna. È stata inoltre avviata la progettazione di una piattaforma nazionale per il monitoraggio delle iniziative territoriali, con l'obiettivo di rendere il sistema più integrato, trasparente e replicabile nelle diverse realtà. Gli audit di sorveglianza hanno confermato la solidità complessiva del modello, delineando al contempo azioni ulteriori da integrare nel PAP 2026-2028, in particolare in materia di linguaggio inclusivo, disabilità e sostegno alla genitorialità.

Gli approfondimenti emersi negli incontri con i vertici del CUG hanno rappresentato un momento rilevante per la lettura sistemica dell'anno.

L'OIV riconosce come la maturità raggiunta dal sistema di gestione della parità derivi dalla progressiva integrazione delle azioni nel ciclo della performance e dalla capacità dell'Istituto di interpretare in chiave organizzativa fenomeni come la disparità nella fruizione dei congedi parentali, i divari nelle componenti accessorie della retribuzione e le resistenze culturali che possono accompagnare processi di cambiamento.

Nel complesso, il 2025 conferma un sistema in evoluzione che, grazie alla convergenza tra Governance d'Istituto, CUG, OIV e Tecnostruttura, appare oggi più capace di integrare la dimensione della parità nei processi decisionali, informativi e valutativi dell'Ente. Il rafforzamento degli strumenti di monitoraggio, la diffusione territoriale delle iniziative e l'allineamento agli standard della certificazione rendono la politica di genere un elemento stabile del funzionamento complessivo dell'Istituto, contribuendo in modo diretto alla creazione di valore pubblico e al miglioramento della qualità organizzativa.

## 12. Modalità di monitoraggio

Nel 2025 sono state svolte le attività di monitoraggio attraverso l'esame della documentazione estraibile dai sistemi informatizzati a disposizione dell'Istituto e diverse riunioni indette dall'Organismo alle quali hanno partecipato i direttori e i dirigenti responsabili delle strutture al fine di illustrare le attività svolte, verificare l'eventuale presenza di criticità e, nel caso, pianificare interventi correttivi.

Si riportano di seguito i principali incontri tenuti con gli Organi dell'Istituto e con i responsabili delle strutture centrali.

### CALENDARIO DEGLI INCONTRI OIV 2025

- 16 gennaio - Riunione con il RPCT, dott. Giorgio Fiorino per approfondimenti sul seguente tema:  
"Illustrazione dei risultati di cui alla Relazione annuale ex art. 1, comma 14, L. 190/2012".
- 23 gennaio - Riunione con DC Pianificazione e controllo di Gestione, audizione del Dir. Centrale dott.ssa Rosanna Casella per approfondimenti sul seguente tema:  
"Presentazione PIAO 2025-2027".
- 19 febbraio - Riunione con la Presidente del Comitato Unico di Garanzia (CUG) dott.ssa Maria Giovanna De Vivo per approfondimenti sul seguente tema:  
"Illustrazione delle buone pratiche di promozione delle pari opportunità nel 2024 e delle attività prospettate per il 2025".

- 27 febbraio - Riunione con il Collegio dei Sindaci per approfondimenti sul seguente tema:
 

“attuazione dell’art. 4-bis, comma 2, del d. l. 13/2023 (anche alla luce delle indicazioni operative fornite dalla Circolare della Ragioneria Generale dello Stato e del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 1/2024) sulla riduzione dei tempi di pagamento delle Pubbliche Amministrazioni”.
- 14 maggio - Riunione con la DC Comunicazione, audizione del Dir. Centrale dott. Diego De Felice e del dott. Paolo Sarnari, responsabile dell’area che tratta le materie oggetto dell’incontro, per approfondimenti sui seguenti temi:
 

“Analisi dei risultati delle campagne di: Customer Experience 2024; Indagine reputazionale 2024; Rilevazione della soddisfazione dell’utente interno 2024”;

“Programmazione e avvio rilevazioni di customer per l’anno 2025”;

“Verifica documentazione relativa alla validazione Performance 2024.”
- 28 maggio - Riunione con DC Pianificazione e controllo di Gestione, audizione del Dir. Centrale dott.ssa Rosanna Casella e il Dirigente vicario, dott. Massimo Muraca, per approfondimenti sul seguente tema:
 

“Relazione sulla performance 2024”.
- 10 giugno - Riunione con CIV
- 9 luglio - Riunione con il RPCT, dott. Giorgio Fiorino per approfondimenti sui seguenti temi:
 

“Monitoraggio delibera ANAC 192/2025”.
- 22 ottobre - Riunione con il Dott. Giuseppe Conte Direttore della Direzione Centrale Risorse Umane e con la Dott.ssa Rosanna Casella Direttore della Direzione Centrale Pianificazione e Controllo di Gestione per approfondimenti sui seguenti temi:
 

“Proposta di aggiornamento della sezione "Performance Individuale" del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) 2025 di cui alla deliberazione del Consiglio di Amministrazione n.154 del 18 dicembre 2024”;

“SMVP 2026”.
- 27 novembre - Riunione con il Dott. Giuseppe Conte Direttore della Direzione Centrale Risorse Umane per approfondimenti sui seguenti temi:

“aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione Individuale per l’anno 2026”.

Le riunioni si sono svolte con la frequenza ritenuta opportuna in base alle necessità conoscitive.

Con questo approccio è stato instaurato un clima di proficua collaborazione, sia con gli Organi che con la tecnostruttura, che ha favorito il dialogo e l’approfondimento dell’attività multidimensionale dell’Istituto e delle tematiche connesse.

In ordine agli esiti della presente relazione si sono svolti, inoltre, i seguenti incontri:

- 13 marzo 2025 - Riunione dell’OIV per approfondimenti sui seguenti temi:
  - Relazione sullo stato di realizzazione e sul funzionamento complessivo del SMVP 2024.
  - Monitoraggio OIV ai sensi dell’art. 5 del D.M. n. 132 del 30 giugno 2022.
- 10 aprile 2025 - Riunione con la dott.ssa Rosanna Casella, responsabile centrale Pianificazione e il dott. Giuseppe Conte, responsabile centrale Risorse Umane, per approfondimenti sui seguenti temi:
  - Verifica e monitoraggio applicazione nuovo SMVP 2025 con particolare riferimento agli obiettivi contenuti nella Sezione Valore Pubblico e Performance PIAO 2024-2026.
  - Monitoraggio Sezione Organizzazione e capitale umano, coerenza con obiettivi performance, prospettive PIAO 2025 -2026.
- 24 luglio 2025 - Incontro con il Direttore Generale dell’Istituto Dott.ssa Valeria Vittimberga per approfondimenti sui seguenti temi:
  - Attività OIV.

Gli atti, redatti in relazione ai compiti affidatigli dalla normativa vigente, sono pubblicati nella sezione Amministrazione trasparente, sul Portale della performance del DFP e sulla pagina intranet istituzionale dedicata alle funzioni OIV.

---

## Conclusioni

Nel corso dell'esercizio 2025, l'attività di monitoraggio svolta dall'OIV ha evidenziato il consolidamento da parte dell'Istituto di un modello gestionale e strategico orientato alla generazione di Valore Pubblico.

L'analisi dei documenti programmatori e degli elementi informativi acquisiti nel corso delle interlocuzioni con la tecnostruttura ha rilevato una progressiva evoluzione dalla logica centrata prevalentemente sulla produzione quantitativa di servizi e prestazioni verso un assetto maggiormente focalizzato sui risultati, che attribuisce rilievo alla funzionalità dei processi e alla soddisfazione dell'utenza come dimensioni qualificanti dell'azione amministrativa.

In tale prospettiva, l'integrazione tra i processi di trasformazione digitale, sostenuti attraverso le risorse del PNRR e la riorganizzazione dei processi di lavoro, risulta orientata a incrementare l'attenzione alla qualità del servizio e all'impatto generato per la collettività, attraverso una maggiore integrazione tra strumenti tecnologici, procedure e attività di front-office. Questo percorso è descritto dall'Istituto come funzionale al rafforzamento di un modello di governance volto a collegare in modo più sistematico la programmazione strategica ai risultati misurati, in coerenza con le esigenze delle comunità di riferimento.

A partire dall'esercizio 2024, l'Istituto ha inoltre avviato un percorso di revisione strutturale dei sistemi di misurazione, orientandoli verso logiche di impatto multidimensionale. L'adozione del Sistema del Valore Pubblico, finalizzata a una rappresentazione più completa degli effetti prodotti dall'azione amministrativa, è stata accompagnata dall'adeguamento delle infrastrutture informatiche, necessarie per supportare la nuova architettura metodologica e garantire una lettura più tempestiva dei dati. Il progressivo allineamento tra processi organizzativi e strumenti tecnologici proseguirà nel corso del 2026, per giungere a piena maturazione nel 2027.

Il percorso evolutivo intrapreso, volto a rispondere ai mutamenti del contesto sociale e tecnologico, coerentemente con gli indirizzi di governance dell'Istituto, è rappresentato come un processo che tende a ridefinire il ruolo istituzionale, da Amministrazione prevalentemente orientata all'erogazione di prestazioni e servizi ad Amministrazione focalizzata sulla generazione di impatto pubblico, valorizzando la proattività e la personalizzazione degli interventi quali leve per la promozione del benessere sociale.

Nello svolgimento delle proprie funzioni, l'OIV ha inoltre rilevato come il baricentro dell'azione amministrativa sia progressivamente meno riconducibile alla singola prestazione e maggiormente alla presa in carico complessiva dei bisogni del cittadino. In questo quadro, l'adozione del sistema del Metaprocesso viene considerata dall'Istituto uno strumento di riequilibrio operativo, in quanto consente di superare i vincoli connessi ai contesti territoriali e di rendere la distribuzione dei carichi di lavoro meno dipendente dal luogo di presentazione della domanda, favorendo una gestione più flessibile delle risorse.

Il rinnovamento dei sistemi informativi, unitamente all'introduzione di strumenti quali l'Hub della Pianificazione e il Cruscotto del Valore Pubblico, consente alla Governance d'Istituto di disporre di una rappresentazione più tempestiva e attendibile della qualità dei servizi erogati. Tali strumenti costituiscono presidi operativi rilevanti per ridurre il disallineamento temporale nella rappresentazione dei risultati e rafforzare la capacità di monitoraggio e di intervento sulle eventuali criticità.

Sotto il profilo della valutazione, l'OIV rileva la coerenza complessiva della nuova architettura metodologica. Il peso valutativo, che privilegia la dimensione di performance organizzativa rispetto a quella individuale, unisce trasversalmente il personale nel perseguimento degli obiettivi di Valore Pubblico. Inoltre, il passaggio a una scala di merito a cinque livelli per le famiglie professionali e l'allineamento delle aree professionali, medici e legali, agli indicatori di valore pubblico hanno reso il Sistema più omogeneo e puntuale, orientandolo verso una differenziazione dei premi basata principalmente su logiche qualitative e non meramente quantitative.

L'Organismo invita, quindi, l'Amministrazione a consolidare il percorso intrapreso, anche con riferimento alle "*Nuove indicazioni in materia di misurazione e valutazione della performance individuale*" emanate con la Direttiva ministeriale del 28 novembre 2023, cogliendo l'occasione per aggiornare il sistema di valutazione e misurazione individuale secondo criteri di misurazione oggettivi e trasparenti. Questa evoluzione dovrà rafforzare la cultura della meritocrazia e favorire la valorizzazione delle competenze e delle capacità di ciascuno, contribuendo alla crescita professionale di tutto il personale con un positivo impatto sulla qualità dei servizi resi ai cittadini.

In relazione ai risultati delle rilevazioni sulla *customer experience* e sulla reputazione, l'OIV segnala la presenza di una quota non trascurabile di pratiche non definite o definite solo parzialmente, nonché di utenti che dichiarano di non aver ricevuto spiegazioni adeguate sui motivi della mancata risoluzione. Alla luce di tali evidenze, l'Organismo suggerisce di rafforzare i presidi specifici sulle

cosiddette “pratiche incagliate”, attraverso sistemi di monitoraggio dedicati (per volumi, tempi di giacenza e cause prevalenti), soglie di attenzione per area/servizio e meccanismi di intervento tempestivo sui casi a maggiore impatto per l’utenza.

Con riferimento al personale, le indagini di customer interna mettono in luce la coesistenza di elementi di soddisfazione (valore sociale del lavoro, senso di utilità, relazioni tra colleghi) e di ambiti critici, in particolare riguardo ai carichi di lavoro, alla percezione di equità nella distribuzione delle attività, alle opportunità di crescita professionale e alla qualità di alcuni strumenti informatici. L’OIV invita l’Istituto a integrare tali evidenze nella programmazione delle azioni organizzative e formative, anche mediante la definizione di obiettivi specifici su benessere organizzativo, distribuzione dei carichi e miglioramento degli applicativi a maggiore criticità operativa.

In tale prospettiva, l’OIV invita l’Istituto a proseguire nel percorso volto a rafforzare la percezione del Sistema quale effettiva leva di crescita organizzativa e di valorizzazione professionale, evitando che esso possa essere percepito come mero adempimento burocratico o come strumento di controllo a finalità sanzionatoria. La trasparenza dei criteri e l’oggettività dei processi valutativi devono costituire condizioni essenziali affinché sia riconosciuto come equo, meritocratico e orientato al miglioramento della qualità del lavoro.

Pur a fronte di rilevazioni sulla soddisfazione degli utenti che confermano la tenuta complessiva del sistema, l’OIV evidenzia la necessità di migliorare la chiarezza dei flussi di comunicazione asincrona, come PEC e messaggistica, e di intervenire sulla riduzione dei tempi di risposta nei canali diretti. Parallelamente, il sistema di prevenzione della corruzione e trasparenza evidenzia un elevato livello di maturità, con il pieno assolvimento degli obblighi normativi.

In conclusione, il percorso di evoluzione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance verso una più compiuta misurazione del Valore Pubblico, maggiormente centrata sulla persona e sull’impatto delle politiche pubbliche, viene interpretato dall’OIV come indicativo della capacità dell’Istituto di governare processi di innovazione organizzativa e tecnologica coerenti con le trasformazioni del contesto sociale, pur in presenza di ambiti in cui si rende necessario proseguire e intensificare le azioni di miglioramento.

L’orientamento progressivo dell’azione amministrativa verso logiche di presa in carico dei bisogni, qualità dei servizi e generazione di impatto collettivo rappresenta, secondo la documentazione esaminata, un passaggio rilevante nel processo di modernizzazione dell’Istituto. In tale prospettiva, il rafforzamento degli strumenti di pianificazione, monitoraggio e valutazione costituisce una condizione essenziale per consolidare un modello amministrativo sempre più

capace di coniugare efficienza organizzativa, trasparenza e responsabilità pubblica, in coerenza con il ruolo strategico dell'Istituto quale pilastro del sistema di welfare.

Renato Ruffini (Presidente)

(f.to in originale)

Fabio Monteduro (Componente)

(f.to in originale)

Monica Parrella (Componente)

(f.to in originale)