



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, co. 4 lett. a) e g) D.lgs. 150/2009)

Ciclo della performance anno 2021



Sommario

Presentazione.....	3
Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV.....	3
Il contesto di riferimento.....	4
Il Quadro strategico.....	6
Il ciclo della performance 2021.....	8
La misurazione e valutazione della performance organizzativa.....	10
La misurazione e valutazione della performance individuale.....	15
Il coinvolgimento dei cittadini ed utenti interni.....	20
Standard di Qualità.....	24
Trasparenza e prevenzione della corruzione.....	25
Le infrastrutture di supporto.....	30
Le Pari Opportunità.....	31
Conclusioni.....	34

Presentazione

Ai sensi dell'articolo 14, comma 4, lettera a) del Decreto Legislativo 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 annuale riferisce sul ciclo della performance 2021, illustrando progressi e criticità del Sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni (SMVP) e anticipa le innovazioni del nuovo ciclo della performance 2022.

Il documento, dopo la descrizione delle modalità di monitoraggio, riferisce sui principali ambiti di performance nel rispetto delle linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP).

Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV

L'Organismo Indipendente di Valutazione, insediatosi nella sua attuale composizione in data 15 gennaio 2021¹, ha svolto la propria attività in materia di performance, trasparenza e prevenzione della corruzione attraverso la redazione di atti ufficiali tutti pubblicati sul sito "Amministrazione trasparente", sul "Portale della performance" del DFP e nella sezione intranet istituzionale.

Il monitoraggio sul funzionamento complessivo del Sistema della valutazione, della trasparenza e dell'integrità dei controlli interni si è basato sull'analisi della documentazione e degli atti rilevanti ai fini della misurazione e valutazione della performance nonché sulla verifica dei report di andamento trimestrale degli obiettivi di performance elaborati dalla struttura centrale preposta al controllo di gestione dell'Istituto.

L'OIV, per un più puntuale assolvimento delle proprie funzioni ha, inoltre, tenuto periodici incontri con gli Organi dell'Istituto e con la Tecnostruttura, concernenti l'applicazione della metodologia di misurazione e valutazione delle performance, alle tematiche di customer, valutazione partecipativa e pari opportunità.

¹ Determinazione Presidenziale n.1 dell'11 gennaio 2021

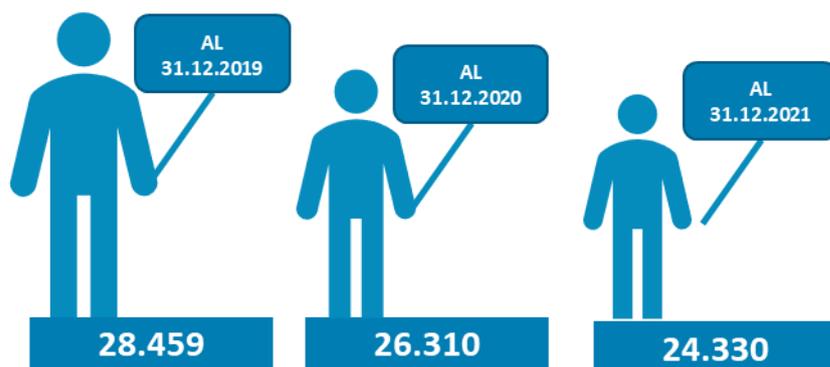
Il contesto di riferimento

Assolvendo alla sua mission, l'Istituto ha saputo fronteggiare la crisi socioeconomica causata dall'emergenza pandemica protrattasi anche nell'anno 2021.

Oltre alle prestazioni di tipo assistenziale e previdenziali correntemente erogate, con la decretazione d'urgenza sono stati incrementati gli adempimenti a carico dell'ente, che hanno ulteriormente consolidato il ruolo strategico e primario dell'Istituto nel welfare italiano.

L'emergenza sanitaria ha messo in luce la capacità organizzativa dell'amministrazione che ha dato attuazione alle misure correnti ed emergenziali, tutelando lo stato di salute delle risorse con il ricorso al lavoro agile disciplinato con l'adozione del Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA).

L'erogazione di prestazioni e servizi è stata garantita malgrado una progressiva riduzione del personale, diminuito di circa 4.000 unità dal 2019 al 2021.



Fonte: Direzione Centrale Tecnologia Informatica e Innovazione.

Per frenare la costante diminuzione del personale, l'amministrazione ha pubblicato due nuovi bandi volti ad assumere 1858 consulenti della protezione sociale e 189 professionisti medici, le cui procedure concorsuali sono attualmente in fase di svolgimento.

La vocazione alla logica del miglioramento continuo, inoltre, ha spinto l'Istituto ad introdurre un nuovo modello organizzativo (c.d. *Reassessment*²), che riaggrega attività, competenze e risorse in nuove combinazioni, più trasversali rispetto alle classiche linee di prodotto e, quindi, più aderenti ai bisogni e alle aspettative degli utenti. Di conseguenza, al fine di recuperare più efficienza, è

² Circolare 134 del 15 settembre 2021

stato ridisegnato anche il ruolo delle strutture territoriali³ per prevenire criticità e sprechi operativi.

Il *Reassessment* avviato nel 2021, unitamente all'innovazione digitale e all'attuazione di azioni di *Change management* puntano a rafforzare l'Ente nella capacità di risposta ai bisogni emergenti nella società e a realizzare con successo gli interventi derivanti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), per la cui attuazione l'Inps ha un ruolo attivo⁴.

Al fine di affrontare al meglio le nuove sfide legate alla transizione digitale e organizzativa in atto e assolvere, quindi, con successo al ruolo che l'Ente riveste nel Paese, l'Amministrazione, consapevole che il capitale umano rappresenta il volano del cambiamento, ha fortemente investito sulla formazione di tutto il personale, per accrescerne le conoscenze e le competenze sia sotto il profilo tecnico e organizzativo, sia sotto l'aspetto manageriale.

In tal senso, l'Organismo valuta positivamente le iniziative per l'accesso dei dipendenti a percorsi di alta formazione sulle tematiche di interesse istituzionale, nonché l'ampia diffusione di contenuti formativi intesi a migliorare la professionalizzazione del personale.

Inoltre, le iniziative volte ad una più attenta comunicazione all'utente, testimoniano il crescente impegno nel disegno di un ente che, anche grazie all'innovazione digitale, vuole essere sempre più vicino alla cittadinanza, semplificando l'accesso alle prestazioni e alle comunicazioni, come testimonia, tra l'altro, il patto sottoscritto con la nuova carta dei servizi pubblicata anche in formato digitale.

In ragione del cambiamento in atto, l'assetto organizzativo previsto dall'Ordinamento delle funzioni centrali e territoriali⁵ ha, pertanto, richiesto delle modifiche⁶.

In particolare, sono state ridisegnate le competenze di alcune direzioni centrali, tra cui la Direzione Centrale Organizzazione e Comunicazione ora ridenominata Direzione Centrale Organizzazione e Comunicazione Interna e della Direzione Centrale Antifrode, Anticorruzione e Trasparenza ora ridenominata Direzione Centrale Antifrode e istituiti gli Uffici Comunicazione Esterna e l'Ufficio Ispettorato, quali nuovi Uffici di livello dirigenziale non generale. L'assetto organizzativo che ne è derivato è rappresentato nella figura riportata di seguito.

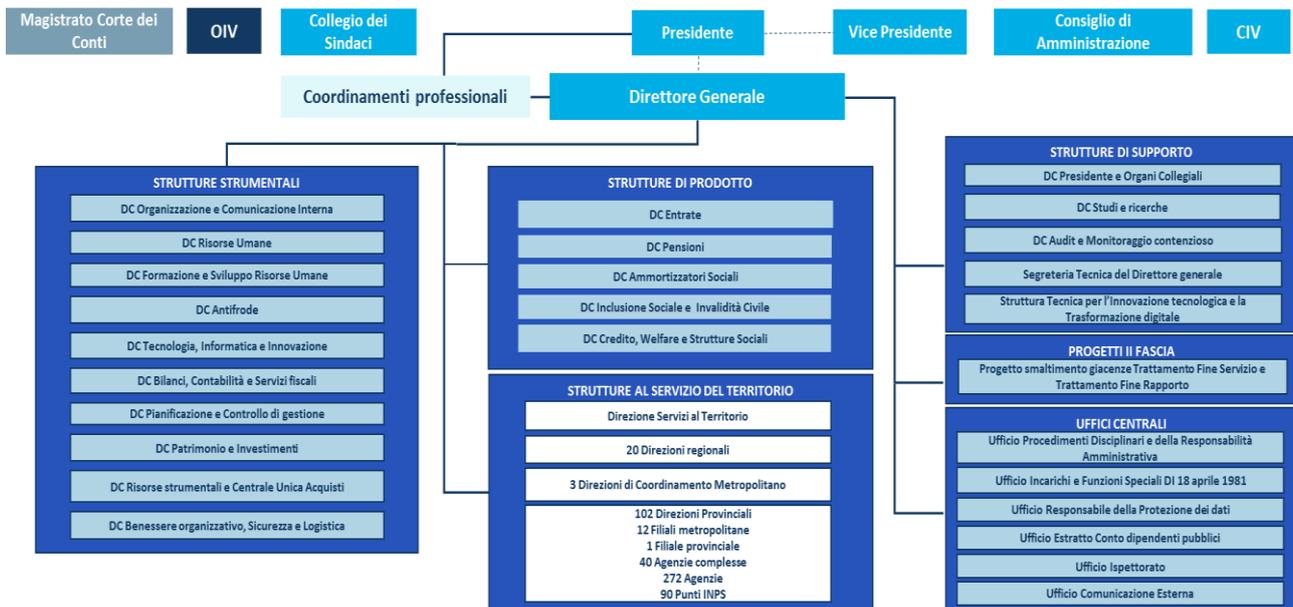
³ Delibera C.d.A. n.171 del 24 novembre 2021

⁴ Delibera del C.d.A. n.186 del 9 dicembre 2021

⁵ Determinazione dell'Organo munito dei poteri del C.d.A. n. 119 del 25 ottobre 2019

⁶ Deliberazione del C.d.A. n.102 del 14 luglio 2021

Assetto Organizzativo dell'Istituto



Il Quadro strategico

Il ruolo del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza (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.

La perdurante situazione epidemiologica congiuntamente alla ripresa economica, ha rappresentato il punto di partenza per un ripensamento e adeguamento delle strutture organizzative, che ha spinto il CIV a elaborare una Relazione Programmatica 2021-2023 che valorizza gli insegnamenti ricavati dalla gestione dell'emergenza in un'ottica di più ampio respiro strategico.

In particolare, sono stati ripensati i ruoli del sistema informatico e del sistema organizzativo, tenendo conto del passaggio dell'agire dell'Istituto da una natura strettamente mutualistico-assicurativa e incentrata sull'aspetto previdenziale, a un ruolo sociale più ampio che negli anni e soprattutto nel periodo pandemico, si è sempre più incentrato su una funzione erogatoria.

La riforma e l'integrazione dei sistemi organizzativo ed informatico, strategici per il ruolo dell'Istituto, non possono altresì 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 Carta dei Servizi⁷, più volte sollecitata dal CIV, adottata a fine 2021, è appunto lo strumento attraverso il quale l'INPS stringe il proprio "Patto con l'utenza", garantendo trasparenza e responsabilità, attraverso la chiara e completa comunicazione delle informazioni relative alla propria organizzazione, alle modalità di erogazione e accesso ai servizi.

La Carta dei servizi è un documento dinamico in linea con la continua evoluzione delle prestazioni e dei servizi dell'Istituto.

L'insieme di tali considerazioni ha condotto il CIV a modificare la tradizionale struttura della Relazione programmatica, identificando per il triennio 2021-2023 da un lato gli obiettivi strettamente legati all'esperienza della gestione emergenziale e dall'altro gli indirizzi programmatici di carattere pluriennale, con un esplicito richiamo anche alle Linee non ancora attuate.

La Relazione programmatica che ha dato il via al ciclo performance 2021-2023 ha, pertanto, raggruppato gli ambiti di interesse in tre macroaree: i cosiddetti Insegnamenti Emergenza Covid (IEC), le Innovative Linee Strategiche (IS) e gli Indirizzi delle Precedenti Relazioni Programmatiche (IP).

In merito a quest'ultima macroarea, il CIV ha sottolineato come il ritardo nello sviluppo di alcune Linee di indirizzo, già individuate nel triennio precedente, sia stato un vulnus nel momento in cui l'Istituto ha dovuto contrastare gli effetti economico-sociali dovuti al diffondersi del virus.

Le Linee di indirizzo per il 2021 sono state, declinate in Linee Guida Gestionali, coerentemente alla strategia dell'Organo di indirizzo politico e sono state aggregate in cinque macro ambiti di intervento: processi di governo, assetti organizzativi delle risorse umane, risorse strumentali e gestione del patrimonio, contrasto all'evasione/frodi e razionalizzazione attività di vigilanza, miglioramento dei servizi offerti e della percezione dell'Istituto.

Gli indirizzi formulati dal CIV, insieme alle Linee Guida Gestionali del C.d.A., sono stati il riferimento del Piano della Performance 2021, in raccordo con il processo di pianificazione, programmazione e budget ed in coerenza con i documenti di bilancio.

Con il Piano della performance, 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 programmatorio.

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.

Nel Piano, infatti, troviamo per la prima volta rappresentata la "Piramide del Valore": un modello multidimensionale che individua quattro livelli di performance e che offre un quadro sintetico della capacità dell'Ente di creare

⁷ Determinazione del C.d.A. n.192 del 22 dicembre 2021

Valore Pubblico. Quest'ultimo è identificato come la risultante di tre valori: istituzionale, aziendale e individuale.

Sempre in materia di performance, si rileva che il CIV ha più volte evidenziato la necessità di allineare il ciclo della Performance con i documenti economico-finanziari, così come l'importanza della rivisitazione del controllo di gestione e della logica di performance, da indirizzare più a garanzia delle prestazioni che all'analisi della produttività.

Nell'esercizio delle sue funzioni di indirizzo e vigilanza il CIV, inoltre, ha richiamato l'Istituto a concentrare le proprie energie umane e materiali nello svolgimento dei compiti istituzionali evitando, per quanto possibile, l'impegno su campagne non strettamente necessarie che rischiano di distrarre l'attenzione dai compiti che caratterizzano la mission dell'Istituto.

Infine, ha rammentato la necessità di un intervento normativo da parte del Ministero del Lavoro, al fine di rendere l'esperienza della governance duale più efficace e collaborativa soprattutto in considerazione del ruolo che l'Istituto ha assunto negli ultimi due anni nel sistema di protezione sociale.

Considerazioni

Nell'apprezzare l'adozione della reportistica di rendicontazione delle Linee guida e delle Linee di indirizzo, l'Organismo sottolinea l'importanza del rilascio tempestivo di tale reportistica, proseguendo al contempo nel percorso di semplificazione e chiarezza dei dati esposti, al fine di consentire un più efficace e puntuale monitoraggio dell'andamento dell'Istituto sia a livello gestionale che strategico.

L'Organismo, inoltre, raccomanda il costante aggiornamento della Carta dei servizi nonché il monitoraggio degli standard di qualità previsti .

Il ciclo della performance 2021

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

Come prevede il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150⁸, è sviluppato in coerenza con la programmazione economica –finanziaria e strategica⁹, che

⁸ art.4.c1

⁹ Si riassumono, in ordine di emanazione, i principali documenti di programmazione e pianificazione e budget 2021:

- ÷ Relazione programmatica 2021-2023-Deliberazione CIV n.10 del 20 maggio 2020;
- ÷ Linee guida gestionali 2021, Determinazione C.d.A. n. 86 del 25 novembre 2020;

contempla l'adozione di atti in momenti antecedenti all'approvazione del Piano della performance.

L'integrazione con la pianificazione strategica consente di monitorare sia il grado di realizzazione degli obiettivi gestionali che la loro rispondenza alle indicazioni strategiche.

L'elemento di congiunzione tra la programmazione economico-finanziaria e di bilancio e il ciclo di gestione della performance è rappresentato dalla Nota preliminare, che prefigura gli obiettivi del Piano della Performance e assicura l'allineamento tra i due processi e la coerenza dei contenuti, prevista dal d.lgs.n.150/2009.

Il Piano della performance 2021 è stato adottato oltre il termine di legge previsto¹⁰, a causa del recepimento delle disposizioni normative in materia di lavoro agile, che hanno impegnato l'Istituto nella realizzazione del Piano di Lavoro Agile (POLA), quale parte integrante del documento¹¹.

Parimenti anche l'aggiornamento del SMVP¹², su cui l'Organismo ha espresso parere positivo, è slittato al mese di marzo, in quanto le novità in materia di valutazione della performance individuale delle aree A B C hanno richiesto all'Amministrazione ripetuti confronti con le Organizzazioni Sindacali.

Il mancato rispetto della tempistica prevista dalla norma incide sia sulla fase di assegnazione degli obiettivi, sia sul monitoraggio che sulla rendicontazione della performance, rendendo meno efficace la funzione di supporto all'indirizzo strategico e al controllo di gestione.

Nel 2021 è stata definita una più specifica reportistica di monitoraggio e rendicontazione degli indirizzi programmatici dettati dagli Organi, al fine di rappresentare in maniera chiara e lineare il grado di attuazione degli stessi, come sollecitato più volte dall'Organismo.

Gli Obiettivi generali di Ente¹³, attuativi degli indirizzi programmatici del CIV e del C.d.A., definiti con il Piano della performance, corrispondono alle politiche previdenziali e di protezione sociale proprie del ruolo strategico che l'INPS ricopre nel welfare italiano.

-
- ÷ Nota preliminare allegata al Progetto di Bilancio di preventivo anno 2021- Deliberazione C.d.A. n. 88 del 27 novembre 2020;
 - ÷ Circolare n.147 del 14 dicembre 2020 - Avvio del processo di programmazione e budget delle strutture centrali;
 - ÷ Progetto di bilancio preventivo finanziario generale di competenza e di cassa ed economico patrimoniale generale per l'esercizio 2021 -Deliberazione CIV n.23 del 29 dicembre 2020
 - ÷ Piano della Performance 2021-2023 Deliberazione del C.d.A. n.31 del 24 marzo 2021;

¹⁰ Deliberazione del C.d.A. n.31 del 24 marzo 2021

¹¹ Nota a DPP-UVP Inps 0061.02/02/2021.0000808

¹² Deliberazione del C.d.A. n.30 del 24 marzo 2021

¹³Art.5 D. Lgs.150/09

L'introduzione nel 2021 della metodologia della Piramide del Valore, che misura il Valore Pubblico generato dall'azione amministrativa, rappresenta un ulteriore passo in avanti dell'Istituto nella valorizzazione della performance organizzativa non solo per fini gestionali ma, soprattutto, per rispondere più efficacemente alle esigenze degli utenti e, quindi, in funzione della soddisfazione di quelle politiche di welfare che generano benessere sociale.

L'Organismo, inoltre, rileva che al fine di definire un più completo allineamento tra la pianificazione strategica, programmazione economico-finanziaria e ciclo performance, gli Organi di governance¹⁴ hanno avviato un percorso condiviso per una più efficace integrazione dei rispettivi atti decisionali a partire dal ciclo performance 2022¹⁵.

E' opportuno segnalare l'introduzione con il ciclo performance 2022 del Piano integrato di attività e di organizzazione (PIAO)¹⁶. Trattasi di un documento unico di programmazione e governance, che innova e sostituisce il Piano della Performance assorbendo e rivisitando i vari piani programmatici in uso nelle pubbliche amministrazioni.

Per quanto attiene agli esiti conclusivi del ciclo della performance 2021, di cui si riferisce con la presente Relazione, l'Organismo avrà cura, all'atto della Validazione della Relazione sulla performance, di verificare i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi programmati con il Piano della Performance 2021-2023.

Considerazioni

L'Organismo rileva una più efficace integrazione tra il ciclo della performance e la pianificazione strategica. La trasposizione degli indirizzi di governance in obiettivi che impegnano l'amministrazione risulta, infatti, più lineare e facilita il collegamento con i risultati di performance.

Il processo risente ancora, tuttavia, del disallineamento temporale dei documenti di programmazione economico-finanziaria e di performance.

La misurazione e valutazione della performance organizzativa

Al fine di rendere più chiara la multidimensionalità della performance organizzativa dell'Istituto, che non può ricondursi al semplice raggiungimento degli Obiettivi generali e dei risultati di produzione attesi, con il SMVP 2021 è

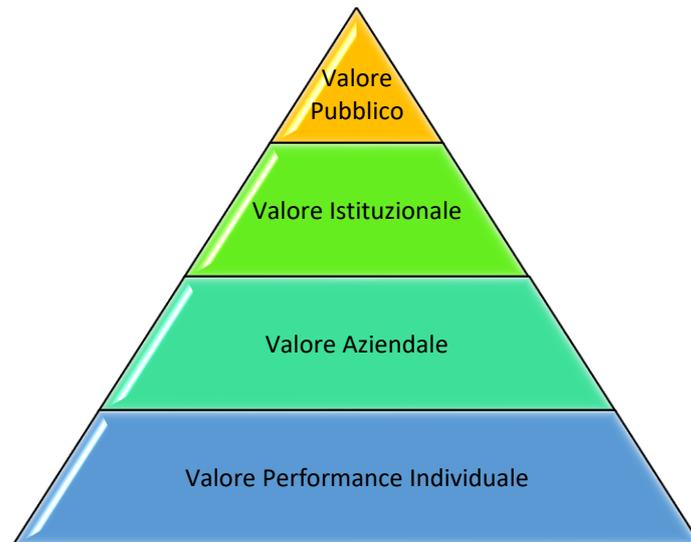
¹⁴ Cfr Deliberazione CIV n.10 del 26 luglio 21

¹⁵ Deliberazione CIV n.11 del 3 agosto 2021

¹⁶ DL 80 del 9 giugno 2021, convertito in Legge 113 del 6 agosto 2021,

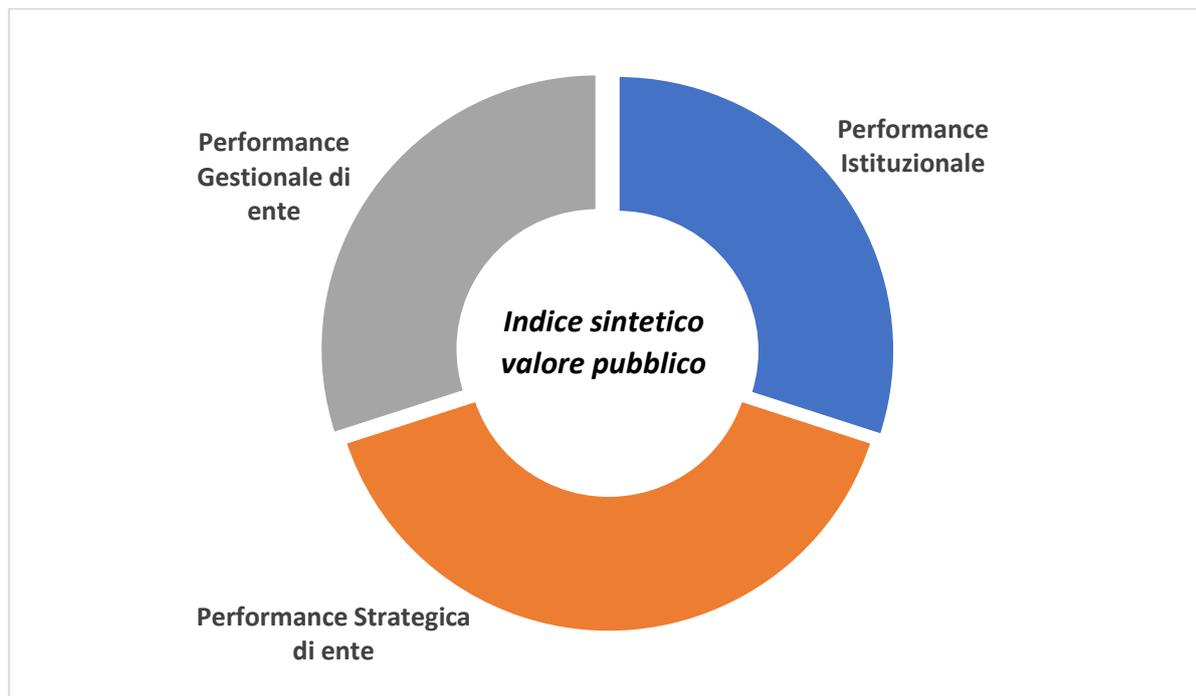
stato introdotto un modello multidimensionale denominato "Piramide del Valore".

Tale modello consente di rappresentare la capacità dell'Amministrazione di creare Valore pubblico attraverso 4 livelli di performance amministrativa, espressione del valore individuale, aziendale e istituzionale dell'Ente.



Con l'adozione della Piramide del Valore, infatti, il SMVP è in grado di valutare e misurare i differenti livelli di performance che concorrono alla realizzazione dei risultati rappresentativi della mission istituzionale.

La performance gestionale (obiettivi gestionali), la performance strategica (obiettivi generali attuativi degli indirizzi strategici) e la performance istituzionale (collegata agli indicatori di impatto) nonché la performance individuale, difatti, concorrono alla costruzione dell' "Indice sintetico del Valore Pubblico".



L'aggiornamento della metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa permette di determinare il valore aziendale, da sempre misurato in termini di efficacia, efficienza ed economicità.

Nel Piano della performance vengono così evidenziati con più chiarezza gli obiettivi assegnati annualmente alla dirigenza, strettamente collegati agli indirizzi strategici e gestionali deliberati dalla governance.

Una realtà complessa e articolata come quella dell'Istituto ha la necessità di misurare gli obiettivi a livello periferico e centrale attraverso un aggregato di indicatori e dimensioni caratterizzati da significatività, completezza ed oggettività.

Di fatti, l'attività delle strutture territoriali è rivolta principalmente alla soddisfazione dei bisogni dell'utenza attraverso l'erogazione puntuale e tempestiva di prestazioni e servizi, mentre l'attività delle direzioni centrali, seppure caratterizzata da lavorazioni massive di prestazioni è maggiormente volta allo sviluppo e alla gestione della governance dell'Istituto.

Indicatori e obiettivi sono, pertanto, aggregati in cinque prospettive di misurazione, che legano tra loro gli obiettivi della dirigenza centrale e quelli della dirigenza territoriale, consolidando il collegamento con gli obiettivi del personale.

Gli obiettivi sono assegnati ai soggetti misurati (Dirigenti, Professionisti, Medici e Personale A B C) coerentemente con le funzioni di competenza, mentre il peso

dei singoli obiettivi è diversificato in base alle funzioni ed alla specifica struttura degli stessi.

Il risultato, conseguito sulle dimensioni e sugli obiettivi, aggregati nelle cinque prospettive di miglioramento (Processi – Finanza – Sviluppo – Strategia – Utente), rappresenta attraverso un indice sintetico, la performance organizzativa, al cui interno sono definiti sia i risultati di performance gestionale sia quelli di performance strategica.

In particolare, il risultato della performance gestionale di ente fa riferimento ai risultati conseguiti a livello nazionale su 4 delle 5 prospettive, escludendo la prospettiva "Strategia" che viene sintetizzata nell'indice di "Performance Strategica di ente".

La performance strategica è, infatti, data dal risultato conseguito sugli Obiettivi generali di ente annuali e confluisce nella "struttura degli obiettivi" di tutti i dirigenti dell'Istituto.

I valori realizzati nelle singole prospettive mediati fra di loro determinano la misurazione finale dei dirigenti.

La performance istituzionale, inserita per la prima volta nel SMVP, è rappresentata dall'andamento di indicatori che misurano l'impatto sociale dell'attività dell'Istituto.

Nel Piano della performance, infatti, sono stati sviluppati, per le attività più rappresentative, cinque specifici indicatori di outcome il cui risultato, in base al peso assegnato ad ognuno determina il valore della performance istituzionale, come evidenziato nel grafico seguente.



Considerazioni

L'Organismo rileva che con il recepimento delle innovazioni al Sistema, il Piano della performance 2021 risulta meglio articolato nella definizione e assegnazione degli Obiettivi Generali e degli Obiettivi Specifici derivanti dalle indicazioni degli Organi di governance.

Le Linee Strategiche e le Linee Guida Gestionali sono meglio rappresentate e risulta più evidente la loro connessione con gli obiettivi da raggiungere.

La misurazione dell'azione amministrativa suddivisa in tre indici di performance consente, inoltre, una più adeguata e puntuale valutazione della complessità e multidimensionalità della performance organizzativa dell'Istituto.

La struttura degli obiettivi assegnati alla dirigenza centrale e territoriale risulta meglio articolata.

Con il Piano della performance 2021 obiettivi e indicatori risultano meglio elaborati in ottica di superamento dell'autoreferenzialità del risultato.

E' necessario, tuttavia, orientare la misurazione e valutazione degli obiettivi maggiormente a favore degli output e outcome da realizzare in funzione delle aspettative dell'utente.

La performance organizzativa deve evolversi verso la dimensione valutativa, atteso che la metodologia di misurazione poggia su un consolidato sistema contabile e di controllo di gestione.

L'Organismo ritiene necessario attribuire maggior rilievo al rapporto tra il personale e l'utenza, non trascurando la tempestività dell'erogazione dei servizi e valorizzando anche i tempi di reiezione, evitando così anche l'aggravio del contenzioso. In tal senso è necessario, quindi, assegnare un peso maggiore agli indicatori di qualità nonché agli indici di misurazione della soddisfazione dei cittadini, valorizzando ulteriormente la prospettiva "Utenza" sia sulla dimensione territoriale che su quella centrale.

Il collegamento tra gli obiettivi assegnati alla dirigenza territoriale e centrale deve essere maggiormente sviluppato secondo il principio della corresponsabilità del risultato organizzativo mentre il personale deve essere maggiormente coinvolto nella condivisione degli obiettivi strategici di governance e non solo sugli obiettivi di produttività.

Si osserva, inoltre, che la continua modifica in itinere dei pesi e dei coefficienti assegnati ai prodotti, incide spesso negativamente sulla qualità e quantità dei servizi lavorati, in quanto il raggiungimento del parametro di produttività (124) convoglia l'azione su prodotti che assicurano il facile raggiungimento dell'obiettivo, generando distorsioni sull'attività delle sedi.

L'Organismo, quindi, ritiene necessario volgere la logica della performance a garanzia della qualità del servizio piuttosto che privilegiare la misurazione dei risultati di produzione.

La misurazione e valutazione della performance individuale

In ordine al Sistema di valutazione dei dipendenti dell'Istituto, Dirigenti, Professionisti e Personale inquadrato nelle aree funzionali A, B e C, l'Organismo Indipendente di Valutazione non esercita un potere valutativo "diretto", ma è chiamato a verificare la completezza, correttezza e trasparenza del Sistema valutativo rispetto alla vigente normativa di riferimento.

Soltanto per la dirigenza di vertice che, nell'Istituto, è ravvisabile nella figura del Direttore Generale, l'OIV, sulla base dei contenuti del SMVP, ha il compito di proporre la valutazione annuale all'Organo di indirizzo politico-amministrativo.

Di seguito, un sintetico riepilogo dei diversi aspetti inerenti alla performance individuale del personale, inquadrato in Istituto in quattro aree, focalizzando l'attenzione su eventuali criticità presenti, al fine di prevedere interventi di miglioramento in occasione di successivi aggiornamenti dell'SMVP:

- ✚ Personale delle aree A, B, C
- ✚ Dirigenti
- ✚ Professionisti (area tecnico-edilizia, statistico-attuariale e legale)
- ✚ Medici

Personale delle aree A, B, C

L'aggiornamento del SMVP 2021 ha previsto per le aree A, B, C una nuova metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale.

In merito, l'OIV ha più volte sottolineato l'importanza della valutazione della performance individuale per più motivi: rendere più chiaro il modo in cui i dipendenti possono operare per contribuire agli obiettivi dell'Istituto, stimolare e guidare le abilità utili alla realizzazione degli obiettivi dell'organizzazione, favorire il miglioramento delle competenze e la crescita professionale e non ultimo ricompensare e motivare il personale.

Difatti, il processo di misurazione e valutazione della performance si configura non solo come strumento finalizzato alla corresponsione del trattamento economico accessorio, secondo il Titolo II del d.lgs.150/2009, ma anche quale leva di crescita professionale, teso alla valorizzazione di competenze, capacità e merito, che fanno da volano per il successo di un'amministrazione.

L'Organismo sottolinea, inoltre, che la capacità di creare Valore pubblico non può prescindere dal contributo fornito dal singolo dipendente all'azione amministrativa.

In ragione di tali principi, la metodologia del SMVPI introdotta dall'amministrazione favorisce sia una cultura della responsabilità, attraverso la promozione della trasparenza e del dialogo tra valutati e valutatori, sia il consolidamento delle competenze attraverso la valorizzazione del contributo del singolo.

Il processo di misurazione e valutazione individuale delle aree A, B, C è stato, infatti, sviluppato su due tempi: una valutazione intermedia, da effettuare entro il mese di settembre, non rilevante ai fini del trattamento economico ma utile per una eventuale ricalibrazione della prestazione individuale e una valutazione conclusiva che rileva ai fini economici e di carriera.

A tal proposito, è utile ricordare che la componente individuale della performance in Istituto è costituita da due elementi: il trattamento economico di professionalità (TEP), che rappresenta un compenso che tiene conto dell'esperienza maturata e del merito individuale e il trattamento economico di performance individuale che, in base al nuovo SMVPI, è attribuito valutando le tre dimensioni ex art.9 comma 2 del D.Lgs.150/2009: *Obiettivi di gruppo, Contributo individuale, Abilità*.

L'OIV apprezza l'impegno dell'Amministrazione nella diffusione dei contenuti e della metodologia valutativa, condivisa e approfondita attivando iniziative formative per tutti i dirigenti valutatori e mettendo a disposizione degli stessi l'applicativo procedurale ValInPS.

L'OIV tiene a evidenziare che tra gli obiettivi della valutazione individuale non è ricompreso solamente l'aspetto economico ma anche la valorizzazione dei meriti e dei risultati raggiunti con l'avviamento dei più meritevoli su percorsi di carriera basati sull'alta formazione, su titoli preferenziali per l'attribuzione di incarichi di responsabilità e avanzamenti di carriera, nonché la partecipazione a progetti di elevato impatto.

L'Organismo rileva che dalle risultanze della Valutazione intermedia è emersa una distribuzione delle valutazioni nelle due ultime classi di punteggio, abbondantemente superiore al 90% del totale del personale valutato, sia esso titolare o meno di posizione organizzativa.

Non sono state rilevate differenze significative tra il personale in forza sul territorio e quello della Direzione Generale.

Nel rimandare il monitoraggio sulla significativa differenziazione dei giudizi¹⁷ alla valutazione individuale conclusiva, ritiene opportuno prevedere un approfondimento degli esiti anche in ottica di genere.

Dirigenti

L'attuale processo metodologico del vigente SMVPI della dirigenza, introdotto a livello sperimentale nel 2017, muove dall'importanza del capitale umano quale dimensione imprescindibile per il raggiungimento del migliore risultato di performance attraverso la valutazione e il riconoscimento delle competenze manageriali nonché il raggiungimento degli obiettivi programmati.

A fronte della valutazione delle dieci competenze manageriali valutate (*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*), gli obiettivi individuali dei dirigenti, come tra l'altro dei professionisti e dei medici, coincidono con gli obiettivi di performance organizzativa assegnati alla struttura di cui gli stessi sono responsabili, in relazione al ruolo ricoperto.

Il procedimento valutativo è sviluppato in tre fasi: assegnazione obiettivi al valutato (entro 30 giorni dall'adozione del piano della performance), verifica intermedia (almeno una volta all'anno entro il mese di settembre) e valutazione finale (entro aprile dell'anno successivo). L'intero ciclo di valutazione viene gestito tramite una procedura informatica per garantire trasparenza e coinvolgimento da parte dei soggetti valutati, in tutte le fasi del processo. Alla conclusione delle tre fasi, ogni valutato riceve una scheda con l'attribuzione del punteggio finale corrispondente al grado di valutazione.

Qualora ci sia disaccordo tra valutato e valutatore viene attivata la procedura di gestione delle divergenze di valutazione, che ne affida la risoluzione ad un Comitato costituito da tre componenti nominati dal Direttore Generale, quali soggetti terzi rispetto al valutato e al valutatore.

¹⁷ art.14 comma 4 lett. d D.lgs. n.150/09

Professionisti e Medici

Per quanto riguarda la performance individuale dei Professionisti (aree tecnico-edilizia, statistico-attuariale e legale), per il 2021 non si rilevano variazioni significative per ciò che concerne la metodologia valutativa.

Va sottolineato che la valutazione della performance individuale, anche per i professionisti, possiede un peso che rappresenta il 30% sul totale della valutazione della performance, in maniera analoga a quanto previsto per i dirigenti (l'altro 70% è rappresentato dal valore della performance organizzativa).

Nello specifico, per quanto riguarda i professionisti delle aree tecnico-edilizia e statistico-attuariale, i criteri di valutazione sono: economicità della gestione, capacità di impiego delle competenze e conoscenze tecniche, capacità di gestione del tempo di lavoro e flessibilità, capacità di interazione anche in relazione con la gestione di crisi, emergenze e cambiamenti delle modalità operative. La valutazione viene effettuata dal Direttore generale sulla base della proposta motivata e argomentata, rispettivamente, dei Coordinatori generali o regionali.

La procedura è strutturata in maniera da permettere, al professionista valutato, di effettuare eventuali osservazioni in caso di un punteggio non pieno (30/30) e tiene conto di eventuali divergenze valutative.

Parimenti per i professionisti dell'area legale sono rimasti invariati i criteri valutativi (capacità di gestione e programmazione dell'attività professionale, capacità di interazione, flessibilità nel proprio impegno lavorativo, capacità di interazione con il contesto lavorativo di riferimento anche in relazione alla gestione di crisi ed emergenze). La procedura di valutazione e di divergenza è analoga a quella dei professionisti tecnico-edili e statistico-attuariali.

Anche per i medici la retribuzione di risultato viene attribuita per il 30% in relazione alla qualità della prestazione svolta sulla base di criteri che, tenendo conto delle peculiarità del compito svolto, sono analoghi a quelli delle altre categorie di professionisti.

Per il ciclo performance 2022, l'Organismo rileva positivamente l'introduzione nel SMVP del principio che anche per i professionisti e medici, vengono attribuiti gli obiettivi generali di Ente, atteso il loro carattere strategico e, di conseguenza, trasversale.

Considerazioni

Nel rammentare che l'introduzione del processo valutativo per il personale delle aree punta a favorire e valorizzare la crescita professionale e non soltanto a valutarne il merito, l'Organismo ritiene che i risultati finali debbano essere esaminati a livello nazionale e a livello di differenziazioni territoriali, al fine di approfondire eventuali effetti distorsivi che potrebbero impattare sulla qualità dei servizi erogati e sul benessere aziendale.

Occorre, inoltre, ragionare sui tempi di svolgimento delle valutazioni cercando di anticipare almeno la valutazione intermedia per dare la possibilità al valutato di recuperare gli eventuali parametri negativi.

Per quanto attiene al SMVPI della dirigenza, l'OIV nel rilevare il costante miglioramento della metodologia di valutazione, raccomanda l'importanza di tendere sempre più ad un sistema di valutazione che faccia emergere le eccellenze e i risultati distintivi dei dirigenti, con uno sviluppo della metodologia che tenga conto dei cambiamenti organizzativi derivanti dalla diffusione delle forme di lavoro agile.

Si rileva che è ancora da perfezionare la metodologia di valutazione individuale dei professionisti e dei medici. A tal fine si sottolinea l'importanza di un approccio metodologico che tenga maggiormente conto di una differenziazione basata sulle peculiarità dell'attività professionale.

E' necessario, proseguire nel processo di differenziazione delle valutazioni individuali quale indicatore di qualità del SMVPI volto alla valorizzazione del merito e delle eccellenze.

Valutazione e Premialità

Per completezza, l'OIV nell'anno 2021 ha dato corso, come previsto dalla normativa, al monitoraggio della premialità¹⁸, al fine di assicurare la valorizzazione del merito e della professionalità.

Ha condotto, sul tema "Valutazione e Premialità" per il 2020, un monitoraggio che ha evidenziato la distribuzione del personale dirigente e non, professionisti e medici nelle tre classi di punteggio, in linea con i contenuti del Portale della performance.

¹⁸ art.14, c.4, lett. d) del d.lgs. 27 ottobre 2009, n.150 s.m.i.

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.

Il coinvolgimento dei cittadini e degli utenti interni

In Inps il principio di partecipazione degli utenti esterni ed interni al processo di misurazione della performance organizzativa è realizzato in modo sistematico ed organico attraverso il cruscotto di *Customer Care* e periodiche indagini di *customer*.

Nel 2021 sono state eseguite sia una campagna di *customer experience "valutazione partecipativa area pensioni"*, sia una rilevazione di *Customer indagine reputazionale*, quest'ultima volta ad indagare congiuntamente il grado di soddisfazione degli utenti sui servizi erogati nonché gli aspetti relativi alla fiducia nei confronti dell'Istituto (indagine reputazionale).

Al fine del coinvolgimento dell'utente interno è stata effettuata un'indagine di *Internal customer satisfaction*, volta a rilevare la soddisfazione dei dipendenti rispetto ai servizi strumentali e di supporto nonché alla capacità dell'Amministrazione di intercettare i bisogni e coinvolgerlo nel cambiamento.

L'indagine di *customer experience "valutazione partecipativa area pensioni"* è stata svolta nell'ambito delle iniziative laboratoriali promosse dal DFP, al fine di fornire alle Amministrazioni pubbliche utili indirizzi metodologici funzionali alla progettazione delle iniziative di valutazione partecipativa da parte dei cittadini.

La campagna di rilevazione ha indagato il comportamento e la soddisfazione dei cittadini rispetto all'utilizzo dei canali digitali presidiati dell'Istituto (*App INPS, servizi mobile, Sito istituzionale e canali Social*).

Gli utenti che hanno risposto all'indagine sono stati 52.195 sui 315.641 contattati, con un tasso di partecipazione di circa il 16,5%. Il giudizio di Soddisfazione Globale dell'esperienza avuta con l'INPS, in occasione del pensionamento, si attesta su un valore medio pari a 3,94 (scala da 1 a 5) ed è molto diversificato rispetto al target degli intervistati. I soggetti più soddisfatti sono i pensionati della gestione privata in quota 100, i meno soddisfatti i pensionati in regime di cumulo o totalizzazione. La soddisfazione globale è fortemente influenzata dalla necessità o meno di contattare l'Istituto nelle more della liquidazione della pensione: gli intervistati più soddisfatti sono quelli che, successivamente alla presentazione della domanda di pensione non hanno avuto

necessità di contattare l'INPS. La soddisfazione diminuisce all'aumentare dei contatti necessari alla risoluzione della richiesta.

La rilevazione di *Customer & Reputation 2021* ha coinvolto 19.239 utenti, pari circa al 6,5% del campione estratto (299.724). Anche per il 2021 l'amministrazione ha individuato 4 aree di indagine rappresentate in altrettanti indici:

INDICI DI SODDISFAZIONE DELL'UTENTE ESTERNO
Accessibilità ai diritti e ai servizi La capacità dell'Istituto di rendere facile, accessibile e comprensibile a tutti i cittadini l'accesso ai propri servizi, ai propri touch point, all'individuazione della modalità di contatto più consona ed efficace
Capacità di risposta La capacità dell'Istituto di rispondere utilmente e tempestivamente ai bisogni dei cittadini, risolvendo le questioni poste, assicurando i servizi richiesti e fornendo motivazioni comprensibili in caso di reiezione delle richieste. Tale indicatore si compone dei seguenti aspetti - Tempestività del servizio,- Chiarezza espositiva,- Capacità/Utilità della risposta,- Competenza,- Empatia e capacità di rassicurazione,- Cortesia,- Uniformità della risposta
Presidio dell'omnicanalità La capacità dell'Istituto di governare e presidiare efficacemente la propria presenza sull'insieme dei canali che veicolano l'informazione e la comunicazione (social media, radio Tv, giornali etc), garantendo messaggi coerenti e pertinenti
Affidabilità-Autorevolezza La capacità dell'Istituto di rappresentare degnamente il valore distintivo della propria missione, incarnando i valori dell'affidabilità, dell'impegno, dell'onestà ed equità, della credibilità e sicurezza anche nella gestione delle misure emergenziali Covid 19

Per un confronto con la rilevazione 2020, che aveva considerato anche i servizi Covid, i due indici di Accessibilità e Capacità di Risposta sono stati calcolati soltanto sulle risposte degli utenti che hanno contattato l'Istituto nel corso del 2021.

I restanti indici (Omnicanalità e Reputazione) sono invece calcolati sulla totalità delle risposte, in quanto indipendenti dai contatti avuti tramite i canali istituzionali.

Campioni	Accessibilità	Capacità di risposta	Omnicanalità	Affidabilità-Autorevolezza	Soddisfazione globale
2020	3,29	3,24	3,09	3,19	3,39
2020 Utenti covid	3,39	3,34	3,15	3,15	3,42
2021	3,48	3,45	3,04	3,25	3,49

Tranne che per il presidio dell'omnicanalità gli indici sono in leggero miglioramento rispetto al 2020.

Nel complesso i dati risultano in linea con gli anni precedenti. E' ancora forte la propensione da parte dell'utenza a rivolgersi a soggetti esterni all'Istituto per la consulenza e la presentazione delle domande.

Si riscontra, inoltre, una insoddisfazione da parte degli utenti maggiormente scolarizzati nell'utilizzo del portale My Inps. Un riscontro positivo si è avuto dall'utilizzo dei nuovi canali di comunicazione nella ricerca delle informazioni. La strada della multicanalità intrapresa da tempo dall'Istituto sta sempre più catturando il favore dei cittadini.

In attuazione del principio della partecipazione degli utenti interni è stata effettuata la terza campagna di *Internal customer satisfaction*.

La rilevazione ha indagato 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 nonché la fiducia nell'amministrazione in generale relativamente alla sua capacità di intercettare i bisogni del personale e coinvolgerlo nel cambiamento. Il questionario difatti è stato arricchito di una sezione relativa all'opinione dell'utente interno riguardo ad alcuni aspetti legati al cambiamento organizzativo e all'innovazione.

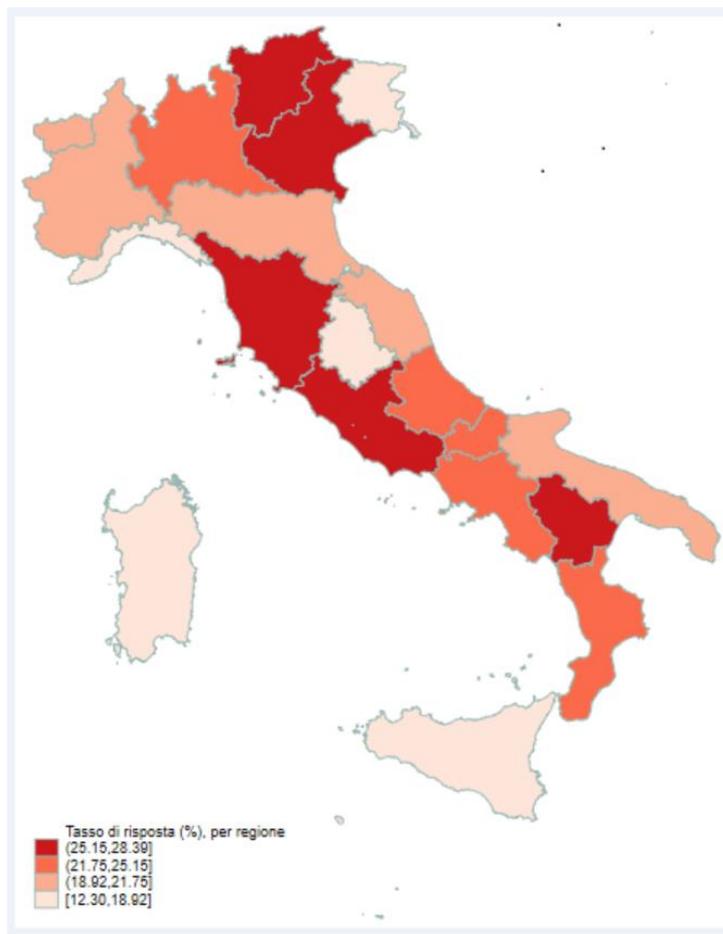
L'adesione alla terza campagna di *Customer Satisfaction* interna è stata del 22,9%, poco più della metà di quella del 42% ottenuta nel 2020. I colleghi più giovani (sotto i 35 anni) hanno mostrato un tasso di partecipazione quasi il doppio della media nazionale (43,61%). Anche il personale con Posizioni Organizzative ha registrato una partecipazione più elevata della media (28,39%), mentre i colleghi più anziani (sopra i 55 anni) e soprattutto i professionisti hanno mostrato un livello di partecipazione inferiore alla media nazionale.

Occorre precisare che il tasso di partecipazione si è abbassato su tutto il territorio nazionale rispetto allo scorso anno, oscillando da un minimo di 12,30% (Friuli-

Venezia Giulia) ad un massimo di 28,39% (Trentino-Alto Adige), con l'eccezione della Direzione Generale che ha registrato un tasso di adesione del 40%.

Il giudizio medio globale della soddisfazione degli utenti interni, su una scala di valori da uno a quattro, è stato di 2,85 punti. Tale risultato costituisce la media espressa dalle risposte valide di tutti i dipendenti che hanno partecipato al questionario e con riferimento a tutte le dimensioni indagate.

Tasso di partecipazione per Regione



Il questionario sullo smart working somministrato nell'ambito della rilevazione di "Internal customer satisfaction" ha fatto emergere una valutazione complessivamente positiva del lavoro a distanza.

ANNO	2019	2020	2021
Adesione	15%	42%	22,9%
Giudizio medio globale	2,51	2,91	2,85

Le risultanze dell'indagine sono in linea con i benefici che lo svolgimento del lavoro agile implica sia sul benessere e la qualità della vita dei dipendenti sia sulla produttività a vantaggio dell'Amministrazione.

Gli esiti della rilevazione costituiranno la base per l'individuazione delle azioni di miglioramento e delle future politiche dell'Istituto.

Considerazioni

Nell'evidenziare positivamente lo sviluppo e la sistematicità delle indagini di customer in attuazione del principio di partecipazione degli utenti e dei cittadini alla misurazione e valutazione della performance organizzativa, l'Organismo sottolinea la necessità di dare evidenza agli obiettivi e interventi di miglioramento che scaturiscono dall'analisi delle indagini.

Ai fini di una migliore comparazione dei risultati di customer, tuttavia, si ritiene che l'utilizzo di una scala da 1 a 5 non sia la scelta migliore per acquisire le opinioni degli intervistati in quanto, essendo una scala dispari, fa naturalmente tendere verso un risultato intermedio. Si suggerisce, pertanto, l'adozione di una scala da 1 a 10 in quanto più chiara ed immediata nell'assegnazione del punteggio e con un range di scelta più ampio.

Circa l'esiguità dei rispondenti alla rilevazione di Internal customer, l'OIV invita ad approfondirne le motivazioni per un coinvolgimento più diffuso ed ampio dell'utente interno sia ai fini del miglioramento del benessere organizzativo sia per eventuali ripercussioni sui risultati di performance.

Infine, devono essere previsti a Sistema i percorsi metodologici correttivi delle criticità emerse dalle indagini di Internal customer.

Standard di Qualità

L'attività dell'Inps è da sempre svolta con particolare attenzione alla qualità del servizio erogato. Ad ogni prestazione o servizio delle aree funzionali dell'Istituto è associato un indicatore di qualità.

La Carta dei servizi rappresenta il documento principale tramite il quale viene meglio definito il rapporto con l'utenza in termini di trasparenza, semplificazione e miglioramento dei servizi ma, soprattutto, di informazione e comunicazione dei diritti.

Nel dicembre 2021, pertanto, l'Istituto ha adottato una nuova Carta dei servizi¹⁹, in versione digitale e cartacea, in linea con la continua evoluzione delle prestazioni e dei servizi erogati.

L'adozione della Carta dei Servizi 2021 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", come indicato ripetutamente dall'Organo di indirizzo e vigilanza nell'esercizio della VI consiliatura.

Con la Carta dei Servizi, l'Istituto si impegna al miglioramento continuo e al mantenimento di elevati standard di qualità nell'erogazione di servizi nei confronti di cittadini, assicurati, aziende e intermediari.

Oltre alla versione cartacea è stata realizzata una versione digitale "dinamica" accessibile all'utenza, tramite un'apposita sezione dedicata. La versione digitale garantisce l'immediato e costante aggiornamento dei contenuti, in linea con l'evoluzione degli interventi normativi nelle materie di competenza dell'INPS, assicurando una maggiore fruibilità rispetto alla modalità cartacea.

Trasparenza e prevenzione della corruzione

Per meglio contestualizzare l'oggetto del paragrafo occorre, preliminarmente, fare un breve cenno alle modifiche che, sul piano normativo e dell'organizzazione interna, hanno interessato l'ambito della trasparenza e anticorruzione.

Nel corso del 2021 è stato nominato quale Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT)²⁰ il dott. Giorgio Fiorino, già direttore centrale della struttura di Audit.

Successivamente, è stato modificato l'Ordinamento²¹ delle funzioni centrali e territoriali collocando la funzione di supporto al RPCT dalla precedente Direzione Centrale Antifrode, Anticorruzione e Trasparenza alla Direzione Centrale Audit e monitoraggio contenzioso. Tra le attribuzioni della Direzione è stata, infatti,

¹⁹ Deliberazione C.d.A. n.192 del 22 dicembre 2021

²⁰ Determinazione presidenziale n.2 del 7 maggio 2021

²¹ Deliberazione del C.d.A. N.102 del 14 luglio 2021

inserita l'attività di supporto alla funzione del RPCT, ai fini dell'adempimento degli obblighi previsti dalla normativa vigente.

Il riordino delle competenze risponde a quanto indicato dall'ANAC con il PNA 2019 in merito alla funzione di supporto al RPCT, che, in una necessaria ottica di integrazione delle attività, può essere incardinata nell'ambito delle strutture che si occupano delle misure di miglioramento della funzionalità dell'amministrazione, tra le quali è espressamente annoverata quella deputata all'attività di audit.

In ambito normativo, è da segnalare che l'art. 6 del D.L. n. 80/2021, conv. in legge 6 agosto 2021, n. 113, ha previsto che entro il 31 gennaio di ogni anno le pubbliche amministrazioni adottano un "Piano integrato di attività e di organizzazione" (PIAO). Ciò nell'ottica di assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione dei processi anche in materia di diritto di accesso.

Il PIAO ha durata triennale, viene aggiornato annualmente e definisce, tra l'altro: "gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione secondo quanto previsto dalla l.190/2012 e in conformità agli indirizzi adottati da ANAC con il PNA".

L'Istituto, nelle more della pubblicazione del decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione e delle Linee Guida del DFP della Presidenza del Consiglio, nonché del decreto con il quale dovranno essere individuate e abrogate le disposizioni che prevedono adempimenti relativi ai piani assorbiti, ha deciso, per l'anno in corso, di adottare il PIAO con le sezioni riferite al PTPCT, all'Organizzazione del lavoro agile e al Piano triennale dei fabbisogni di personale, in forma sintetica e non programmatica conservando comunque l'impianto previsto dalla bozza delle linee guida.

Il Piano triennale di prevenzione della corruzione e trasparenza (PTPCT) oggetto di aggiornamento annuale, rientra, quindi, tra i documenti assorbiti nel nuovo PIAO. Tuttavia, in attesa della pubblicazione dei documenti indicati, per il 2022, ha seguito il normale iter procedimentale ed è stato adottato con deliberazione del Consiglio di amministrazione n. 20 del 2 marzo 2022.

Il PTPCT 2022-2024 delinea la strategia anticorruzione dell'Istituto per il triennio di riferimento, esplicitando le misure di prevenzione della corruzione, comprese quelle afferenti alla trasparenza, le modalità di attuazione del sistema di "gestione del rischio" e i risultati conseguiti nel 2021.

In materia di trasparenza, l'OIV è tenuto ai sensi dell'art. 14, c. 4, lettera g, del d.lgs. n.150/2009 e delle delibere ANAC n. 1310/2016 e n. 294/2021 a verificare

la pubblicazione, la completezza, l'aggiornamento e l'apertura del formato dei dati pubblicati nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale.

La verifica è stata condotta sugli ambiti elencati nell'Allegato 2.1.A (e Allegato 2.1.B per amministrazioni ed enti con uffici periferici) della griglia di rilevazione contenuta nella delibera ANAC n. 294/2021, rilevando i dati al 31 maggio 2021. All'esito del controllo l'OIV ha attestato la veridicità e l'attendibilità, alla data dell'attestazione, di quanto riportato nell'Allegato 2.1. rispetto a quanto pubblicato sul sito dell'Amministrazione.

L'OIV ha, infatti, riscontrato il rispetto da parte dell'Amministrazione di quanto previsto dalla L. 190/2012 e dal d.lgs. 33/2013 in materia di trasparenza.

L'Istituto ha da tempo individuato le misure organizzative che assicurano il regolare funzionamento dei flussi informativi per la pubblicazione dei dati nella sezione "Amministrazione trasparente".

Parimenti, nella relazione di competenza il RPCT ha attestato il costante aggiornamento e monitoraggio delle pubblicazioni nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale, la gestione delle istanze di accesso civico "semplice" e "generalizzato" con la pubblicazione dei relativi registri, il monitoraggio delle visualizzazioni delle pagine della sezione e l'aggiornamento dell'elenco dei responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei dati, documenti e informazioni.

Il RPCT, nella citata relazione, ha registrato che le misure anticorruzione programmate nel PTPC 2021-2023 sono state tutte gestite, anche attraverso il coinvolgimento delle strutture centrali e territoriali dell'Istituto.

In particolare, il sistema di mappatura delle attività potenzialmente esposte al rischio di corruzione nel 2021 ha visto attenzionati 526 processi/attività, di cui 273 svolti a livello centrale, 253 svolti a livello territoriale e per tutti questi processi sono state individuate le "misure specifiche" di prevenzione della corruzione. Sono stati, inoltre, individuati, valutati e trattati 7 nuovi rischi e individuate le misure "specifiche" riferite a 35 rischi e rivalutati con la metodologia qualitativa 27 rischi.

Tra i monitoraggi volti alla identificazione delle attività maggiormente esposte al rischio corruzione, è stato regolarmente condotto il monitoraggio dei procedimenti disciplinari e penali.

Nel corso del 2021 i procedimenti disciplinari avviati per violazioni del codice di comportamento sono stati complessivamente 82. Dei procedimenti disciplinari instaurati, inoltre, solo una minima parte pari a circa il 17% è costituita da procedimenti disciplinari per fatti interni riconducibili ad ipotesi di corruzione (13 casi). Per quanto concerne il numero complessivo dei procedimenti disciplinari

conclusi al 31.12.2021, pari a 102, si precisa che solo 40 sono riconducibili ad ipotesi di "corruzione", con una percentuale pari al 39%.

PROCEDIMENTI DISCIPLINARI PENDENTI AL 31.12.2020	PROCEDIMENTI DISCIPLINARI INSTAURATI DAL 01.1.2021 AL 31.12.2021	PROCEDIMENTI DISCIPLINARI CONCLUSI DAL 01.1.2021 AL 31.12.2021	PROCEDIMENTI DISCIPLINARI CONCLUSI CON SANZIONE AL 31.12.2021	PROCEDIMENTI DISCIPLINARI CONCLUSI CON ARCHIVIAZIONE AL 31.12.2021	PROCEDIMENTI DISCIPLINARI PENDENTI AL 31.12.2021	PROCEDIMENTI DISCIPLINARI PENDENTI, CONNESSI CON PROCEDIMENTO PENALE AL 31.12.2021
117	82	102	66	36	97	75

Fonte PTPC 2022-2023

L'Organismo rileva come le violazioni sanzionate disciplinarmente siano risultate estremamente contenute tenendo conto che la consistenza di personale attualmente in forza presso l'Istituto è pari a 24.334 unità. Ciò dipende sia dal sistema informatico dell'Istituto, che si fonda sull'automazione dei processi, sia da una sostanziale correttezza dei dipendenti INPS.

Nel rispetto delle Linee guida ANAC in materia di Codice di comportamento delle amministrazioni pubbliche e dell'art 15, co. 3, del DPR n. 62/2013, in collaborazione con l'Ufficio procedimenti disciplinari e della responsabilità amministrativa (UPD), è stato avviato l'aggiornamento del Codice di comportamento dell'Istituto. Pertanto, entro il biennio 2022 - 2023 il Codice sarà adottato, previo parere obbligatorio dell'OIV, dall'Organo di indirizzo su proposta del Responsabile e con il coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni.

Un importante strumento di contrasto al fenomeno corruttivo previsto dalla L.190/2012 è inoltre costituito dalla rotazione del personale appartenente al ruolo dirigenziale. Nel 2021 la rotazione ha interessato 43 dirigenti.

Personale	I trimestre 2021	II trimestre 2021	III trimestre 2021	IV trimestre 2021	Totale
Titolari di incarico dirigenziale	9	7	14	13	43
Titolari di incarico di coordinamento Medico – legale, Legale, Tecnico – edilizio, Statistico – attuariale	6	3	3	13	25
Titolari di incarico di posizione organizzativa	260	98	80	870	1.308
Totale	275	108	97	896	1.376

Fonte PTPCT 2022-2024

Infine, nel corso del 2021 è proseguita l'attività formativa, in collaborazione con gli uffici della DC Formazione e Sviluppo Risorse Umane e SNA, in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, con la somministrazione di corsi di livello specialistico indirizzati ai dirigenti e titolari di posizione organizzativa assegnati nelle aree di rischio ex lege addette all'adozione di "provvedimenti ampliativi della sfera giuridica". Per quanto attiene alla formazione generale in materia di etica, legalità e codici di comportamento, ogni dipendente può trovare nella rete intranet dell'Istituto le lezioni e il relativo materiale.

Considerazioni

L'Organismo rileva che le attività programmate nel PTPCT 2021-2023 sono state tutte gestite, così come risultano effettuati i monitoraggi tesi alla verifica del rispetto delle misure di prevenzione della corruzione.

La strategia anticorruzione dell'Istituto appare ben attuata, attraverso sia la costante e continua implementazione del "sistema di gestione del rischio" che il monitoraggio sull'attuazione e l'idoneità delle misure di trattamento del rischio adottate. In particolare, nel 2021 si è concretizzato il passaggio ad un sistema qualitativo di valutazione del rischio, in conformità alle indicazioni contenute nella norma ISO 31000 "Gestione del rischio - Principi e linee guida" e nelle indicazioni contenute nell'Allegato 1 del PNA 2019.

Per quanto attiene all'attuazione del principio di trasparenza non è emersa nel 2021 alcuna carenza nell'adempimento degli obblighi di pubblicazione nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale.

Le infrastrutture di supporto

L'Inps è supportato da un sistema informatico consolidato e progressivamente arricchito negli anni, correlato strettamente al processo di pianificazione, programmazione e budget.

Il monitoraggio della performance è garantito da un sistema contabile e di controllo che consente di rilevare attività, costi e ricavi della gestione, sia per natura, sia in base alla responsabilità organizzativa, sia in riferimento alla destinazione.

Negli anni si è configurato un sistema di monitoraggio caratterizzato da una multifunzionalità dei dati informativi, a livello di:

- missioni e programmi;
- centro di responsabilità e di costo;
- processi e prodotti;
- risorse.

E' importante evidenziare la rilevazione automatizzata della totalità dei prodotti e servizi istituzionali a garanzia della corretta e puntuale misurazione delle attività di produzione.

Nelle sue varie fasi, l'attività di misurazione e valutazione della performance organizzativa è supportata, quindi, da consolidate procedure gestionali, utilizzate sia dalle strutture produttive che da quelle regionali e di coordinamento metropolitano, sia dalla Direzione centrale pianificazione e controllo di gestione.

Di seguito si elencano le procedure di supporto in uso:

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, indice di giacenza e deflusso, impiego risorse umane. Consente il monitoraggio dei suddetti indicatori, soprattutto alla dirigenza ed ai controller

CRUSCOTTO QUALITA'

- Indicatori di qualità, sia delle aree di produzione sia delle aree professionali. Misura quindi l'efficacia delle strutture produttive. E' utilizzato in modo costante dai dirigenti, dai controller e dai responsabili delle strutture operative per monitorare l'andamento qualitativo della sede

CRUSCOTTO PERFORMANCE

- Rappresenta l'andamento degli obiettivi dei dirigenti ed è quindi rilevante per l'erogazione della retribuzione di risultato dei dirigenti

PROCEDURA SAP

- Gestione di tutte le componenti del sistema di misurazione (personale, produzione, costi). Gestione del sistema di contabilità analitica

Le Pari Opportunità

In generale, con l'espressione "pari opportunità" si è soliti indicare il principio giuridico, sancito dalla Costituzione Italiana, che mira a rimuovere ogni sorta di ostacolo discriminatorio dalla partecipazione degli individui alla vita sociale, economica, politica e al mondo del lavoro. Si tratta quindi di una condizione di parità ed uguaglianza sostanziale introdotta per garantire a tutte le persone il medesimo trattamento e per prevenire forme di discriminazione sulla base di determinati aspetti.

Ad ogni modo, nel linguaggio comune odierno tale espressione viene solitamente ricondotta al differente trattamento tra uomini e donne nel mondo del lavoro, con particolare riferimento alle discriminazioni professionali e retributive. A tal proposito, ci si intende riferire in particolar modo alle cosiddette "politiche di genere", vale a dire tutte quelle azioni positive e misure volte a rimuovere ogni aspetto discriminatorio diretto o indiretto, sotto il profilo formale o sostanziale, che generi un trattamento ingiustificato tra persone di diverso sesso.

Perseguire politiche di promozione delle pari opportunità e del benessere organizzativo è da sempre un obiettivo dell'Amministrazione che, in una ottica di continuo miglioramento, negli anni ha investito risorse umane ed economiche

per raggiungere un più alto livello di soddisfazione di questi bisogni primari per una collettività eterogenea come quella dell'Istituto.

Al fine di perseguire quanto previsto dal nostro Ordinamento le pari opportunità sono a pieno titolo un aspetto della performance che l'Istituto deve soddisfare.

In questa ottica assume una grande importanza il Piano Triennale delle Azioni Positive (PAP).

Il PAP relativo al triennio 2020-2022 è stato elaborato dal CUG tenuto conto di quanto dettato dal legislatore, delle Linee guida introdotte dal DPCM n. 2 del 26/6/2019 e dei suggerimenti proposti dall'OIV.

Il PAP è parte integrante del Piano della performance dell'amministrazione, dal 2022 sarà parte integrante del PIAO.

Un filo conduttore collega le attività nel tempo e in questa continua ricerca del miglioramento, idee e progetti elaborate negli anni si concretizzano in offerta di servizi per i dipendenti e per l'intera collettività.

Per tali motivazioni, per il nuovo Piano per la parità di genere, che in base alla recente normativa sostituisce i PAP e confluisce nel PIAO, il Comitato ha inteso valorizzare gli obiettivi già programmati per l'anno 2022²².

Per il 2021, tra le azioni positive promosse dal CUG si segnala l'attività a sostegno di progetti sulla violenza contro le donne e la prevenzione e la cura dei disagi che ne derivano promuovendo, su tutto il territorio nazionale, la stipula di convenzioni con associazioni professionali specializzate nella cura di tali problematiche.

In questo ambito si concretizzano due importanti realtà. L'avvio del progetto formativo NOI-X, volto a promuovere una cultura di contrasto alla violenza di genere e il progetto "Inps con le donne" sviluppato e rodato nella sede di Terni che, in un'ottica di continuità nel 2022 dovrebbe essere esteso ad alcune Regioni virtuose.

Questi due progetti si vanno ad aggiungere a tutte quelle attività volte a raggiungere l'obiettivo della "Sicurezza e benessere organizzativo".

Altra azione conclusa con esito positivo attiene alla realizzazione della Relazione annuale del CUG sulla situazione del personale.

Il CUG in sinergia con la Tecnostruttura, gli Organi di vertice e l'OIV, ha realizzato i progetti relativi allo sviluppo degli istituti di conciliazione del telelavoro, del lavoro agile e del part time, monitorando il raggiungimento degli obiettivi

²² Determinazione Organo munito dei poteri del C.d.A. n.50 del 6 aprile 2022.

conseguiti al fine di garantire che tali istituti non vadano a influire negativamente sugli standard di produttività.

Il Comitato ha anche provveduto a sviluppare indicatori utili a monitorare il raggiungimento della parità di genere.

Un altro progetto fortemente voluto dal CUG che finalmente diventa una importante realtà del nostro Istituto, si è concretizzato il 29 settembre 2021 con la nomina dei/delle Consiglieri/e di Fiducia su tutto il territorio nazionale. Figure previste dal Codice di Condotta per la tutela psico-fisica delle lavoratrici e dei lavoratori dell'INPS, impegnate a tutelare da qualsiasi atto o comportamento che produca un effetto pregiudizievole o che discrimini, anche in via indiretta, le lavoratrici o i lavoratori dell'Istituto.

Il CUG, inoltre, si occupa di organizzare e promuovere eventi a tema. Si segnalano l'evento live su piattaforma Teams per rendere partecipe tutto il territorio sul ruolo e i compiti delle/i Consigliere/i di Fiducia, il sostegno alla "manifestazione "Virtual Just the Woman I Am", "Voci di donne e uomini contro la violenza" organizzato dal Comitato Unico di Garanzia in collaborazione con gli Organi dell'Istituto e con la Direzione centrale Formazione e Sviluppo Risorse Umane.

Per mezzo dei suoi componenti più rappresentativi, il Comitato ha partecipato attivamente all'evento formativo "Comunità di Esseri uguali nelle differenze" e alla Conferenza RECOVI-EW "Restarting Economy after COVID-19 through Empowerment of Women" in occasione dell'Hackathon di Roma, supportato dall'Ambasciata americana in Italia.

Da ultimo, si segnala l'azione del Presidente del CUG a favore della recente introduzione del Reddito di libertà per le donne vittime di violenza quale nuova misura di welfare, gestita ed erogata dall'Inps.

Considerazioni

L'Organismo apprezza l'attività e l'impegno del Comitato che ha notevolmente contribuito alla diffusione in Istituto del valore della parità di genere e del benessere organizzativo quale spinta al miglioramento della qualità lavorativa, i cui benefici si riscontrano anche nel rapporto con l'utenza.

Si ritiene di suggerire, tenuto conto dei dati in possesso dell'Istituto, una ulteriore implementazione delle indagini statistiche sul gender gap, puntando il focus sul divario retributivo, sugli eventuali diversi sviluppi di carriera tra i due generi, nonché un'analisi delle strutture INPS dove è maggiore la presenza femminile rispetto a quella maschile e di prevedere, a conclusione della valutazione individuale, un report in ottica di genere.

Conclusioni

L'Organismo, nell'apprezzare il percorso evolutivo messo in atto dall'Amministrazione e nel rinviare l'analisi dei risultati organizzativi e individuali conseguiti, all'atto della validazione della Relazione sulla performance che conclude il ciclo della performance 2021, sottolinea il graduale e costante affinamento complessivo del SMVP.

In particolare:

- ✓ il nuovo approccio metodologico della "Piramide del Valore", ulteriormente sviluppata nell'aggiornamento del SMVP 2022-2024, rende più rispondente il Sistema ai principi ispiratori del d.lgs. n.150/2009 e alle direttive emanate dal DFP, che indicano nella capacità delle Amministrazioni di creare valore pubblico il fine ultimo della performance organizzativa;
- ✓ il Sistema assolve in maniera più efficace alla sua funzione di strumento metodologico e di supporto gestionale e strategico;
- ✓ la revisione e semplificazione degli indicatori rende il Piano della performance di più immediata e agevole lettura;
- ✓ i documenti di performance risultano migliorati sia nei contenuti metodologici che nella rappresentazione grafica rendendoli di più facile ed immediata lettura anche da parte di cittadini e utenti;
- ✓ è stata definita e adottata la reportistica di rendicontazione agli Organi di governance del livello di realizzazione degli Obiettivi contenuti negli atti di indirizzo;
- ✓ la metodologia di valutazione della performance individuale delle aree A, B, C risulta in linea con il dettato ex art.9 d.lgs. n.150/2009;
- ✓ la strategia anticorruzione risulta costantemente aggiornata, attraverso la continua implementazione del "sistema di gestione del rischio" e il monitoraggio delle misure di trattamento del rischio adottate;
- ✓ il principio di partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali è attuato in maniera sistematica e con modalità automatizzate di rilevazione del grado di soddisfazione;

- ✓ risulta data attuazione alla normativa in materia di standard di qualità con l'adozione della Carta dei Servizi in ragione di una migliore definizione del rapporto dell'Istituto con l'utenza.

L'Organismo, nell'evidenziare che l'aggiornamento del SMVP 2022, adottato previo proprio parere obbligatorio, risulta aver già recepito interventi migliorativi, tra i quali una più dettagliata metodologia di valutazione dell'Organo di vertice, comprensiva anche dei criteri per le eventuali divergenze valutative, richiama gli ambiti che necessitano di ulteriori adeguamenti:

- ✓ è necessario proseguire nel processo di miglioramento della reportistica di rendicontazione agli Organi, con particolare attenzione sia alla tempistica che alla rappresentazione grafica delle informazioni esposte;
- ✓ è importante orientare maggiormente la misurazione della performance in logica di valutazione a favore di output e outcome legando i risultati alle aspettative dei cittadini;
- ✓ è ancora da perfezionare la metodologia di valutazione individuale dei professionisti e dei medici;
- ✓ è importante definire e rappresentare in maniera più chiara ed immediata come le indagini di customer e la valutazione partecipativa incidano sulla riprogettazione delle attività e dei servizi resi alla collettività, allo stesso modo occorre dare evidenza dell'attivazione degli eventuali correttivi conseguenti alle indagini *Internal customer satisfaction*;
- ✓ è necessario tendere ad un completo allineamento tra i documenti legati al ciclo della performance e al ciclo di bilancio;
- ✓ è essenziale continuare nel percorso di miglioramento dei documenti di performance con l'utilizzo di un linguaggio semplice e comprensibile ai cittadini e agli stakeholder, anche attraverso l'uso di slide e rappresentazioni grafiche.

Da ultimo, l'Organismo, tenuto conto dei recenti interventi legislativi in materia di performance che hanno introdotto il Piano integrato di attività e di organizzazione (PIAO), apprezza la capacità dell'Amministrazione di rappresentare sinteticamente un Piano molto complesso anche in assenza del definitivo quadro normativo.

Roma, 22 Aprile 2022

Giovanni Valotti (Presidente)

F.to in originale

Lidia D'Alessio (Componente)

F.to in originale

Renato Ruffini (Componente)

F.to in originale