

INPS
GESTIONE COMMISSARIALE
(D.M. 12 febbraio 2014)

nois

DETERMINAZIONE n. 1183 del 7 AGO. 2014

INPS - UFF. OO.CC. - Pervenuto il 07 AGO. 2014

Oggetto: **Relazione sulla performance 2013**

IL COMMISSARIO STRAORDINARIO

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

Visto il D.P.R. 24 settembre 1997, n. 366;

Visto l'art. 7, comma 8, del decreto legge 31 maggio 2010 n. 78, convertito dalla legge 30 luglio 2010, n. 122;

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

Vista la direttiva del Ministro del lavoro e delle politiche sociali del 28 dicembre 2011;

Visto il decreto di natura non regolamentare adottato in data 28 marzo 2013 dal Ministro del lavoro e delle politiche sociali di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze e con il Ministro per la pubblica amministrazione e la semplificazione, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale, serie generale n. 135 del giorno 11 giugno 2013, che ha trasferito all'INPS le risorse strumentali, umane e finanziarie del soppresso Ente Nazionale di Previdenza e di Assistenza per i Lavoratori dello Spettacolo e dello Sport Professionistico (ENPALS), in attuazione dell'art. 21 comma 2 del Decreto Legge 6 dicembre 2011 n. 201;

183

Visto il decreto di natura non regolamentare adottato in data 5 luglio 2013 dal Ministro del lavoro e delle politiche sociali di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze e con il Ministro per la pubblica amministrazione e la semplificazione, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale, serie generale n. 223 del giorno 23 settembre 2013, che ha trasferito all'INPS le risorse strumentali, umane e finanziarie del soppresso Istituto nazionale di previdenza per i dipendenti dell'amministrazione pubblica (INPDAP); in attuazione dell'art. 21 comma 2 del Decreto Legge 6 dicembre 2011 n. 201;

Visto il Decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, adottato, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, il 12 febbraio 2014, con il quale il Prof. Vittorio Conti è nominato, con i poteri attribuiti al Presidente dell'Istituto nazionale della previdenza sociale (INPS), Commissario straordinario dell'Istituto, fino alla nomina del nuovo Presidente dell'Istituto medesimo e, comunque, non oltre il 30 settembre 2014;

Considerato che il CIV, con propria Deliberazione n. 19 del 10 luglio 2012 "Relazione programmatica per gli anni 2013-2015", ha individuato le linee di indirizzo dell'azione gestionale dell'Istituto;

Viste le "Linee guida gestionali" approvate con Determinazione presidenziale n. 5805 del 29 agosto 2012;

Visto il Piano della performance 2013-2015, approvato con determinazione presidenziale n. 131/2013;

Vista la determinazione commissariale n. 123, del 29 luglio 2014, ad oggetto "Rendiconto generale 2013";

Considerato il Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", ed in particolare il Capo II, "Il Ciclo di gestione della performance", articolo 10, "Piano della performance e Relazione sulla performance";

Preso atto che la CIVIT, Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche, attualmente denominata Autorità Nazionale Anticorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche (ANAC), con Delibera n. 5/2012 ha emanato le "Linee guida ai sensi dell'art. 13, comma 6, lettera b), del D. Lgs. n. 150/2009, relative alla struttura e alla modalità di redazione della Relazione sulla performance di cui all'art. 10, comma 1, lettera b), dello

stesso decreto" e con nota n. 5602 del 13/6/2013, ha comunicato di avere confermato le linee guida fornite con la richiamata delibera n. 5/2012;

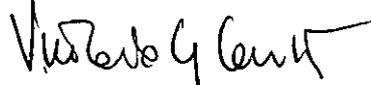
Vista la Relazione sulla performance 2013 predisposta dal Direttore generale;

Su proposta del Direttore generale;

DETERMINA

- **di approvare** la Relazione sulla performance 2013 allegata, che costituisce parte integrante della presente determinazione;
- **di trasmettere** la Relazione sulla performance 2013 all'ANAC, ai Ministeri competenti, al CIV e all'Organismo Indipendente di Valutazione;
- **di dare mandato** al Responsabile della Performance di inserire la Relazione sulla performance 2013 con i relativi allegati sul Portale della trasparenza.

Il Commissario Straordinario
Dott. Vittorio Guerriero Conti



INPS

Istituto Nazionale Previdenza Sociale



Relazione sulla performance 2013

Indice

1.	Presentazione della Relazione	3
2.	Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli <i>stakeholder</i> esterni.....	4
2.1	Il contesto esterno di riferimento	5
2.2	L'amministrazione	6
2.2.1	Processo di integrazione dei soppressi INPDAP ed ENPALS nell'INPS	6
2.2.2	Gli organi istituzionali	8
2.2.3	Le articolazioni dell'Istituto a livello territoriale	8
2.2.4	I dipendenti.....	9
2.2.5	Il benessere organizzativo.....	11
2.2.6	Le risorse finanziarie	12
2.3	I risultati raggiunti	16
2.4	Le criticità e le opportunità.....	27
3.	Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti	29
3.1	Albero della performance	29
3.2	Obiettivi strategici.....	31
3.3	Obiettivi e piani operativi	43
3.3.1	Obiettivi assegnati alle strutture centrali	43
3.3.2	Obiettivi assegnati alle strutture territoriali.....	47
4.	Risorse, efficienza ed economicità	55
4.1.1	Misurazione dei risultati organizzativi delle aree dirigenziali.....	60
5.	Trasparenza e qualità dei servizi	62
6.	Pari opportunità e bilancio di genere	68
7.	Il processo di redazione della Relazione sulla performance.....	70
7.1	Fasi, soggetti, tempi e responsabilità.....	70
7.2	Punti di forza e di debolezza del ciclo della performance.....	72

1. Presentazione della Relazione

Il presente documento è redatto secondo quanto previsto dall'articolo 10 del Decreto Legislativo 150/2009 e sulla base delle linee guida emanate in materia da CIVIT con la delibera n. 5/2012, successivamente confermate in data 16/6/2013.

Con riferimento al Piano della performance 2013-2015 approvato con determinazione presidenziale n. 131/2013, vengono riportati i risultati raggiunti in relazione agli obiettivi strategici ed agli obiettivi operativi assegnati alle strutture centrali e territoriali.

Lo scenario di riferimento dell'anno 2013, oltre a essere segnato dal proseguimento del processo di integrazione in Inps degli enti soppressi ex art. 21 della legge 214/2011, è stato influenzato dal perdurare della crisi economica del Paese e dai profondi mutamenti determinati dalle scelte del legislatore in materia di sistema previdenziale. L'Istituto, collocato sostanzialmente nel ruolo di unico gestore della previdenza pubblica, è stato chiamato a perseguire gli obiettivi di economicità nella gestione e di riduzione dei costi garantendo nel contempo il miglioramento dei livelli di servizio verso i cittadini, le aziende e le amministrazioni pubbliche. A tale fine, l'azione dell'Inps si è sviluppata essenzialmente secondo le direttrici di intervento della prosecuzione del processo di integrazione e della progressiva unificazione delle modalità telematiche di erogazione dei servizi.

Il Piano 2013-2015 ha rappresentato, in tale contesto, l'avvio di un processo programmatico omogeneo e integrato per il complesso delle attività riferite alla Gestione privata, alla Gestione pubblica e alla Gestione dei lavoratori dello sport e dello spettacolo, chiamato inoltre ad un costante allineamento di obiettivi e risorse alle diverse scadenze della progressiva integrazione organizzativa delle strutture centrali e territoriali.

I dati e le tabelle riportati nella Relazione sono estratti da documenti ufficiali dell'Istituto disponibili anche sul sito Internet, tra i quali i documenti di bilancio 2012 e 2013, il Rapporto annuale 2013, il Bilancio Sociale Inps 2012, il Piano triennale anticorruzione 2013-2015, la Relazione 2013 del Responsabile per la prevenzione della corruzione, da cui è possibile trarre anche maggiori informazioni e dettagli.

Si sottolinea che l'Istituto, anche per l'esercizio 2013, ha articolato il proprio sistema per la valutazione della performance organizzativa in relazione ai centri di responsabilità di primo livello.

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

L'Inps gestisce, ad eccezione delle Casse professionali, la totalità del sistema previdenziale ed assistenziale nazionale con la conseguente vastissima e complessa offerta di servizi e la relativa erogazione delle prestazioni.

Tutto ciò è avvenuto non per una semplice somma di competenze derivanti dall'accorpamento, nel tempo, di molti Enti diversi, ma come risultato di un articolato percorso storico di oltre un secolo, durante il quale l'Inps, fin dalla propria origine, ha costantemente esercitato il ruolo fondamentale di riferimento e di guida nell'ambito della sicurezza sociale del Paese.

Le attività dell'Istituto interessano un'utenza che copre oltre il 70% della popolazione residente, con un flusso finanziario totale (fra entrate e uscite) che supera la metà del Pil italiano.

La tabella seguente riporta la composizione e numerosità dell'utenza dell'Istituto, oltre alla evidenza degli importi delle prestazioni erogate nel corso del 2013.

		Anno 2013
I LAVORATORI ASSICURATI	Posizioni lavorative Gestione privata	19,5 mln
	Lavoratori Gestione pubblica, Gestione lavoratori dello spettacolo ed ex-Ipost	3,5 mln
LE AZIENDE ISCRITTE	Aziende iscritte	1,34 mln
LE PRESTAZIONI EROGATE	Beneficiari di trattamenti pensionistici ¹	15,8 mln
	Importo annuo erogato per rate di pensione e invalidità civile	266 mld di euro
	Beneficiari di prestazioni di sostegno al reddito ²	4,9 mln
	Importo annuo erogato per sostegno al reddito (comprensivo di copertura per contribuzione figurativa)	23,6 mld di euro
	Importo annuo erogato per prestazioni socio-assistenziali (famiglia, malattia, maternità)	10,3 mld di euro

¹ Sono compresi anche gli invalidi civili titolari di assegni e di indennità

² Comprende i soggetti beneficiari delle indennità di Cassa Integrazione Guadagni, Disoccupazione e Mobilità

2.1 Il contesto esterno di riferimento

L'effettivo impatto finanziario dell'Inps sul sistema economico italiano, si evidenzia nei seguenti dati che comprendono anche la Gestione dei dipendenti pubblici (ex Inpdap) e dei lavoratori dello spettacolo (ex Enpals).

		Anno 2013
LA POPOLAZIONE INTERESSATA E LA SPESA	Utenti Inps su totale residenti ¹	71,2%
	Utenti Inps su totale residenti in età da lavoro e anziani	82,7%
	Spesa prestazioni pensionistiche e non pensionistiche su PIL	19,5%
GLI ASSICURATI	Assicurati Inps sul totale degli occupati	97,2%
	Assicurati Inps su forze lavoro ²	85,3%
LE PENSIONI E I PENSIONATI	Pensioni Inps su totale pensioni	89,6%
	Pensionati Inps su totale pensionati	95,7%
LA SOSTENIBILITÀ DEL SISTEMA PENSIONISTICO	Spesa pensionistica Inps su PIL ³	16,2%
	Spesa pensionistica Inps su spesa pubblica	35,2%
	Pensionati Inps ogni 1.000 assicurati Inps	732
IL SOSTEGNO ALL'OCCUPAZIONE, AL REDDITO, ALLA FAMIGLIA, ALLE IMPRESE	Spesa su PIL per prestazioni a sostegno reddito, occupazione, famiglia e imprese	3,3%

¹ Sono compresi i pensionati, i lavoratori e i beneficiari delle prestazioni a sostegno del reddito

² Forze lavoro: secondo la definizione Istat, comprendono le persone occupate e quelle disoccupate in cerca di lavoro.

³ Escluse le indennità agli Invalidi Civili

2.2 L'amministrazione

2.2.1 Processo di integrazione dei soppressi INPDAP ed ENPALS nell'INPS

L'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale, a seguito della soppressione e della contestuale confluenza di INPDAP e ENPALS nell' INPS - ai sensi dell'articolo 21 , comma 1, del decreto legge n. 201/2011, convertito dalla legge n. 214/2011 - è diventato il polo unico per la gestione della previdenza sociale nazionale.

Con riferimento all'ex ENPALS, con decreto interministeriale del 28 marzo 2013, pubblicato in Gazzetta Ufficiale in data 11 giugno 2013, sono state trasferite all'Istituto le risorse umane, strumentali e finanziarie, il soppresso ENPALS – tenuto conto dello stato di integrazione territoriale e centrale - è da considerarsi, a partire dal 1° giugno 2013, completamente integrato in INPS.

Il 23 settembre 2013 è stato pubblicato in Gazzetta Ufficiale il decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali di concerto con il Ministero dell'Economia e delle Finanze ed il Ministero per la Pubblica Amministrazione e Semplificazione del 5 luglio 2013 per il trasferimento all'Istituto delle risorse umane, strumentali e finanziarie del soppresso INPDAP.

Il processo di integrazione dell'ex INPDAP e dell'ex ENPALS rappresenta una sfida ambiziosa che ridefinisce ampiamente gli scenari legati al welfare nazionale e che configura la condizione dell'INPS come sostanzialmente unica nel panorama internazionale, in un contesto caratterizzato dalla continua emanazione di una serie di disposizioni legislative che vedono l'Ente come principale o unico soggetto attuatore.

La logica che ha guidato l'Istituto nel percorso di integrazione è stata improntata sulle seguenti direttrici di azione:

- Assicurare la continuità della gestione all'indomani della soppressione
- Attivare l'integrazione contabile per l'unificazione degli aspetti di controllo della spesa
- Avviare il processo di omogeneizzazione delle procedure negoziali di spesa
- Definire il processo di razionalizzazione logistica
- Realizzare l'integrazione dei sistemi tecnologici e delle telecomunicazioni
- Attivare la sperimentazione delle Direzioni territoriali integrate

Nel corso del 2013 è proseguita l'attività di integrazione sia delle strutture che dei processi primari e di supporto dei tre Enti.

È proseguito il processo di telematizzazione delle domande di prestazioni/servizi dei soppressi INPDAP ed ENPALS, attraverso circolari esplicative, sono state fornite le istruzioni per la presentazione delle istanze di prestazioni/servizi della gestione ex INPDAP secondo le nuove modalità. Dopo un periodo transitorio durante il quale è stato mantenuto il doppio canale - telematico e cartaceo - dal 1° agosto 2013 le richieste possono essere presentate esclusivamente tramite il canale telematico.

Per quanto concerne i processi di supporto sotto l'aspetto organizzativo e di gestione del personale, dal primo aprile 2013, è stato avviato il modello organizzativo di Direzione provinciale integrata.

La sperimentazione ha coinvolto inizialmente 21 Direzioni provinciali INPS ed ex INPDAP, progressivamente sono state coinvolte ulteriori direzioni provinciali fino ad arrivare ad un totale di 74, al fine di valutare pienamente gli impatti organizzativi, informatici e procedurali della integrazione sperimentale.

A tale scopo, sono state emanate istruzioni operative e di regolamentazione del rapporto di lavoro finalizzate ad assicurare uniformità di comportamento nella fase di sperimentazione.

A seguito della determinazione presidenziale n. 138 del 28 giugno 2013, con circolare n. 110/2013 è stata avviata la sperimentazione del modello organizzativo di Direzione Regionale Inps integrata con le funzioni del soppresso Inpdap.

Dal 1° agosto 2013 detta sperimentazione ha coinvolto le Direzioni regionali Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia, Liguria, Marche, Calabria, Sardegna e Abruzzo.

A supporto della sperimentazione del modello organizzativo integrato è stato implementato un articolato progetto formativo sulle competenze istituzionali, con l'obiettivo di facilitare un'integrazione effettiva e rendere concretamente operativa la mutata realtà istituzionale ed è stato avviato, inoltre, il progetto di formazione on the job destinato agli ispettori di vigilanza dell' INPS e dell'ex ENPALS, con lo scopo di favorire una piena autonomia operativa del corpo ispettivo sull'intero territorio nazionale.

Sotto il profilo informatico, dal 1° agosto 2013 sono cessati tutti i servizi di supporto e manutenzione attivi presso le strutture della gestione dipendenti pubblici, relativi alla manutenzione delle postazioni di lavoro e del supporto di primo livello all'utenza interna.

Sul versante comunicazione istituzionale, dal 1° ottobre 2013 è stato spento il portale della gestione dipendenti pubblici e i relativi contenuti sono stati migrati sul portale istituzionale www.inps.it

2.2.2 Gli organi istituzionali

La governance dell'Istituto è caratterizzata dalla presenza dei seguenti organi, ai sensi del D. Lgs. n.479/1994, così come modificato dalla Legge 122/2010:

- Presidente
- Consiglio di Indirizzo e Vigilanza
- Direttore Generale
- Collegio dei Sindaci

Inoltre, il Magistrato della Corte dei Conti esercita un controllo concomitante sulla gestione finanziaria dell'Istituto.

2.2.3 Le articolazioni dell'Istituto a livello territoriale

Con l'accorpamento dell'Inpdap e dell'Enpals e l'acquisizione delle corrispondenti strutture, la rete territoriale dell'Istituto è in corso di riorganizzazione e razionalizzazione, con l'obiettivo di diminuire i costi e agevolare l'operatività delle Sedi. La dislocazione attuale delle strutture, con le relative funzionalità, è illustrata di seguito.

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

Nel corso del 2013 con determinazioni presidenziali, sono state integrate le funzioni della Direzione generale con l'istituzione di nuove Direzioni centrali:

- Direzione centrale Formazione e sviluppo competenze
- Direzione centrale Assistenza e invalidità civile
- Direzione centrale Credito e welfare.

Inoltre, sempre con determinazione presidenziale, sono stati istituiti ulteriori specifici incarichi di livello dirigenziale generale, inerenti a progetti a termine per l'attuazione di programmi e gestioni con caratteristiche di eccezionale rilievo organizzativo:

- contrasto e deflazionamento del contenzioso,
- popolamento e implementazione del casellario dell'assistenza
- l'integrazione dei processi di audit
- consolidamento della banca dati delle posizioni assicurative dei dipendenti pubblici
- canali di comunicazione interna,
- sponsorizzazioni e la valorizzazione dei beni,
- decertificazione e lo scambio di dati tra pubbliche amministrazioni

- l'integrazione dell'area metropolitana di Roma
- l'integrazione dell'area metropolitana di Napoli

È stato, inoltre, avviato il processo di integrazione della funzione dell'avvocatura dell'INPS e dell'ex INPDAP, sia centrale che territoriale, per eliminare duplicazioni e sovrapposizioni, nell'ottica di una maggiore economicità ed efficienza nella gestione dei relativi contenziosi.

Anche l'articolazione territoriale dell'Istituto, a seguito dell'accorpamento degli enti è stato interessato da una riorganizzazione, come già descritto nel paragrafo "Processo di integrazione dei soppressi INPDAP ed ENPALS nell'INPS" che ha portato ad una razionalizzazione delle strutture presenti sul territorio.

		Anno 2013
LE STRUTTURE INPS	Sedi (incluse le Direzioni Centrali e Regionali, le Sedi di coordinamento, le Agenzie complesse)	323
	Agenzie	344
	Punti Cliente ¹	1.646
	Presidi Inps presso i Consolati ²	245

2.2.4 I dipendenti

Il personale, che rappresenta la principale risorsa dell'Istituto, è alla base dei risultati in termini di produttività e qualità dei servizi resi al cittadino.

Il personale in forza, riferito al numero di unità di personale (tutti i profili e qualifiche), è progressivamente diminuito fino a segnare, nel 2012, prima dell'integrazione, una flessione del 6,5% rispetto al 2010. La diminuzione presenta lo stesso andamento anche dopo l'integrazione degli enti soppressi. Nella tabella seguente sono riportati i dati di consistenza del personale in forza.

Anno	2010	2011	2012	2012 Integrato	2013
Personale in forza	27.640	26.706	25.842	32.782	31.942

Relativamente al personale in forza presso l'Istituto, si evidenzia che il rapporto tra dirigenti e numero complessivo delle risorse umane, di poco

¹ Sportelli telematici Istituiti presso gli Enti locali e le Pubbliche Amministrazioni

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

inferiore a 1/60, colloca l'Istituto tra gli esempi più virtuosi tra le Amministrazioni Pubbliche e realizza una proporzione non dissimile dalle più grandi organizzazioni private (banche, assicurazioni, energia, telecomunicazioni).

Il personale dell'Istituto risulta così distribuito su tutto il territorio nazionale:

- il 36% nelle regioni del Nord,
- il 23% nelle regioni del Centro,
- il 31% nelle regioni del Sud, comprese Sicilia e Sardegna.

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

PERSONALE PER STRUTTURA 2013 al 31/12/2013					
Struttura	N. Dipendenti				
	MASCHI	FEMMINE	TOT.	% Maschi	% Femmine
SEDE CENTRALE	1.392	1.668	3.060	45%	55%
SEDI TERRITORIALI	12.136	16.746	28.882	42%	58%
TOTALI	13.528	18.414	31.942	42%	58%

Le contrazioni del personale, la centralità del capitale umano nell'adempimento del mandato istituzionale e i rilevanti impatti sociali che eventuali decrementi del livello di qualità dei servizi comporta, determinano quindi la necessità di agire su due fronti:

- Assicurare un flusso di ingresso di nuove risorse umane, in grado di bilanciare la significativa contrazione che si prevede proseguire anche nei prossimi anni, con il costante ampliamento dei compiti dell'Istituto. Detti inserimenti saranno funzionali ai seguenti fini: a) garantire un naturale ricambio anche per mitigare i rischi di fuoriuscita di competenze chiave e distintive; b) garantire la copertura delle nuove funzioni legate allo sviluppo della piattaforma tecnologica del Welfare e dei servizi ad essa correlati; c) compensare e potenziare gli organici, con particolare riferimento alle funzioni dedicate all'erogazione di servizi e prestazioni a salvaguardia di elevati standard di qualità e tempestività di risposta verso l'utenza.
- Continuare ed incrementare l'investimento nella formazione del personale, che ricopre un ruolo fondamentale per favorire l'accrescimento delle

professionalità e dei livelli di conoscenza delle risorse umane impegnate nei diversi processi di lavoro, puntando ad uno sviluppo delle risorse avente come obiettivo la valorizzazione e motivazione del personale attraverso programmi mirati di formazione volti a: a) sostenere il cambiamento in atto, b) preservare e sviluppare le eccellenze ed i talenti scongiurando gli effetti connessi ai vuoti di professionalità legati a fenomeni di turn over, c) riqualificare le competenze, valorizzare il ruolo specialistico dell'Inps a supporto del consolidamento e della visibilità, anche all'esterno dell'Ente, di centri di competenza e di innovazione.

2.2.5 Il benessere organizzativo

Nel corso del 2013, le Direzioni centrali Risorse umane e Organizzazione hanno avviato un percorso metodologico per la rilevazione quali-quantitativa del benessere organizzativo e individuale dei lavoratori dell'Istituto (art. 14, comma 5, D. Lgs. 150/2009).

L'indagine, finalizzata all'approfondimento dei fattori specifici per il personale dell'Istituto, affianca l'iniziativa promossa dalla CIVIT (oggi ANAC), che ha varato un documento in materia di benessere organizzativo contenente un questionario standardizzato da sottoporre al personale di tutte le pubbliche amministrazioni.

Il progetto si è sviluppato in due fasi. Una fase qualitativa, che mediante una serie di focus-group ha consentito di individuare i fattori specifici che influenzano il livello di benessere organizzativo e individuale nell'INPS.

Sono emersi come significativi i seguenti fattori:

- fattore di servizio: il rapporto con l'utenza interna ed esterna;
- appartenenza e coinvolgimento: riguarda "l'orgoglio di essere INPS", il sentirsi supportati dai vertici dell'ente e coinvolti nelle scelte organizzative;
- rapporto con i capi;
- rapporto fra colleghi;
- organizzazione e carico di lavoro;
- professionalità e competenze;
- comunicazione;
- sicurezza e salute.

La fase successiva, quantitativa, sulla base dei risultati dei focus group, ha dato luogo alla realizzazione del questionario che prevede due serie di 27 domande speculari; per ciascun fattore sono formulate tre o più domande, secondo l'ampiezza dell'argomento.

La prima serie indaga il benessere atteso, e cioè il grado di importanza di ogni fattore per il benessere organizzativo.

La seconda serie indaga il benessere percepito, e cioè la percezione del grado di effettiva presenza o assenza, nella propria esperienza lavorativa, di ciascuno dei fattori.

La somministrazione del questionario, da compilare in forma volontaria e anonima attraverso apposita piattaforma telematica, è avvenuta all'inizio del 2014. (Messaggio Hermes n. 679 del 14 gennaio 2014).

Le principali risultanze di detta indagine sono anticipate nell'apposito paragrafo contenuto nel Piano della performance 2014 e saranno oggetto di puntuale disamina nella Relazione della performance 2014. Una sintetica esposizione delle attività in materia di benessere organizzativo è presente anche nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale.

Inoltre va evidenziato che l'Istituto ha avviato, sempre nel corso del 2014, un approfondimento delle indagini sul personale dipendente, sulla base dei modelli previsto dalla CIVIT (oggi ANAC), ai sensi dell'art. 14, comma 5, del D. Lgs. n. 150/2009.

2.2.6 Le risorse finanziarie

I dati e le tabelle riportati in questo paragrafo sono estratti dai documenti ufficiali dell'Istituto, disponibili anche sul sito Internet nella sezione "Dati e Bilanci -> Bilanci Inps". In questa sezione vengono riportati i bilanci preventivi ed i rendiconti generali dell'INPS distinti per anno.

I dati riportati nel presente paragrafo sono desunti dal documento "Rendiconto Generale 2013" adottato dal Commissario Straordinario con determinazione n. 123 del 29 luglio 2014.

I prospetti seguenti rappresentano gli importi relativi ad Entrate ed Uscite correnti risultanti dal consuntivo 2013 comparati con i dati del bilancio consuntivo 2012.

Entrate correnti

(in milioni di euro)

TITOLO I	Consuntivo 2012	Consuntivo 2013	Variazione	Variazione %
Entrate Contributive	208.076	210.141	2.065	1,0
Trasferimenti dal bilancio dello Stato	93.801	99.076	5.275	5,6
Altri trasferimenti (Regioni ed altri Enti)	330	320	-10	-3,1
Altre entrate	4.056	4.116	59	1,5
Totale entrate correnti	306.263	313.653	7.390	2,4

Uscite correnti

(in milioni di euro)

TITOLO I	Consuntivo 2012	Consuntivo 2013	Variazione	Variazione %
Prestazioni istituzionali:	295.742	303.464	7.722	2,6
- Prestazioni Pensionistiche	261.487	267.138	5.650	2,2
- Prestazioni Temporanee	34.255	36.326	2.071	6,0
Trasferimenti passivi	5.978	5.504	-474	-7,9
Altri interventi diversi	9.841	10.549	708	7,2
Trattamenti di quiescenza	355	323	-32	-9,0
Uscite di funzionamento	3.522	2.613	-910	-25,8
Totale uscite correnti	315.438	322.452	7.014	2,2

Gli iscritti alle gestioni previdenziali

Nel consuntivo 2013 si conferma la tendenza generale alla contrazione del **numero degli iscritti** alle gestioni pensionistiche, che nel complesso risultano pari a 21.924.265 unità, con una variazione negativa dell'1,6% rispetto al dato di 22.281.391, relativo al 2012.

Di seguito viene esposto l'andamento del numero degli iscritti delle principali gestioni per gli anni 2012 e 2013.

Gestioni	Iscritti 2012	Iscritti 2013	Variazione %2013/2012
Lavoratori dipendenti	16.726.618	16.502.552	-1,3
Gestione lavoratori parasubordinati *	1.077.100	976.900	-9,3
Gestione Artigiani	1.817.900	1.772.677	-2,5
Gestione commercianti	2.178.319	2.193.118	0,7
Gestione CD-CM	459.760	457.621	-0,5
Fondo clero	19.590	19.420	-0,9
Fondo ex Sportass	804	737	-8,3
Assicurazioni facoltative	1.300	1.240	-4,6
Totale iscritti	22.281.391	21.924.265	-1,6

(*) include anche i contribuenti che versano in altre gestioni

Le pensioni erogate

La spesa pensionistica dell'anno 2013 - espressa in termini finanziari di competenza - è risultata pari a 253.724 mln di euro rispetto a 248.400 mln del 2012 con un incremento del 2,1%.

L'incidenza della spesa pensionistica sul PIL nominale è del 16,26% nel 2013.

Il movimento complessivo delle pensioni per l'anno 2013, escluse le pensioni erogate dalla Gestione Invalidi civili, è il seguente:

- 18.607.422 pensioni vigenti al 31/12/2012
- 649.806 nuove pensioni liquidate
- 835.442 pensioni eliminate
- 18.421.786 pensioni vigenti al 31/12/2013

Con riferimento alla Gestione Invalidi civili sono 2.446.385 le pensioni vigenti al 31/12/2013 con un decremento del 5,2% rispetto alle prestazioni vigenti alla fine del 2012 (2.581.593), per un importo complessivo annuo pari a 15.112 mln.

I costi di funzionamento

Le spese per il funzionamento dell'Ente sono state complessivamente impegnate per circa 4.210 mln con un decremento di 322 mln rispetto al consuntivo del 2012.

Spese di funzionamento

(in milioni di euro)

SPESE	Consuntivo 2013
Totale Spese correnti	3.932,2
Totale Spese in conto capitale	277,4
Totale Spese di funzionamento	4.209,6

Costi di Gestione

(in milioni di euro)

Tipologia dei costi *	Consuntivo 2013
1) Personale	2.279,8
2) Acquisto beni di consumo, servizi e immobilizzazioni tecniche:	1.593,8
- Elaborazione automatica dati	410,9
- Altri acquisti per funzionamento uffici	586,6
- Servizi affidati ad altri enti	596,3
3) Altri oneri di funzionamento **	836,0
Totale costi	4.709,6

(*) al netto dei costi afferenti gli stabili da reddito, strutture sociali e acquisto di strumenti finanziari

(**) comprensivi dei risparmi da versare allo Stato ai sensi delle normative di contenimento delle spese (553 mln nel 2013)

2.3 I risultati raggiunti

Oggi il cittadino-utente può richiedere una prestazione presso un qualsiasi ufficio territoriale dell'Istituto senza doversi rivolgere alla propria Sede di competenza, ma soprattutto può fruire dei servizi Inps on-line.

L'Istituto adotta soluzioni flessibili per effettuare agevolmente le modifiche e gli aggiornamenti dettati dall'evoluzione dei processi, implementando architetture e tecnologie modulari e aperte per aree applicative influenzate da frequenti cambiamenti, sia riguardanti la normativa sia per l'evoluzione dei prodotti e dei servizi.

La strategia dell'Istituto si è focalizzata in modo particolare sull'efficienza organizzativa e sul rinnovamento dei servizi attraverso le nuove tecnologie di telematizzazione, affrontando al contempo anche criticità, quali:

- la costante diminuzione delle risorse umane
- la forte differenziazione dell'utenza (cittadini, lavoratori, pensionati, persone con disabilità, medici, Asl, Enti territoriali, ecc)

Nella tabella seguente sono riportati i dati, relativi al 2013, relativi ai "contatti" dell'utenza con l'Istituto

		Anno 2013
I SERVIZI DI E-GOVERNMENT	Tasso di copertura digitale dei processi e servizi Inps	100%
	Numero servizi erogati on-line (a Cittadini, Imprese, Patronati, Comuni, CAF)	103,9 mln
	Contact Center Multicanale (totale contatti e servizi gestiti)	23 mln
	Visitatori del sito istituzionale (nell'anno)	429,9 mln
	Numero medio di visitatori al giorno	1,18 mln
	Numero PIN rilasciati (dato cumulativo)	14,5 mln
	Totale pagine web visitate (nell'anno)	4,6 mld
	Numero medio di pagine web visitate al giorno	28,3 mln
	Numero accessi nell'anno ai servizi mobili (via smartphone, tablet, etc.)	1,1 mln

La Tecnologia informatica

Il Sistema Informativo Inps si colloca in una posizione di rilievo nel panorama della Pubblica Amministrazione Italiana in considerazione non soltanto del ruolo istituzionale quale Ente di riferimento per il Welfare, ma anche per la complessità degli aspetti tecnici e tecnologici, determinata dalle notevoli dimensioni del patrimonio applicativo e dall'ampiezza e varietà dell'utenza.

Tali caratteristiche, unite alla necessità di operatività in tempo reale dei servizi, richiedono una particolare cura e attenzione nella scelta del percorso evolutivo, che deve avere come riferimento primario il ricorso alle più innovative tecnologie informatiche, al fine di supportare un continuo miglioramento dei servizi erogati e dei rapporti con l'utenza.

L'evoluzione strategica dell'informatica dell'Istituto è quindi orientata a valorizzare al massimo le risorse interne, promuovendone il *know how* e a sfruttare le opportunità offerte dalle specializzazioni e dalla capacità innovativa ottenibile con l'accesso al mercato esterno.

Il patrimonio architetture e applicativo permette all'Inps, anche attraverso ulteriori investimenti, di candidarsi come Polo nazionale per l'erogazione dei servizi *ICT* per il Welfare in modalità *Cloud Computing*, mettendo a disposizione una piattaforma tecnologica in grado di:

- fornire alle Pubbliche Amministrazioni appartenenti alla filiera del Welfare tutti i servizi censiti nel Casellario dell'Assistenza, a partire da un sistema di interscambio dati in modalità multicanale e dall'integrazione delle basi dati dell'Istituto contenenti le informazioni di pertinenza,
- supportare gli organi politici nell'assunzione di decisioni attraverso l'analisi di dati integrati sulle risorse utilizzate e sulle spese sostenute dal complesso delle Istituzioni operanti in ambito Welfare e fornire informazioni per la definizione e implementazione di efficaci politiche di sviluppo in ambito assistenziale e per facilitare una migliore comprensione del mercato del lavoro finalizzata all'attuazione di adeguate politiche di occupazione.

Il programma di telematizzazione

Attualmente per la totalità dei servizi, delle prestazioni e delle comunicazioni con l'utenza è utilizzata la via telematica e tale canale sta divenendo via via esclusivo, per giungere all'obiettivo di una Amministrazione completamente digitale, che opera con alta efficienza e con elevati risparmi conseguenti anche all'eliminazione dei flussi cartacei.

Questo vale per tutte le Gestioni, privata, pubblica e lavoratori dello spettacolo, i servizi sono disponibili agli utenti online, con accessibilità in modalità multicanale. In questo modo gli utenti hanno facoltà di accedere alle

prestazioni istituzionali senza l'obbligo di interazione diretta con le Sedi territoriali.

In generale, la presentazione delle domande di prestazioni/servizi, è prevista attraverso uno dei seguenti canali:

- Il-Web, servizi telematici accessibili direttamente dal cittadino, tramite PIN (Personal Identification Number), attraverso il portale dell'Istituto (www.inps.it);
- I Patronati o altri intermediari autorizzati, attraverso i servizi telematici offerti dagli stessi;
- Il Contact Center Multicanale.

L'utilizzo del portale internet

I servizi e le prestazioni previdenziali ed assistenziali dell'Istituto sono integralmente e direttamente accessibili sul portale internet istituzionale (www.inps.it), che attualmente rappresenta il canale fondamentale di comunicazione nel rapporto con l'utenza.

Informazioni e servizi sono a disposizione su oltre 36mila pagine web e sono fruibili sempre (24 ore al giorno, 7 giorni alla settimana). Il portale è costantemente aggiornato, sia nei contenuti, a seguito delle nuove norme entrate in vigore, sia nella struttura e nelle modalità di utilizzo per renderlo sempre più facilmente utilizzabile dagli utenti.

Dal sito possono essere scaricati i moduli necessari per ogni tipo di richiesta, molti dei quali possono essere compilati on-line e trasmessi telematicamente alla struttura Inps competente.

La tabella espone alcuni dati significativi sull'accesso al portale internet Inps nel 2013, che bene illustrano la dimensione dell'utilizzo di questo canale.

Accesso al Portale internet Inps. Anno 2013

N. visitatori nell'anno	429.887.164
Media n. visitatori giornalieri	1.177.773
Picco n. visitatori giornalieri*	2.669.474
N. pagine web visitate nell'anno	4.582.258.225
Media n. pagine visitate al giorno	12.554.132
Picco n. pagine visitate al giorno**	28.335.884
Totale PIN rilasciati al 31/12/2013	14.458.516

Numero e-mail ricevute	16.945.664
N. totale pagine web sul sito	36.410
N. moduli scaricabili on-line	544
N. moduli compilabili on-line	537

* Il giorno 25/03/2013

** Il giorno 03/04/2013

I volumi dei servizi on-line

Per l'accesso ai servizi on-line è necessario identificarsi con il codice di accesso personale (Pin) che, su richiesta, viene inviato gratuitamente all'utente.

Nella seguente tabella si illustrano alcuni dati significativi della Gestione dipendenti privati sui volumi dei principali servizi erogati on-line nel 2013, confrontati con i dati 2012, suddivisi per tipologia di utente, mentre nella tabella successiva si evidenziano i servizi erogati on-line suddivisi per area/soggetto.

N. Servizi on-line erogati per tipologia di utente - Gestione privata. Anni 2012 - 2013

Descrizione	2012	2013	Var. % 2013/2012
Servizi ai cittadini	21.421.744	26.626.225	24,3%
Servizi alle imprese	20.965.110	21.127.018	0,8%
Servizi ai Patronati	43.219.290	45.743.445	5,8%
Servizi ai CAF	1.593.856	3.995.498	150,7%
Servizi agli Enti pubblici e previdenziali	6.790.864	5.559.010	-18,1%
Servizi alle ASL	656.472	667.318	1,7%
Servizi alle Associazioni di Categoria	101.290	100.816	-0,5%
Servizi agli Utenti net.Inps*(media accessi mensili)	80.000	80.000	0%

* Statistica effettuata mediante il monitoraggio degli accessi al servizio net.Inps.

N. Servizi on-line per Area /Soggetto – Gestione privata. Anni 2012-2013

Descrizione	2012	2013	Var. % 2013/2012
N. DM10 da proc. UniEmens	19.051.058	18.133.601	-4,8%
N. denunce contributive individuali (UniEmens)	157.000.000	154.602.312	-1,5%
N. richieste certificazioni individuali*	27.413.496	44.184.715	61,2%
N. estratti contributivi e calcolo pensione	23.363.899	24.043.725	2,9%
N. "Stato domanda per prestazioni"	20.591.935	23.938.556	16,3%
N. certificati medici on-line ricevuti	19.971.234	20.576.162	3,0%
N. DURC emessi	1.378.342	1.802.907	30,8%

* Comprende le seguenti certificazioni individuali: duplicato CUD, duplicato ObisM, Estratto pagamenti prestazioni, Estratto situazione debitoria Art.&Comm., Estratto versamenti agricoltura, Estratto versamenti Art.&Comm.

La successiva tabella illustra alcuni dati significativi sui servizi on-line erogati dalla Gestione pubblica e dalla Gestione lavoratori dello spettacolo nel 2013.

N. Servizi on-line – Gestione pubblica e Gestione lavoratori dello spettacolo. Anno 2013

Descrizione	Numero
Servizi ex-Enpals*	
Lavoratori, pensionati, imprese	678.552
Servizi ex-Inpdap	
Area Previdenza – 96 tipologie di moduli web (Cittadini e Patronati)	179.754
Area Welfare – 45 tipologie di moduli web (cittadino)	136.036
Area Credito – 65 tipologie di moduli web (cittadino)	44.223
Area Entrate - 6 tipologie di moduli web (cittadino)	11
Area Posizione assicurativa - 1 tipologia di modulo web (Cittadini e Patronati)	2.400
Area Reclami- 1 tipologia di moduli da web (Cittadino)	2.040
Servizi ex-Ipost*	272

*Le posizioni assicurative Enpals e Ipost sono confluite nella gestione Inps, i servizi specifici dei due Enti sono in corso di dismissione.

I servizi erogati su dispositivi mobili

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

I servizi disponibili permettono di effettuare diverse funzioni quali la visualizzazione del proprio estratto conto contributivo; della corrispondenza intercorsa con l'Inps; dello Stato Pratiche per gli utenti Gestione Dipendenti Pubblici.

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

E' possibile anche:

- visualizzare il calcolo delle Codeline F24
- accedere ai servizi di prenotazione, votazione e report per gli utenti Gestione Dipendenti Pubblici;
- effettuare pagamenti di riscatti, ricongiunzioni e rendite;
- effettuare l'iscrizione per i lavoratori parasubordinati;
- visualizzare il cedolino pensione per gli utenti Gestione Dipendenti Pubblici.

Con il servizio informativo "Mobile Inps Ufficio Stampa", disponibile per Smartphone e Tablet (Android e iPhone), gli utenti ricevono su dispositivi mobili i comunicati stampa e le rassegne multimediali, rimanendo costantemente aggiornati sulle comunicazioni dell'Istituto in tempo reale.

Nella successiva tabella si evidenziano i volumi dei servizi erogati su dispositivi mobili nel 2012 e nel 2013.

Servizi erogati su dispositivi mobili (cellulari, smartphone, tablet). Anni 2012-2013

Descrizione	2012	2013	Var. % 2013/2012
N. accessi ai servizi Mobile	437.081	1.083.387	147,9%
N. accessi alla sezione InpsFacile	193.453	536.733	177,4%
N. download applicazioni Inps per iPhone	447.139	464.047	3,8%
N. download applicazioni Inps per iPad	8.785	10.593	20,6%

Il Portale dei pagamenti

Il "Portale dei pagamenti" offre ai cittadini e agli utenti un servizio telematico che facilita le modalità di utilizzo dei pagamenti on-line, semplificando il rapporto con il cittadino ed evitando la formazione di code agli sportelli.

Sul Portale si possono trovare tutti i servizi abilitati per eseguire il pagamento dei bollettini on-line, stampare i bollettini MAV, acquistare i buoni lavoro o voucher online, visualizzare i pagamenti effettuati e avere notizie e aggiornamenti sulle nuove modalità di pagamento.

Il Portale è diviso in tre aree:

- Area pagamenti, in quest'area sono presenti i servizi di pagamento e stampa bollettini MAV: pagamenti dei contributi per i lavoratori domestici, riscatti e ricongiunzioni e rendite, versamenti volontari, acquisto online buoni lavoro, mutui ipotecari ex-Inpdap, recupero indebiti, Fondo Clero, mutui Cooperative edilizie ex -Inpdap;
- Area informazioni sui pagamenti, che presenta tutte le informazioni sui pagamenti dei contributi dei servizi attivi, informazioni sul canale RID e canale Reti Amiche;
- Area contatti, dove sono indicate le modalità operative per il cittadino che dovesse avere difficoltà con l'utilizzo delle procedure. In questo caso si può anche inviare una e-mail per richiesta chiarimenti alla casella di posta pagamentionline@inps.it.

Ai pagamenti effettuati sul portale Inps si aggiungono i canali di pagamento telematico:

- le tabaccherie aderenti al circuito "Reti Amiche";
- il servizio di home banking offerto dalla Unicredit Banca;
- gli sportelli delle Banche Retail del Gruppo Unicredit che hanno attivato la convenzione;
- pagamento attraverso servizio di addebito diretto su conto corrente bancario (RID - Rapporto Interbancario Diretto).

La tabella che segue illustra il flusso dei pagamenti online effettuati negli anni 2012 e 2013.

Pagamenti effettuati on-line - Anni 2012-2013

Descrizione	2012		2013		Var. % 2013/2012	
	Num.	Importo (Euro)	Num.	Importo (Euro)	Num.	Importo (Euro)
Pagamenti con MAV (Pagamenti mediante avviso)						
Contributi lavoratori domestici	3.301.945	948.839.810	3.410.104	972.001.947	3,3%	2,4%
Riscatti, ricongiunzioni, rendite	228.333	133.640.534	208.276	116.027.999	-8,8%	-13,2%
Versamenti volontari	123.796	191.572.731	118.326	180.134.914	-4,4%	-6,0%
Mutui ipotecari ex-Inpdap	58.598	229.801.377	77.702	307.954.538	32,6%	34,0%
Recupero indebiti	8.281	9.269.730	53.877	22.241.627	550,6%	139,9%
Fondo Clero*	-	-	2.476	575.964	-	-
Mutui Cooperative Edilizie ex -Inpdap*	-	-	9.097	7.588.759	-	-
Pagamenti tramite Pos virtuale Intesa S.Paolo (attiva dal 24/03/2011)						
Contributi Lav. domestici	118.180	23.412.032	118.820	22.487.853	0,5%	-3,9%
Riscatti, Ricong., Rendite	4.747	899.383	9.333	1.697.523	96,6%	88,7%
Versamenti Volontari	232	261.943	240	226.212	3,4%	-13,6%
Attività Sociali Gestione Dipendenti Pubblici (attiva dal 08/06/2012)	1.429	775.810	7.171	3.557.173	non significativa	non significativa
Pagamenti online in collaborazione con la Porta dei Pagamenti di Poste Italiane						
Acquisto online Voucher Lavoro	1.922	803.790	3.516	1.426.480	82,9%	77,5%
Pagamenti tramite Lottomatica						
Contributi Lav. domestici	165.004	36.886.364	127.143	27.304.742	-22,9%	-26,0%
Riscatti, Ricong., Rendite	1.451	322.963	2.415	483.545	66,4%	49,7%
Pagamenti tramite le Banche UniCredit						
Contributi Lav. domestici	87.576	22.228.939	85.192	20.985.867	-2,7%	-5,6%
Riscatti, Ricong., Rendite	7.680	2.391.102	9.333	2.809.233	21,5%	17,5%
Pagamenti tramite Poste Italiane (attiva dal 01/04/2011)						
Contributi Lavoratori Domestici	8.205	1.949.545	5.276	1.170.607	-35,7%	-40,0%

* Servizio attivo dal 2013.

Gli Open Data

Gli "Open data" sono dati che le amministrazioni pubbliche, a partire dalle informazioni che posseggono e gestiscono nell'esercizio delle funzioni svolte, mettono a disposizione dei cittadini in modo trasparente e gratuito.

Si tratta di insiemi di dati che, dopo una serie di verifiche normative (in particolare in materia di *privacy*) e, ove necessario, con un opportuno riadattamento tecnologico, sono resi disponibili in ottica di riuso.

Su questo fronte l'Inps si colloca all'avanguardia essendo il primo Ente pubblico italiano a fornire tale innovativo strumento. L'Istituto, infatti, per la vastità e la complessità dei suoi compiti, si trova oggi a gestire una mole imponente di informazioni ed è quindi in una posizione privilegiata per la fornitura di dati pubblici.

Il progetto Open Data si sviluppa all'interno del percorso evolutivo dell'Inps, orientato all'aumento della trasparenza e della qualità dei servizi al cittadino attraverso il ricorso alle più recenti innovazioni tecnologiche.

Dal punto di vista tecnico, in questo spazio vengono esposti i dati dell'Istituto in formati esportabili e riutilizzabili e corredati di descrizioni e informazioni aggiuntive (metadati), utilizzando innovative tecniche di analisi semantica dei contenuti per facilitare la navigazione, la catalogazione e la fruizione.

Nel corso del 2013 la sezione Open Data sul portale istituzionale dell'Istituto è stata resa ancora più facilmente consultabile, è stata adottata una nuova modalità di accesso ai dataset pubblicati, attraverso delle specifiche API (*Application Programming Interface*).

Nel corso del 2013, dal sito Inps sono stati scaricati oltre 573mila dati in formato aperto, di cui il 10% eseguiti dall'estero. Gli utenti, che possono lasciare un suggerimento ed esprimere la propria opinione su ogni singolo dataset, hanno mostrato un gradimento significativo attribuendo un voto che in media supera il 7 (su un valore massimo di 10).

La comunicazione con il cittadino - Il Contact Center Multicanale Inps-Inail (CCM)

Il Contact Center Inps-Inail è stato avviato, a partire da Settembre 2010, per rendere disponibile agli utenti una struttura di comunicazione che garantisca la massima fruibilità e tempestività di informazioni e servizi, insieme all'aumento di efficienza degli Enti, in particolare per le unità territoriali.

Nel corso del 2013 la struttura è stata rafforzata, garantendo un servizio sempre più adeguato alle esigenze degli utenti; esso risponde alle richieste di informazioni su aspetti normativi e procedurali e su singole pratiche, sia dell'Inps (comprese le gestioni Dipendenti Pubblici e Lavoratori dello Spettacolo e dello Sport) che dell'Inail, acquisisce domande dei servizi telematizzati e fornisce servizi erogabili in tempo reale, costituendo uno "sportello virtuale" al servizio del cittadino.

E' inoltre a disposizione degli utenti il servizio InpsRisponde, un ulteriore canale per inoltrare richieste di chiarimenti su aspetti normativi/procedurali o di informazioni su singole pratiche, tramite la compilazione di un *form on line* fruibile sul sito Web istituzionale.

Il Contact Center Inps-Inail, nel corso dell'anno 2013, ha confermato il proprio ruolo, sia consentendo agli utenti di interagire con gli Enti in modo semplice, veloce e secondo le modalità più vicine alle proprie esigenze, sia in termini di miglioramento dell'efficienza nella gestione delle risorse umane e tecnologiche messe a disposizione, per supportare al meglio il percorso evolutivo e le iniziative strategiche e di integrazione degli Enti.

Nel corso del 2013 gli operatori hanno gestito circa 23 milioni di contatti (+9% rispetto all'anno precedente).

Nel corso dell'anno inoltre, sono stati gestiti mediante InpsRisponde 581.955 quesiti (comprensivi dei quesiti relativi alla gestione Dipendenti Pubblici ed alla gestione Lavoratori dello Spettacolo e dello Sport).

Il Contact Center Inps-Inail ha supportato l'utenza dell'Istituto con particolare riguardo:

- alla conclusione del percorso di integrazione della Gestione Dipendenti Pubblici e della Gestione Lavoratori dello Sport e dello Spettacolo nel sistema di Customer care dell'Istituto, con l'estensione del sistema di gestione del Centralino Unico e di Agenda Appuntamenti;
- alle novità legislative e procedurali ("Bonus under 30", contributi per l'acquisto dei servizi per l'infanzia, estensione norme di salvaguardia, congedo obbligatorio e congedo facoltativo padre);
- al rilascio di nuovi servizi dispositivi in modalità multicanale, quali acquisizione modelli Red, Congedo facoltativo e obbligatorio padre, Domande di Bonus Infanzia, gestione deleghe artigiani e commercianti;
- alla gestione della richiesta di invio Cud in modalità multicanale, anche tramite numero verde dedicato.

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

- evoluzione della funzionalità di riconoscimento vocale dell'Utente tramite risponditore automatico, che permette la pre-identificazione dell'utente, al fine di ottimizzare i tempi di gestione della chiamata;
- potenziamento dei servizi erogati tramite risponditore automatico, con particolare riferimento al servizio di prenotazione degli appuntamenti presso le sedi INPS e al servizio di richiesta Estratto conto contributivo per la gestione Dipendenti pubblici e lavoratori dello sport e dello spettacolo;

- estensione dei Punti di Consulenza "Sportello Amico", inizialmente rivolti alla sola categoria di utenti "Salvaguardati", anche alla gestione Dipendenti Pubblici ed agli utenti che avessero ricevuto la notifica di un indebitato su prestazione.

La tabella seguente riporta i volumi relativi ai servizi erogati tramite risponditore automatico nel 2013.

Servizio	Numero di richieste
Cud unificato	1.265.115
Estratto pagamenti	44.944
Estratto contributivo	30.316
Appuntamenti su Sportello Amico	8.000
Dettaglio rata pensione	6.476
Totale	1.354.851

I dati riassuntivi del servizio Contact Center multicanale, relativi al 2013, sono illustrati nella tabella seguente e messi a confronto con quelli del 2012.

Il Contact Center multicanale in numeri - Anni 2012-2013.

Descrizione	2012	2013	Var % 2013/2012
Contatti gestiti da operatore	21 Mln	23 Mln	9,5%
Numero di operatori	2.246	2.286	1,8%
Quesiti InpsRisponde	473.194	581.955	23,0%
Quesiti inoltrati dal CCM alle sedi (Back Office)	566.465	927.108	63,7%
Numero Pagamenti effettuati via CCM	3.098	2.346	-24,3%
Valore in euro Pagamenti effettuati via CCM	707.077	504.923	-28,6%
Chiamate via Web e SKYPE	305.334	471.963	54,6%

2.4 Le criticità e le opportunità

Le problematiche legate all'avanzamento del processo di integrazione di Inpdap ed Enpals e i rilevanti tagli alle spese delle pubbliche amministrazioni continuano a rappresentare le principali criticità per l'INPS nel corso del 2013.

Se, per un verso, l'Istituto ha visto la sua funzione istituzionale ulteriormente ampliata e rafforzata, assumendo un ruolo primario sia come Ente erogatore di prestazioni e di servizi sia come attore primario nell'attuazione delle politiche previdenziali e sociali, per altro verso ciò avviene in un quadro segnato dalla diminuita disponibilità di risorse economiche e di personale.

In particolare, l'integrazione delle risorse umane rappresenta, nel breve periodo, un forte impegno gestionale ed organizzativo, tuttavia può costituire, nel medio-lungo termine, una importante opportunità di miglioramento qualitativo nell'erogazione dei servizi ai cittadini.

La gestione delle prestazioni agli invalidi civili vede l'Istituto fortemente impegnato da alcuni anni anche per le criticità legate al continuo aggiornamento della normativa in materia e alla molteplicità degli attori progressivamente coinvolti. L'utilizzo sempre maggiore dei sistemi informativi e l'impegno profuso dal personale dell'Istituto hanno rappresentato le leve gestionali per il raggiungimento dei miglioramenti registrati nel corso del 2013.

Inoltre, tra le criticità, si segnalano:

- la costante diminuzione delle risorse umane, che persiste, nonostante il trasferimento del personale degli enti soppressi, la mancanza di turn-over, lo spostamento del livello dei profili professionali a livelli apicali, fattori questi che insieme comportano una continua riduzione del personale addetto ai processi operativi;
- la continua evoluzione della normativa previdenziale che accresce la complessità della domanda di servizi da parte di un'utenza eterogenea e sempre più esigente e critica rispetto ai processi tradizionali di presentazione delle istanze, qualora ciò si traduca in prolungati tempi di attesa e di coda agli sportelli;
- la forte differenziazione dei partner istituzionali (Asl, Medici, Enti territoriali, Amministrazioni centrali, ecc.) nell'erogazione di alcuni servizi, che richiede processi e flussi informativi sempre più articolati ed integrati tra realtà istituzionali e organizzative diverse.

Per affrontare tali criticità, consolidando nel contempo il ruolo di prioritario punto di riferimento per la gestione del "Sistema welfare" a livello centrale e regionale, l'Istituto ha messo in campo numerose iniziative che, facendo leva sulla avanzata telematizzazione dei servizi e sulla progressiva integrazione delle risorse professionali, puntano a garantire:

- l'ottimizzazione dell'efficienza dei processi produttivi interni attraverso l'automazione delle fasi istruttorie, con conseguente recupero di risorse;
- la riduzione dei tempi di presentazione delle istanze, con evidenti benefici sia per il cittadino che per l'Istituto;
- l'aumento della qualità del servizio attraverso il trattamento di informazioni digitalizzate e quindi con qualità maggiore dei dati, grazie a controlli qualitativi e formali delle informazioni all'atto dell'inserimento;
- il perseguimento della correttezza in tutte le aree di produzione, con lo smaltimento dell'arretrato nelle aree di criticità;
- la diminuzione dei costi dei servizi da parte dell'Istituto, derivante dal risparmio delle comunicazioni cartacee ai cittadini, nonché dalle ulteriori misure di contenimento della spesa.

L'utilizzo progressivamente esclusivo della via telematica per la totalità dei servizi, delle prestazioni e delle comunicazioni con l'utenza si rivolge all'obiettivo di una Amministrazione completamente digitale, che opera con altissima efficienza e con elevati risparmi conseguenti anche all'eliminazione dei flussi cartacei.

3. Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti

Il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza, con delibera n. 19 del 10 luglio 2012, ha emanato la Relazione programmatica per gli anni 2013-2015, successivamente tale documento è stato declinato, in Linee Guida Gestionali per l'anno 2013.

Il processo di programmazione e budget per l'anno 2013, avviato con le circolari n. 9 del 16 gennaio 2013 e n. 19 del 6 febbraio 2013, ha interessato tutte le Direzioni centrali, i Coordinamenti generali professionali, i Progetti nazionali e gli Uffici di supporto agli Organi e tutte le strutture territoriali.

A seguito della conclusione del processo di programmazione e budget, con l'emanazione del Piano della Performance, il Direttore Generale ha assegnato, con propri provvedimenti, gli obiettivi di risultato e le risorse economico-finanziarie alle Direzioni centrali e regionali, comprese quelle della gestione ex INPDAP e alla struttura centrale ex ENPALS.

Nel contesto della Relazione, sono evidenziati a consuntivo i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e alle risorse impiegate, sono evidenziati gli scostamenti, le cause ed i correttivi adottati.

L'Allegato 1 alla presente Relazione, inoltre, riporta in sintesi i principali risultati degli obiettivi strategici sulla base delle tabelle di cui alla Delibera Civit n. 5/2012, successivamente aggiornate dalla medesima Commissione con nota del 13/6/2013.

3.1 Albero della performance

In questa sezione si fornisce una rappresentazione della performance e dei risultati raggiunti dall'Inps nel corso del 2013 in relazione a quanto presentato nel Piano 2013-2015.

Nell'ambito del processo di programmazione e budget dell'Inps per l'anno 2013, le indicazioni strategiche di portata triennale emanate dal CIV (organo di indirizzo politico-istituzionale, che rappresenta istituzionalmente i bisogni della collettività) con la Delibera n. 19 del 10 luglio 2012, vengono tradotte in linee di indirizzo con orizzonte temporale annuale, a loro volta declinate nelle linee guida gestionali che rappresentano i "contenitori" dei programmi obiettivo e degli obiettivi operativi assegnati alla responsabilità delle strutture centrali e territoriali. In particolare, le Linee Guida Gestionali sono state declinate in Programmi obiettivo, la cui responsabilità è stata assegnata ad una Struttura Centrale. Gli obiettivi gestionali relativi alla produzione di servizi all'utenza

sono stati assegnati alle Strutture Territoriali, diversificandoli in funzione delle caratteristiche delle sedi.

Va premesso che il modello organizzativo, gestionale e di governance dell'Istituto è stato impostato coerentemente con il DPR 27 febbraio 2003 n. 97 "Regolamento concernente l'amministrazione e la contabilità degli Enti Pubblici di cui alla Legge 20 marzo 1975 n. 70".

In particolare, il modello di governance dell'Istituto ricerca l'allineamento e la coerenza tra le linee strategiche, gli obiettivi direzionali e le azioni operative, associando ad ognuno di essi appropriati indicatori di performance. La strategia e l'organizzazione vengono tradotte in un insieme coerente di obiettivi, coniugando la dimensione strategica e quella gestionale.

Nella tabella seguente è riportata la declinazione delle linee di indirizzo in linee guida gestionali con i relativi *outcome* previsti per il 2013, come indicati nel Piano della Performance 2013-2015.

Linea di Indirizzo	Outcome previsti
1 - Interventi sulla struttura organizzativa dell'Istituto	Razionalizzazione della logistica e delle risorse strumentali in seguito al processo di integrazione che garantisca la realizzazione di risparmi ed economie operative
2 - Politiche del personale	Attuazione di politiche del personale mirate a realizzare un corpo operativo integrato e professionalmente preparato , in grado di rispondere efficacemente ai nuovi e maggiori adempimenti attribuiti all'Inps
3 - Interventi sul soggetto contribuente	Accrescimento della capacità di riscossione dei contributi e della correntezza delle aziende, realizzazione dell'unificazione delle procedure di accertamento, verifica e riscossione delle gestioni soppresse
4 - Interventi sul processo assicurato pensionato	Qualità e tempestività dei servizi resi , minore impatto su assicurati e pensionati nell'erogazione dei "nuovi" servizi relativi alle prestazioni pensionistiche
5 - Interventi sugli altri processi primari	Qualità e tempestività dei servizi resi , minore impatto su assicurati e pensionati degli interventi per l'integrazione
6 - Interventi sull'invalidità civile	Fattiva partecipazione di tutti i soggetti istituzionali coinvolti nel processo per ottenere un miglioramento dei tempi di definizione ed erogazione e riduzione del contenzioso giudiziario.
7 - Interventi in materia di contenzioso	Riduzione strutturale del contenzioso ed eliminazione delle criticità presenti a livello territoriale attraverso l'applicazione di specifici e mirati interventi

Linea di Indirizzo	Outcome previsti
8 – Interventi sui servizi generali ed istituzionali	Consolidamento di standard sempre più omogenei di qualità dei servizi erogati, integrazione dei sistemi di sviluppo della performance e delle risorse umane

3.2 Obiettivi strategici

Il processo di programmazione e budget Inps

Il processo di programmazione e budget, nella sua accezione tradizionale, si caratterizza per l'individuazione in sede previsionale, sia dei risultati attesi e dei relativi costi di produzione, sia delle scadenze temporali fissate per il conseguimento degli obiettivi.

Il processo di pianificazione in INPS prende avvio con la predisposizione da parte del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza (CIV) della Relazione Programmatica che delinea le Linee di Indirizzo strategico da intraprendere nell'arco di un triennio e si conclude con l'assegnazione del budget annuale ai dirigenti responsabili delle strutture e delle aree manageriali.

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

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

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

La Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione cura le fasi di avvio, monitoraggio e consuntivazione dell'intero processo, producendo specifici documenti e report per gli organi, utilizzando tecniche di contabilità analitica e forecasting. In seguito all'emanazione del "Piano triennale di prevenzione della corruzione" (determinazione n.100/2013) la Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione, di concerto con la Direzione centrale Ispettorato, audit e sicurezza, è anche impegnata in specifiche attività di monitoraggio richieste di volta in volta dal Responsabile della prevenzione della corruzione.

Le verifiche trimestrali e la riprogrammazione

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

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

La Relazione Programmatica per gli anni 2013-2015

Secondo il "Regolamento di amministrazione e contabilità dell'Inps" ed ai sensi della L. 479/94, l'indirizzo politico dell'Istituto è affidato al Consiglio di Indirizzo e Vigilanza (CIV), che *"... annualmente, in conformità agli indirizzi del Governo in materia di politica economica finanziaria ed alle risultanze dei dati occupazionali ed economici definisce le scelte strategiche e le linee di indirizzo generale dell'Inps. Determina gli obiettivi strategici pluriennali ..."*.

I componenti del CIV, ai sensi dell'art. 3 L. 479/94, sono *"... la metà in rappresentanza delle confederazioni sindacali dei lavoratori dipendenti maggiormente rappresentative sul piano nazionale e la restante metà ripartita tra le organizzazioni maggiormente rappresentative sul piano nazionale dei datori di lavoro e dei lavoratori autonomi, secondo criteri che tengano conto delle esigenze di rappresentatività e degli interessi cui le funzioni istituzionali di ciascun ente corrispondono"*, pertanto il rapporto tra Istituto e stakeholders è assicurato dalla interlocuzione costante e continua tra gli organi gestionali ed il CIV.

Il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza, con delibera n. 19 del 10 luglio 2012, ha emanato la **Relazione programmatica per gli anni 2013-2015**, successivamente tale documento è stato declinato, dal Presidente, in **Linee Guida Gestionali per l'anno 2013** (determinazione n. 5805 del 29 agosto 2012).

Il Piano della performance Inps, che discende dalle Linee di Indirizzo, dalle Linee Guida Gestionali e dal processo di programmazione e budget, ha una caratterizzazione annuale, perché delinea gli obiettivi da assegnare per la gestione annuale dell'Istituto.

Dagli obiettivi strategici infatti discendono gli obiettivi per la gestione, riferiti all'anno, in coerenza con le risorse attribuite nel bilancio preventivo annuale. Esiste una corrispondenza, quindi, tra piano strategico ed operativo, stabilita ogni anno dagli Organi dell'Istituto.

Nella individuazione degli obiettivi si è inoltre tenuto presente la correlazione tra il piano della performance ed il programma della trasparenza, prevedendo uno specifico programma obiettivo all'interno della linea guida gestionale "Sviluppo della performance " (8.3).

Il processo di programmazione è finalizzato alla definizione dei piani di attività collegati ai programmi obiettivo ed agli obiettivi di produzione, con l'individuazione delle risorse umane ed economiche necessarie allo sviluppo del piano per l'anno 2013. Il processo, pertanto, comprende anche la ricognizione dei fabbisogni di risorse a livello di singolo centro di responsabilità. Con le **circolari 9/2013 e 19/2013** si è dato l'avvio al processo di programmazione per tutte le strutture centrali e periferiche dell'Inps.

Il processo di programmazione ha interessato tutte le Direzioni centrali, i Coordinamenti generali professionali, i Progetti nazionali e gli Uffici di supporto agli Organi e tutte le strutture territoriali.

Le indicazioni strategiche degli Organi dell'Istituto, tradotte in Linee di Indirizzo e declinate in Linee Guida Gestionali rappresentano i "contenitori" dei programmi obiettivo e degli obiettivi operativi assegnati alla responsabilità delle strutture centrali e territoriali. In particolare, le Linee Guida Gestionali sono state declinate in Programmi Obiettivo, la cui responsabilità è stata assegnata ad una Struttura Centrale. Gli obiettivi gestionali relativi alla produzione di servizi all'utenza sono stati assegnati alle Strutture Territoriali, diversificandoli in funzione delle caratteristiche delle sedi.

E' rilevante evidenziare al riguardo che le specifiche modalità di svolgimento del processo di programmazione e budget - componente sostanziale del complessivo ciclo della performance - consente la tempestiva attribuzione degli obiettivi a tutti i dirigenti apicali di I fascia nell'ambito di un processo gestionale che prevede sia la preliminare individuazione degli obiettivi dei Centri di responsabilità attraverso le circolari di avvio delle attività di programmazione centrali e territoriali, sia la successiva riprogrammazione di tali obiettivi a completamento del processo di negoziazione.

L'esposizione completa delle Linee guida gestionali (LGG) si trova nel successivo paragrafo 3.3.1; i risultati delle strutture territoriali sono esposti con completezza nel Cruscotto unico direzionale per le Direzioni Regionali.

Nel corso del 2013, l'impegno delle strutture centrali e territoriali ha portato al conseguimento dei risultati di seguito descritti e schematicamente rappresentati nelle successive tabelle, suddivisi in funzione degli obiettivi strategici.

Linea di Indirizzo 1	INTERVENTI SULLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELL'ISTITUTO		Rilevanza Interna
Obiettivo strategico			
Completamento del processo di ridefinizione della presenza dell'Istituto sul territorio ed ottimizzazione della struttura organizzativa centrale e territoriale			
Sintesi Risultati raggiunti			
<p>Nel corso del 2013 è proseguita l'attività di integrazione sia delle strutture che dei processi primari e di supporto degli Enti soppressi, definendo e sperimentando il modello organizzativo di Direzione provinciale integrata e poi estendendolo progressivamente alla quasi totalità delle sedi dell'Istituto. Sono stati elaborati percorsi settoriali per lo studio, l'analisi e la risoluzione delle problematiche afferenti ad ogni segmento organizzativo e procedurale ed è stata effettuata l'analisi completa degli interventi necessari per la realizzazione in concreto della razionalizzazione logistica dell'Istituto, individuando e stimando tutti gli investimenti necessari, nella logica della riduzione delle locazioni passive e delle spese di funzionamento, avviando oltre l'80% degli interventi programmati e portandone a conclusione nel 2013 il 67%.</p> <p>Si è proceduto inoltre all'integrazione contabile e dei sistemi informativi anche per agevolare l'adeguamento organizzativo, in particolare a seguito dell'emanazione dei decreti ministeriali previsti dalla L. 214/2011 di integrazione di Inpdap e Enpals nell'Inps per il trasferimento all'Istituto delle risorse umane, strumentali e finanziarie degli Enti soppressi. L'assetto della Direzione generale, per effetto del progredire del processo di integrazione, si è modificato con conseguenti adeguamenti nelle competenze delle diverse strutture.</p>			
Indicatori			
Valori Obiettivo		Valori a Consuntivo	
1 Riduzione Mq Diretti, a livello nazionale = 25	1 Riduzione Mq Diretti, a livello nazionale = 25,2		
2 % impiego delle Risorse Umane nelle Direzioni Regionali per le funzioni di supporto = 6%	2 % impiego delle Risorse Umane nelle Direzioni Regionali per le funzioni di supporto = 7,10%		
3 % Realizzazione LGG 1.1 = 100%	3 % Realizzazione LGG 1.1 = 100%		
4 % Realizzazione LGG 1.2 = 100%	4 % Realizzazione LGG 1.2 = 100%		

**Linea di
Indirizzo**
2

POLITICHE DEL PERSONALE

**Rilevanza
Interna**

Obiettivo strategico

Sviluppo di un piano di qualificazione delle risorse umane e ottimizzazione impiego e produttività

Sintesi Risultati raggiunti

Nel corso del 2013, anche a seguito dell'emanazione dei decreti interministeriali di trasferimento all'Inps delle risorse strumentali, umane e finanziarie dei soppressi Enpals ed Inpdap (Decreti del Ministero del lavoro e delle politiche sociali di concerto con il Ministro per la Pubblica Amministrazione e la semplificazione¹) sono state svolte attività collegate all'integrazione e formazione del personale funzionale anche al processo di integrazione organizzativa e delle funzioni istituzionali. Attività mirate all'armonizzazione nella gestione contrattuale del personale, anche attraverso l'avvio di tavoli tecnici con le organizzazioni sindacali, ed attività connesse alla verifica dei requisiti per il pensionamento, ordinario o in deroga, in funzione delle specifiche previsioni di legge, finalizzate anche alla definizione nell'ambito del Piano industriale dell'Istituto, di un piano organico triennale dei fabbisogni coerente con l'assetto organizzativo e con il modello di distribuzione dei servizi. Nell'ambito del percorso mirato all'unitarietà della gestione del personale, la formazione ha assunto il ruolo di principale driver per la costruzione di una professionalità comune e di un comune spirito di appartenenza. In quest'ottica è stato avviato un articolato percorso formativo che ha interessato tutte le qualifiche professionali operanti all'interno dell'Istituto.

Sul fronte dell'impiego del personale si è operato per allineare i parametri di impiego del personale degli enti soppressi, con particolare riferimento alla percentuale di impiego nelle aree di supporto delle strutture di produzione ed alla percentuale di impiego nelle sedi regionali, ottenendo i seguenti risultati: 84% nelle aree di produzione, 6,13% nelle funzioni professionali e 10,14% nelle aree della direzione e supporto.

Indicatori

Valori Obiettivo	Valori a Consuntivo
1 % Realizzazione LGG 2.1 = 100%	1 % Realizzazione LGG 2.1 = 100%
2 % Realizzazione LGG 2.2 = 100%	2 % Realizzazione LGG 2.2 = 100%
3 % Realizzazione LGG 2.3 = 100%	3 % Realizzazione LGG 2.3 = 100%

¹ Decreti del 28 marzo 2013, del 5 luglio 2013 e del 2 ottobre 2013

Linea di Indirizzo 3	INTERVENTI SUL SOGGETTO CONTRIBUENTE		Rilevanza Esterna
Obiettivo strategico			
Semplificazione degli adempimenti a carico delle aziende e dei rapporti con l'Istituto			
Sintesi Risultati raggiunti			
<p>Nel corso del 2013 è stata disposta la confluenza delle denunce contributive mensili della gestione ex Enpals esclusivamente mediante l'utilizzo del canale UNIEMENS, la presentazione delle domande di prestazioni/servizi dei soppressi Inpdap ed Enpals esclusivamente tramite il canale telematico; in relazione all'attività di recupero crediti, si è provveduto all'armonizzazione dei criteri regolatori in materia di pagamenti in forma rateale dei crediti contributivi, in fase amministrativa, di competenza delle gestioni amministrate dall'Inps comprese le gestioni ex Inpdap e ex Enpals. È stato avviato il progetto di consolidamento della banca dati delle posizioni assicurative dei dipendenti pubblici, attraverso la definizione di criteri, strumenti e modi operativi e, sul fronte del recupero contributivo, sono state avviate attività mirate all'allineamento delle nuove gestioni con quelle Inps. Per quanto riguarda l'azione ispettiva, a supporto del modello organizzativo integrato, è stato avviato un progetto formativo volto all'integrazione operativa tra ispettori (anche formazione on the job) e sul fronte dei risultati si è registrato il costante andamento positivo relativamente al numero di lavoratori in nero, al volume dell'accertato, confermando il miglioramento dell'efficacia dell'attività ispettiva.</p>			
Indicatori			
Valori Obiettivo		Valori a Consuntivo	
1 % Realizzazione LGG 3.1 = 100%	1 % Realizzazione LGG 3.1 = 100%	2 % Realizzazione LGG 3.2 = 100%	2 % Realizzazione LGG 3.2 = 100%
3 % Realizzazione LGG 3.3 = 100%	3 % Realizzazione LGG 3.3 = 100%		

Linea di Indirizzo 4	INTERVENTI SUL PROCESSO ASSICURATO PENSIONATO	Rilevanza Esterna
Obiettivo strategico		
Qualità e tempestività dei servizi resi ad assicurati e pensionati, attraverso l'integrazione e lo sviluppo delle prestazioni previdenziali		
Sintesi Risultati raggiunti		
<p>Nel corso del 2013 l'Inps ha erogato in totale 21 milioni di pensioni a favore di 15,8 milioni di beneficiari, dando corso all'applicazione della riforma pensionistica partita dal 2012 e operando per una platea di utenti che include anche gli assicurati alle gestioni dipendenti pubblici e dello spettacolo, operando attivamente anche sul fronte delle cd "misure di salvaguardia". I risultati raggiunti sono stati positivi, in termini di miglioramento degli indicatori qualità della produzione di servizi e di azioni di smaltimento dei volumi di giacenza. In particolare, per quanto concerne le prestazioni pensionistiche sono state predisposte nuove categorie di pensione per Inpdap ed Enpals ed adeguate le procedure per la relativa gestione; è stata estesa alla gestione ex Enpals la presentazione telematica in via esclusiva della domanda di pensione, di ricostituzione e di certificazione diritto a pensione, sono stati avviati progetti di miglioramento sul fronte delle ricongiunzioni dei periodi assicurativi.</p>		
Indicatori		
Valori Obiettivo	Valori a Consuntivo	
1 Indicatore sintetico di qualità assicurato/pensionato: incremento del 5% rispetto al 2012	1 Indicatore sintetico di qualità assicurato/pensionato: incremento del 12,17% rispetto al 2012	
2 % Realizzazione LGG 4.1 = 100%	2 % Realizzazione LGG 4.1 = 100%	
3 % Realizzazione LGG 4.2 = 100%	3 % Realizzazione LGG 4.2 = 100%	

LINEA DI INDIRIZZO 5	INTERVENTI SUGLI ALTRI PROCESSI PRIMARI	Rilevanza Esterna
Obiettivo strategico		
Mantenimento di un adeguato livello di efficacia ai fini del sostegno al reddito, delle politiche creditizie e sociali, per attutire gli effetti della crisi		
Sintesi Risultati raggiunti		
<p>Gli interventi per l'anno 2013 nell'ambito delle prestazioni a sostegno del reddito hanno riguardato gli adeguamenti normativi; le strutture territoriali dell'Istituto si sono impegnate a garantire la liquidazione delle prestazioni entro 30 gg, la % di prestazioni erogate entro tale tempo è migliorata ancora rispetto all'anno precedente e si è potuto registrare anche un decremento degli interessi pagati su prestazioni non pensionistiche. Nell'ambito della gestione delle visite mediche di controllo, la necessità di attuare le misure di contenimento della spesa previste dalla spending review ha portato alla revisione delle modalità di gestione delle visite di controllo disposte d'ufficio, per razionalizzare l'impiego delle risorse, mantenendo comunque i livelli di efficacia per quanto riguarda la % di visite mediche di controllo in seguito alle quali viene ridotta la prognosi con conseguente ripresa dell'attività lavorativa e riduzione delle prestazioni erogate dall'Istituto, rispetto al totale delle visite effettuate. Sul fronte delle prestazioni creditizie e delle politiche sociali, si sono registrati miglioramenti nei livelli di qualità, in particolare la contrazione dei tempi di erogazione. Per quanto riguarda le prestazioni di fine rapporto e fine servizio della gestione pubblica, si è avuto un miglioramento degli standard di qualità rispetto al 2012 (grazie al maggiore rispetto del cd "tempi soglia").</p>		
Indicatori		
Valori Obiettivo	Valori a Consuntivo	
1 Indicatore sintetico di qualità altri processi primari = incremento del 5% rispetto al 2012	1 Indicatore sintetico di qualità altri processi primari = incremento del 6,23% rispetto al 2012	
2 % Realizzazione LGG 5.1 = 100%	2 % Realizzazione LGG 5.1 = 100%	
3 % Realizzazione LGG 5.2 = 100%	3 % Realizzazione LGG 5.2 = 100%	
4 % Realizzazione LGG 5.3 = 100%	4 % Realizzazione LGG 5.3 = 100%	

LINEA DI INDIRIZZO 6	INTERVENTI SULL'INVALIDITA' CIVILE		Rilevanza Esterna
Obiettivo strategico			
Miglioramento dei tempi di definizione ed erogazione, riduzione degli adempimenti per i cittadini in materia di invalidità civile			
Sintesi Risultati raggiunti			
<p>È proseguito nel 2013 il crescente utilizzo del canale telematico nell'ambito del sistema di gestione degli adempimenti in materia di invalidità civile, con conseguente incremento, oltre che in termini quantitativi, anche della qualità del processo, anche per quanto riguarda la fase dell'accertamento sanitario. Attraverso l'utilizzo della cooperazione applicativa e della procedure dell'Istituto, in alcune regioni si è arrivati all'utilizzo quasi esclusivo di dati telematici tra i diversi soggetti coinvolti. In particolare, rispetto al 2012, si è avuto un incremento del 32% del numero di visite effettuate e del 33% dei verbali chiusi, con al contempo un decremento dei verbali sospesi. Dal punto di vista dell'efficienza, il numero di verbali definiti per effetto del silenzio assenso è ancora diminuito rispetto all'anno precedente (-12%).</p> <p>Per quanto riguarda il contenzioso giudiziario in materia di invalidità civile, è migliorata la partecipazione alle operazioni peritali dei medici legali Inps che risulta decisiva per il buon esito delle controversie data l'obbligatorietà della verifica preventiva (c.d. Accertamento Tecnico Preventivo Obbligatorio) delle condizioni sanitarie legittimanti la pretesa in giudizio e la susseguente inappellabilità delle conclusioni del consulente tecnico d'ufficio non tempestivamente contestate dall'Istituto.</p>			
Indicatori			
Valori Obiettivo		Valori a Consuntivo	
1 Indicatore sintetico di qualità area invalidità civile: incremento del 5% rispetto al 2012	1 Indicatore sintetico di qualità area invalidità civile: incremento del 37,45% rispetto al 2012		
2 % Realizzazione LGG 6.1 = 100%	2 % Realizzazione LGG 6.1 = 100%		

Obiettivo strategico

Riduzione strutturale del contenzioso ed eliminazione delle criticità a livello territoriale

Sintesi Risultati raggiunti

Il contenzioso giudiziario dell'Istituto, in ragione della sua rilevanza e complessità, rappresenta una delle maggiori criticità della gestione corrente degli ultimi anni.

Gli interventi finora intrapresi, finalizzati a ridurre le dimensioni e a rendere più efficiente ed efficace l'attività svolta dalle strutture coinvolte, hanno riguardato gli aspetti relativi alla realizzazione di un sistema di gestione integrato del contenzioso amministrativo e giudiziario, alla partecipazione a tutte le udienze, anche attraverso l'utilizzo di avvocati domiciliatari e sostituti di udienza, alla riduzione delle criticità presenti a livello territoriale, con particolare riferimento al fenomeno delle cause cosiddette "seriali", al potenziamento delle procedure informatiche a supporto del processo di gestione dei contenziosi amministrativi e giudiziari volto a favorire la creazione di un fascicolo elettronico unico. In conseguenza delle suddette iniziative, i dati sull'andamento produttivo registrati in corso d'anno hanno evidenziato una significativa flessione delle pendenze complessive (1° e 2° grado). Per quanto riguarda il miglioramento dell'economicità del contenzioso va considerato che il risultato conseguito, nel contesto di una significativa flessione delle pendenze complessive, risente della contrazione del rapporto positivo tra il valore delle sentenze favorevoli rispetto alle sfavorevoli, pur registrando una complessiva diminuzione delle spese legali ed l'incremento dei giudizi che si sono conclusi con una sentenza favorevole all'Istituto.

Indicatori

Valori Obiettivo	Valori a Consuntivo
<p>1 Miglioramento dell'economicità del contenzioso:</p> <ul style="list-style-type: none"> o riduzione 10% spese legali controparte o miglioramento 10% indicatore contenzioso rispetto al 2012 	<p>1. Miglioramento dell'economicità del contenzioso:</p> <ul style="list-style-type: none"> o riduzione spese legali controparte = 6,87% o indicatore contenzioso rispetto al 2012 = - 9,1%
<p>2 % Realizzazione LGG 7.1 = 100%</p>	<p>2. % Realizzazione LGG 7.1 = 100%</p>

LINEA DI INDIRIZZO 8	INTERVENTI SUI SERVIZI GENERALI ED ISTITUZIONALI	Rilevanza Esterna
------------------------------------	---	------------------------------

Obiettivo strategico

Rafforzamento del ruolo della previdenza sociale, delle informazioni gestite e miglioramento dell'immagine dell'Istituto

Sintesi Risultati raggiunti

I risultati raggiunti nell'ambito di questa linea guida sono trasversali all'intero Istituto, e riguardano i miglioramenti raggiunti in termini di tempestività, conformità, efficacia ed economicità delle attività di erogazione dei servizi dell'Istituto, rilevati anche attraverso gli indicatori del Cruscotto gestionale e direzionale utilizzato nell'ambito del sistema di programmazione e controllo di gestione dell'Inps e del sistema di misurazione della performance organizzativa. Sono stati realizzati interventi tecnici ed organizzativi per quanto riguarda la banca dati per il monitoraggio del mercato del lavoro (la legge n. 92/2012 pone obbligo per l'Inps di realizzare un sistema informativo unico contenente i dati afferenti i beneficiari di ammortizzatori sociali per rafforzare il sistema delle politiche attive e passive) e la banca dati delle politiche attive e passive.

Per quanto concerne la programmazione, il controllo di gestione, contabilità analitica, la rilevazione dei fabbisogni ed il sistema della performance, nel corso del 2013 si è giunti all'integrazione nel sistema unico dell'Istituto anche per quanto riguarda gli enti soppressi.

In ordine al processo di telematizzazione delle domande di prestazioni/servizi degli enti soppressi, dopo un periodo transitorio durante il quale è stato mantenuto il doppio canale - telematico e cartaceo - dal 1° agosto 2013 le suddette richieste possono essere presentate esclusivamente tramite il canale telematico. Per quanto riguarda l'efficacia della comunicazione e l'esigenza di attuare un sistema di comunicazione capillare in grado di migliorare e promuovere la conoscenza dell'Istituto da parte dell'utenza, sono state attivate varie iniziative, tra le quali l'annuale Giornata della Trasparenza e la presentazione del Bilancio sociale Inps, oltre agli adempimenti previsti dalla legge (es. aggiornamenti della sezione del sito istituzionale "Amministrazione trasparente"); inoltre, dal 1° ottobre 2013 è stato spento il portale della gestione dipendenti pubblici e i relativi contenuti sono stati migrati sul portale istituzionale www.inps.it ed è stato realizzato un apposito piano di customer satisfaction.

Per quanto concerne il processo di omogeneizzazione delle procedure negoziali di spesa, allo scopo di razionalizzare i processi di approvvigionamento ed utilizzo delle risorse strumentali, sono state definite le indicazioni operative necessarie a

garantire comportamenti omogenei, anche mediante l'utilizzo di sistemi informatizzati integrati amministrativo-contabili finalizzati ad assicurare il costante aggiornamento delle informazioni, il monitoraggio delle attività di approvvigionamento e dei livelli di spesa e il controllo delle somme prenotate, impegnate e residue. Sul versante dei sistemi informativi, a seguito dell'integrazione degli enti, si è provveduto ad una razionalizzazione logistica, con la creazione di un sola direzione IT e la dismissione di server e, progressivamente, dei contratti di manutenzione e supporto in essere presso la gestione dipendenti pubblici, oltre all'integrazione dei sistemi statistici ed alle banche dati afferenti al sistema di Datawarehouse. Per quanto concerne l'attività di audit, sono state adottate linee guida per lo svolgimento delle attività, integrando le metodologie già in uso presso l'Inps e l'ex-Inpdap.

Indicatori

Valori Obiettivo	Valori a Consuntivo
1. Realizzazione LGG 8.1 = 100%	1. % Realizzazione LGG 8.1 = 100%
2. Realizzazione LGG 8.2 = 100%	2. % Realizzazione LGG 8.2 = 100%
3. Realizzazione LGG 8.3 = 100%	3. % Realizzazione LGG 8.3 = 100%
4. Realizzazione LGG 8.4 = 100%	4. % Realizzazione LGG 8.4 = 100%
5. Realizzazione LGG 8.5 = 100%	5. % Realizzazione LGG 8.5 = 100%
6. Realizzazione LGG 8.6 = 100%	6. % Realizzazione LGG 8.6 = 100%
7. Realizzazione LGG 8.7 = 100%	7. % Realizzazione LGG 8.7 = 100%
8. Realizzazione LGG 8.8 = 100%	8. % Realizzazione LGG 8.8 = 100%
9. Realizzazione LGG 8.9 = 100%	9. % Realizzazione LGG 8.9 = 100%
10. Realizzazione LGG 8.10 = 100%	10. % Realizzazione LGG 8.10 = 100%
11. Realizzazione LGG 8.11 = 100%	11. % Realizzazione LGG 8.11 = 100%

3.3 Obiettivi e piani operativi

Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi. Il sistema degli indicatori

Nella Nota Preliminare al Bilancio preventivo Inps 2013 e successivamente nel Piano della performance 2013-2015, le otto linee di indirizzo strategico sono state declinate in venticinque Linee Guida Gestionali e queste, a loro volta, in Programmi Obiettivo, ciascuno assegnato, in funzione delle proprie competenze, ad una Direzione Centrale che ne aveva la responsabilità, anche attraverso il coordinamento delle altre strutture coinvolte. Le strutture avevano l'onere, in sede di programmazione, di individuare le attività utili alla realizzazione degli obiettivi loro assegnati e le risorse previste. Ad ogni struttura competeva inoltre l'indicazione delle attività necessarie per l'autofunzionamento, cioè quella parte di attività che ha carattere permanente, ricorrente o continuativo.

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

La misurazione e valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle strutture centrali e territoriali dell'Inps è stata effettuata attraverso l'utilizzo di un sistema di indicatori costruito in una prospettiva multidimensionale di efficacia, efficienza ed economicità.

3.3.1 Obiettivi assegnati alle strutture centrali

Si evidenzia che la percentuale di raggiungimento di ogni Linea Guida Gestionale è misurata in funzione del livello di raggiungimento dei Programmi Obiettivo che la compongono; a tale scopo, le strutture centrali consuntivano trimestralmente il grado di raggiungimento degli obiettivi ad esse assegnate ed il relativo impiego di risorse umane ed economiche, attraverso i sistemi di programmazione e budget ed il sistema di contabilità analitica. Le risultanze di tali processi sono sintetizzate nel Cruscotto unico direzionale, disponibile nella intranet dell'Istituto.

Durante il 2013 sono intervenute notevoli modifiche all'assetto della Direzione Generale per effetto del progredire del processo di integrazione, con conseguenti necessari adeguamenti nelle competenze delle strutture e

contestuali riassetto organizzativi. Tale processo di riorganizzazione ha richiesto la ricollocazione di alcuni obiettivi sia nell'ambito di una stessa struttura centrale che tra strutture diverse.

Le tabelle, di seguito riportate, espongono la sintesi dei risultati conseguiti al 31 dicembre 2013, sulla base di quanto consuntivato, da ciascun Centro di Responsabilità, nel sistema Sap-BW-Sem.

In particolare, la tabella seguente illustra, per ciascuna delle Linee Guida Gestionali individuate, il valore percentuale del risultato conseguito nei quattro trimestri dell'anno.

RISULTATI ANNUALI PER LINEA GUIDA GESTIONALE

Linea Guida Gestionale	Val. Medio Obiettivo a Consuntivo %			
	I trimestre	II trimestre	III trimestre	IV trimestre
1.1 Completamento del processo di ridefinizione della presenza dell'Istituto sul territorio anche alla luce del processo di integrazione degli Enti soppressi	20,2%	49,9%	79,1%	100%
1.2 Ottimizzazione della struttura organizzativa della Direzione Generale dell'Istituto e delle strutture territoriali anche alla luce del processo di integrazione degli Enti soppressi	7,8%	31,5%	80,2%	100%
2.1 Sviluppo di un piano di ottimizzazione dell'impiego del personale risultante dal nuovo assetto organizzativo	28,0%	78,3%	86,2%	100%
2.2 Sviluppo di un piano organico di formazione e qualificazione del personale	23,6%	83,9%	85,1%	100%
2.3 Aggiornamento del sistema di attribuzione del trattamento accessorio con riferimento all'art 5 c 10-11 L 135/2012	21,6%	77,4%	84,4%	100%
3.1 Potenziamento del processo di accertamento in logica di unificazione ed integrazione delle procedure	23,7%	41,9%	69,8%	100%
3.2 Potenziamento del processo di riscossione in logica di unificazione ed integrazione delle procedure	23,7%	53,2%	78,2%	100%
3.3 Incremento dell'efficacia dell'azione ispettiva in logica di unificazione ed integrazione delle procedure	29,7%	69,1%	79,8%	100%
4.1 Reingegnerizzazione dei processi in ottica di integrazione	19,9%	45,7%	76,9%	100%
4.2 Sviluppo delle prestazioni previdenziali	27,2%	56,2%	79,1%	100%
5.1 Sviluppo delle prestazioni a sostegno del reddito	25,0%	47,9%	74,9%	100%
5.2 Sviluppo delle prestazioni creditizie e politiche sociali	20,2%	55,8%	74,0%	100%
5.3 Sviluppo delle altre prestazioni gestione ex INPDAP	8,8%	12,1%	79,3%	100%

Linea Guida Gestionale	Val. Medio Obiettivo a Consuntivo %			
	I trimestre	II trimestre	III trimestre	IV trimestre
6.1 Incremento dell'efficacia del processo di gestione dell'invalidità civile	26,9%	59,1%	74,1%	100%
7.1 Definizione di un piano organico di interventi sia sul contenzioso amministrativo che sul contenzioso giudiziario con il duplice obiettivo di ridurre strutturalmente il contenzioso e di eliminare le criticità presenti a livello territoriale	30,6%	62,9%	82,7%	100%
8.1 Sviluppo delle Banche dati e del Conto assicurativo al fine di migliorare la fruibilità e la trasparenza	17,2%	44,1%	71,0%	100%
8.2 Sviluppo della qualità dei servizi per garantire elevati ed omogenei livelli di trasparenza ed efficacia	13,6%	41,4%	71,8%	100%
8.3 Sviluppo della performance	17,0%	55,8%	85,3%	100%
8.4 Incremento dell'efficacia della gestione del patrimonio	9,7%	18,4%	77,4%	100%
8.5 Completamento del processo di telematizzazione dei servizi	20,8%	48,7%	76,8%	100%
8.6 Incremento dell'efficacia della comunicazione	9,8%	54,2%	79,7%	100%
8.7 Potenziamento ed efficientamento della funzione informatica	21,4%	50,0%	64,6%	100%
8.8 Sviluppo delle politiche di promozione delle pari opportunità	12,4%	62,6%	84,6%	100%
8.9 Incremento dell'efficacia dell'attività contrattuale	23,7%	36,7%	85,6%	100%
8.10 Sviluppo dell'attività di Program e Project Management	21,0%	45,2%	75,0%	100%
8.11 Politiche di Bilancio	8,9%	56,4%	80,8%	100%

Per ogni Struttura Centrale, il sistema di misurazione della performance, si fonda su un impianto metodologico che nel corso del 2013 è stato esteso anche ai Centri di Responsabilità competenti per le attività delle "gestioni dei lavoratori pubblici" e dei "lavoratori dello sport e dello spettacolo".

Tale sistema tiene conto, sia di parametri di efficacia, sia di parametri di efficienza nella utilizzazione delle risorse umane ed economiche. Viene pertanto misurato il grado di raggiungimento delle linee guida gestionali e dei programmi obiettivo di cui la struttura è responsabile e/o in cui è coinvolta, il rispetto degli indicatori di efficienza, efficacia e di consumo di risorse relativi agli obiettivi di autofunzionamento e degli indicatori di utilizzo delle risorse umane ed economiche in funzione della ripartizione tra le attività di autofunzionamento e quelle legate alla realizzazione dei programmi obiettivo.

La sintesi di tali valutazioni, per le Strutture Centrali, è riportata nel prospetto seguente:

Struttura centrale	Risultato (%)	Risultato Programmi Obiettivo	Risultato Obiettivi del CdR	Produzione	Autofunzionamento	Costi Discrezionali
DC Entrate	98,4	100,0	100,0	92,0	100,0	100,0
DC Pensioni	98,4	100,0	100,0	92,4	99,7	100,0
DC Prestazioni a Sost. del reddito	100,0	100,0	100,0	101,6	100,0	100,0
DC Risorse Umane	100,0	100,0	100,0		100,0	100,0
DC Risorse Strumentali	100,0	100,0	100,0		100,0	100,0
DC Sistemi Informativi e Tecnologici	100,0	100,0	100,0		100,0	100,0
DC Bilanci e Servizi Fiscali	100,0	100,0	100,0		99,9	100,0
DC Organizzazione	100,0	100,0	100,0		100,0	100,0
DC Comunicazione	93,2	100,0	100,0		100,0	72,7
DC Vigilanza Prev.e Contrasto Econ.Som.	99,7	100,0	100,0	104,0	94,6	100,0
Ufficio Studi e Ricerche	100,0		100,0		100,0	100,0
DC Pianificazione Controllo di Gestione	99,8	100,0	99,4		99,9	100,0
DC Ispettorato Audit e Sicurezza	100,0	100,0	100,0		100,0	100,0
Ufficio Legislativo	100,0		100,0		100,0	100,0
D.C. Organizzazione e Qualità PDAP	100,0	100,0	100,0		100,0	100,0
D.C.Pianif.Budget Cont.Gest. PDAP	99,7	100,0	100,0		98,8	100,0
D.C. Comunicazione PDAP	100,0	100,0	100,0		100,0	100,0
D.C. Risorse Umane PDAP	100,0		100,0		100,0	100,0
D.C. Sistemi Informativi PDAP	100,0		100,0		100,0	100,0
D.C. Audit PDAP	99,7	100,0	100,0		99,0	100,0
D.C. Previdenza PDAP	96,8	100,0	100,0	94,0	100,0	90,0
D.C. Patrim. e Investimenti PDAP	100,0	100,0	100,0		100,0	100,0
D.C. Credito e Welfare PDAP	99,9	100,0	100,0		99,5	100,0
D.C. Approv. e Provveditorato PDAP	99,4	100,0	100,0		97,8	100,0
D.C. Entrate e Pos.Assicurativa PDAP	97,5	100,0	100,0		100,0	90,0
EX ENPALS	99,4		100,0		98,3	100,0
DC Formazione e Sviluppo Competenze	100,0	100,0	100,0		100,0	100,0
DC Assistenza e Invalidità Civile	98,4	100,0	100,0	94,0	98,0	100,0
Pres.Integ.per il cont. e il deflaz. del Cont. amm. e giud.	99,4		100,0		98,3	100,0
Banca dati posiz.assic. ex INPDAP	97,1		100,0		91,2	100,0
Integrazione Audit	99,2				98,3	100,0
Popolamento ed implementazione Casellario. Assistenza	99,2				98,3	100,0

3.3.2 Obiettivi assegnati alle strutture territoriali

Gli obiettivi assegnati alle Direzioni regionali sono il risultato del processo di programmazione e budget attraverso il quale le Direzioni regionali hanno elaborato le proposte di piano di produzione e di impiego delle risorse umane, nonché le proposte di budget economico basato sulla rilevazione dei fabbisogni. Le proposte delle Direzioni regionali sono state oggetto di una fase di negoziazione con la Direzione generale e quindi, opportunamente corrette ed integrate, sono state consolidate nell'ambito del Piano della performance.

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

Tali strumenti hanno consentito di effettuare la valutazione delle strutture territoriali come descritto nei paragrafi seguenti. Il dettaglio dei risultati raggiunti a livelli di Direzione Regionale e di Sedi provinciali è presente nei cruscotti direzionali e gestionali, resi disponibili sulla rete intranet dell'Istituto.

Valutazione sintetica delle performance 2013

La valutazione delle strutture regionali è stata effettuata sulla base di indicatori rappresentativi dell'andamento nei diversi ambiti, come descritto nei paragrafi seguenti.

L'aggregazione dei risultati analitici per ciascun indicatore, in funzione di specifici pesi e parametri di raggruppamento ha consentito di pervenire ad una valutazione sintetica sulla base della percentuale di raggiungimento degli obiettivi per il 2013.

Nella tabella seguente vengono rappresentati, a livello regionale (sedi integrate e non integrate al 31/12/2013), i dati sintetici relativi alla performance delle strutture territoriali.

I risultati consuntivati per le regioni le cui sedi hanno completato il processo di integrazione alla data del 31/12/2013, comprendono anche quelli relativi agli obiettivi assegnati alla gestione pubblica.

Direzioni regionali	Risultato (%)	Indice Produzione (%)	Indice Produttività (%)	Indice Impiego Risorse (%)	Indice Efficacia e Qualità del Servizio (%)	Indice Progetto Regionale Miglioramento	Indice Logistica (%)	Indice Costi (%)	Indice di Economicità (%)
PIEMONTE	100	91,3	104,3	97,0	106,3	99,2	99,7	90,0	111,7
PIEMONTE PDAP	98	101,0	108,1	101,1		65,0		116,0	
VALLE D'AOSTA	98	86,5	102,0	95,3	104,6	85,0	100,0	100,0	109,0
LOMBARDIA	100	92,1	113,8	95,0	105,6	90,0	100,1	87,0	116,2
LOMBARDIA PDAP	99	124,6	114,0	101,6		60,0		96,7	
LIGURIA	98	92,7	99,8	87,9	106,0	90,0	105,4	81,6	120,0
TRENTINO AA	100	101,1	114,1	85,6	104,4	81,4	100,0	120,6	150,0
VENETO	100	102,1	114,4	88,1	104,5	85,0	102,8	90,2	116,3
VENETO PDAP	100	115,8	121,3	93,7		62,4		121,3	
REG.FRIULI V.G.	100	84,4	95,3	95,0	106,7	92,0	100,7	95,0	131,2
EMILIA R.	100	103,5	112,6	87,3	105,8	90,9	99,9	110,4	141,6
TOSCANA	100	89,5	116,0	84,4	105,4	90,0	99,8	89,0	126,4
TOSCANA PDAP	98	95,0	106,7	96,7		95,0		96,0	
UMBRIA	100	93,2	112,6	97,7	106,3	81,7	98,7	87,8	118,3
UMBRIA PDAP	100	122,8	97,1	98,0		60,0		123,4	
MARCHE	100	93,4	107,6	85,3	105,1	88,0	96,9	90,0	134,0
LAZIO	99	80,4	111,4	98,6	101,0	96,0	101,1	95,0	106,4
LAZIO PDAP	93	97,2	86,8	97,3		90,0		94,1	
ABRUZZO	99	96,6	98,8	105,9	105,4	79,5	100,8	85,2	121,2
MOLISE	98	106,7	106,2	76,5	102,9	87,0	103,2	100,0	100,0
CAMPANIA	99	77,2	105,8	100,0	102,8	105,0	99,3	100,0	100,0
CAMPANIA PDAP	98	113,5	118,9	96,8		60,0		100,0	
PUGLIA	99	84,4	107,1	93,0	106,5	95,0	104,3	95,0	104,5
PUGLIA PDAP	98	114,8	116,2	85,1		85,0		90,0	
BASILICATA	98	97,5	104,6	86,0	105,7	97,5	99,4	90,0	100,0
CALABRIA	97	78,2	103,9	103,8	103,5	90,0	101,6	83,5	115,3
SICILIA	99	83,4	106,5	95,0	100,7	100,0	100,4	95,0	110,0
SICILIA PDAP	97	101,2	105,2	98,9		90,0		91,0	
SARDEGNA	98	77,9	103,7	93,9	104,2	83,5	101,5	92,8	123,6

Volumi di produzione

Il volume di produzione lorda si è attestato nel periodo gennaio-dicembre 2013 a 19.596.243 pezzi omogeneizzati, con una percentuale di realizzazione del budget pari al 95%.

La principale causa di tale flessione è attribuibile all'effetto della reingegnerizzazione delle procedure informatiche relative alla gestione del soggetto contribuente (DM virtuale e recupero crediti) con conseguente riduzione dei "prodotti" lavorabili.

PRODUZIONE LORDA DATI NAZIONALI PER AREE DI ATTIVITA'	CONSUNTIVO 12/2012	PIANO 2013	CONSUNTIVO 12/2013	% SU 2012	% REALIZZAZ. BUDGET
FRONT OFFICE	12.597.246	12.990.170	12.661.702	101%	97%
ASSICURATO / PENSIONATO	2.360.764	2.473.083	2.241.461	95%	91%
PRESTAZIONI A SOSTEGNO DEL REDDITO	4.689.448	4.716.732	4.999.562	107%	106%
SERVIZI AL SOGGETTO CONTRIBUENTE	3.464.630	3.523.355	3.426.831	99%	97%
SERVIZI COLLEGATI A REQUISITI SOCIO-SANITARI	739.392	731.221	567.777	77%	78%
PRODOTTI AD ELEVATA SPECIALIZZAZIONE	264.276	296.152	288.205	109%	97%
PDAP - PENSIONI	628.604	719.094	565.664	90%	79%
PDAP - PRESTAZ.FINE RAPP. E PREVID.COMPL.	248.897	325.993	337.287	136%	103%
PDAP - CREDITO E WELFARE	91.515	100.614	93.729	102%	93%
PALS - LINEA DI SERVIZIO	102.668	100.381	134.687	131%	134%
PALS - PREVIDENZA	7.052	3.545	6.498	92%	183%
BACK OFFICE - (esclusa VIGILANZA ISPETTIVA)	6.163.611	6.094.506	5.295.249	86%	87%
ANAGRAFICHE E FLUSSI	2.920.704	2.811.050	2.536.072	87%	90%
ACCERTAMENTO E GESTIONE DEL CREDITO	2.215.083	2.267.589	1.935.048	87%	85%
VERIFICA AMMINISTRATIVA	724.602	684.379	537.605	74%	79%
PDAP - ENTRATE CONTRIBUTIVE	87.063	85.874	74.635	86%	87%
PDAP - POSIZIONE ASSICURATIVA	216.160	245.615	211.890	98%	86%
ALTRE AREE - (esclusa VIGILANZA ISPETTIVA)	1.349.477	1.465.052	1.639.291	121%	112%
VIGILANZA ISPETTIVA	0	41.069	227.563		
CONTROLLO PRESTAZIONI	1.220.154	1.286.473	1.307.776	107%	102%
GESTIONE RICORSI AMM.VI	129.323	178.579	331.515	256%	186%
TOT. AREE DI PRODUZIONE	20.110.335	20.549.728	19.596.243	97%	95%

Fonte : Piano budget dicembre 2013 v. 5

L'indice di giacenza espresso in giorni è pari a 77 giorni sul totale delle aree di produzione, con un ritardo nel front office nelle aree della gestione pubblica, nel back office, nelle linee di gestione del credito e verifica amministrativa dovuto alla già citata reingegnerizzazione delle procedure del recupero crediti e, nelle altre aree al rilascio a fine anno della procedura degli indebiti.

ANDAMENTO DELL'INDICE DI GIACENZA IN GIORNI	INDICE GIACENZA			
	CONSUNTIVO 2012	PIANO 2013	CONSUNTIVO Al 12/2013(*)	CONSUNTIVO 2013 vs PIANO 2013
FRONT OFFICE	68	54	65	19%
ASSICURATO / PENSIONATO	54	36	85	133%
PRESTAZIONI A SOSTEGNO DEL REDDITO	14	11	16	53%
SERVIZI AL SOGGETTO CONTRIBUENTE	30	24	32	36%
SERVIZI COLLEGATI A REQUISITI SOCIO-SANITARI	21	15	31	114%
PRODOTTI AD ELEVATA SPECIALIZZAZIONE	138	125	142	13%
PDAP - PENSIONI	758	729	783	7%
PDAP - PRESTAZ.FINE RAPP. E PREVID.COMPL.	296	221	208	-6%
PDAP - CREDITO E WELFARE	39	19	23	18%
PALS - LINEA DI SERVIZIO	12	3	6	133%
PALS - PREVIDENZA	36	23	13	-44%
BACK OFFICE	77	73	84	15%
ANAGRAFICHE E FLUSSI	48	52	44	-15%
ACCERTAMENTO E GESTIONE DEL CREDITO	120	107	146	36%
VERIFICA AMMINISTRATIVA	85	78	87	11%
PDAP - ENTRATE CONTRIBUTIVE	0	9	0	-100%
PDAP - POSIZIONE ASSICURATIVA	37	9	3	-69%
ALTRE AREE DI PROD. (esclusa vigil.)	149	136	198	46%
CONTROLLO PRESTAZIONI	149	125	169	36%
GESTIONE RICORSI AMM.VI	150	206	287	40%
TOTALE ARRE PRODUZIONE (netto vigil., supp.e consul.)	89	65	77	19%

Fonte : Piano budget dicembre 2013 v. 5

(*) I valori sono relativi alle sedi INPS non integrate e alle sedi integrate

Efficacia / Qualità

L'indicatore di riferimento per la misurazione dell'efficacia delle aree di produzione è lo scostamento rispetto all'anno 2012 dell'**Indicatore sintetico di qualità** delle aree di produzione, così come calcolato nell'ambito del Cruscotto direzionale.

Nel 2013 l'andamento della qualità del servizio nelle aree di produzione mostra, a livello nazionale, uno scostamento positivo sia rispetto all'anno precedente (5,56%) che rispetto al budget 2013 (4,47%).

ANDAMENTO QUALITA' DEL SERVIZIO AL 31/12/2013	Indicatore sintetico di qualità delle aree di produzione	Scostamento % vs anno precedente	Scostamento % vs budget
PIEMONTE	104,50	4,50%	6,34%
VALLE D'AOSTA	104,14	4,30%	4,59%
LOMBARDIA	105,19	5,98%	5,64%
LIGURIA	101,93	5,43%	6,03%
TRENTINO ALTO ADIGE	100,90	7,82%	4,44%
VENETO	102,12	5,71%	4,53%
FRIULI VENEZIA GIULIA	103,09	5,90%	6,67%
EMILIA ROMAGNA	107,77	4,97%	5,80%
TOSCANA	106,82	4,45%	5,36%
UMBRIA	105,03	6,14%	6,30%
MARCHE	105,19	4,90%	5,14%
LAZIO	96,79	7,48%	1,02%
ABRUZZO	101,37	5,64%	5,41%
MOLISE	100,67	6,11%	2,93%
CAMPANIA	94,38	6,46%	2,82%
PUGLIA	100,58	8,42%	6,47%
BASILICATA	103,96	5,68%	5,71%
CALABRIA	101,10	7,31%	3,49%
SICILIA	92,72	4,73%	0,70%
SARDEGNA	103,45	6,27%	4,25%
NAZIONALE	100,00	5,56%	4,47%

Fonte: cruscotto direzionale v. 03

(*) Anno precedente non presenti dati Gestione Dipendenti Pubblici

Valore della produzione

Il valore della produzione non è stato incluso tra gli indicatori che concorrono al raggiungimento del risultato finale in conseguenza di alcuni fenomeni che hanno caratterizzato l'esercizio 2013 ed hanno inciso sulla disponibilità dei dati a consuntivo e sulla correlazione con la programmazione effettuata.

Tali fenomeni sono riconducibili a:

- a) la reingegnerizzazione delle procedure di gestione dei flussi contributivi: dal mese di gennaio 2013, è stato soppresso il vecchio modello DM10 ed è stato sostituito dal nuovo formato denominato DM2013; le relative procedure non hanno fornito i dati statistici a supporto della consuntivazione;
- b) l'attivazione nel corso dell'anno di progetti regionali di miglioramento finalizzati all'abbattimento di giacenze, in conseguenza dei quali si è avuto

un incremento degli interessi legali da prestazioni non quantificabile in sede di programmazione/riprogrammazione;

- c) la reingegnerizzazione della procedura di gestione degli indebiti da prestazione che non ha consentito di disporre dei relativi dati statistici a supporto della consuntivazione;
- d) l'adeguamento dei procedimenti di assegnazione delle visite mediche, a seguito delle misure di contenimento dei costi di gestione stabiliti dagli interventi normativi in tema di *spending review*, che ha generato la sospensione temporanea delle procedure relative alle visite mediche di controllo disposte su iniziativa dell'Istituto.

Progetti Regionali di Miglioramento

L'analisi della produzione al 31 marzo 2013 ha permesso di evidenziare alcune aree di criticità che richiedevano interventi, anche di tipo progettuale - cioè con obiettivi definiti temporalmente in corso di esercizio - finalizzati alla normalizzazione delle giacenze e alla correttezza della gestione.

Con la circolare 66/2013 sono stati attivati i Progetti Regionali di Miglioramento, le direzioni regionali hanno predisposto appositi piani di recupero nelle attività "critiche", anche ricorrendo allo strumento della sussidiarietà.

Aree di intervento:

GESTIONE PRIVATA:

- ✓ ASSICURATO PENSIONATO: Ricostituzione pensioni, ricongiunzioni, salvaguardia 65.000, trasformazione provvisorie in definitive;
- ✓ PRESTAZIONI A SOSTEGNO DEL REDDITO: indennità di disoccupazione, Aspi e MiniAspi;
- ✓ SOGGETTO CONTRIBUENTE: Rimborsi note di rettifica passive e DM passivi;
- ✓ ANAGRAFICA E FLUSSI: delibere art. com., correzione emens errati;
- ✓ ACCERTAMENTO E GESTIONE DEL CREDITO: sospensioni e sgravi cartelle esattoriali, illeciti penali, dilazioni, eliminazione crediti;
- ✓ VERIFICA AMMINISTRATIVA: confronto monti retributivi;
- ✓ GESTIONE RICORSI: ricorsi Dica e Incas;
- ✓ CONTROLLO PRESTAZIONI: liste pensioni da verificare, indebiti;
- ✓ AREE DI SUPPORTO: sistemazioni contabili conti transitori.

GESTIONE PUBBLICA:

- ✓ Riscatti, ricongiunzioni e computo;
- ✓ Verifica e scomputo rate dei piani di ammortamento relativi a benefici in sede di pensione;
- ✓ Inserimento dei piani di ammortamento relativi a benefici in sede di pensione senza data notifica;
- ✓ Piani di ammortamento relativi a riscatti e ricongiunzioni;
- ✓ Variazione posizione assicurativa;
- ✓ Liste presenti in "prospetti erogazione pensioni" (Liste anagrafiche da bonificare e liste partite anomale);
- ✓ Liste con discordanza presenti nell'applicativo DETRA e GPP;
- ✓ Liste anomalie presenti in prospetti pensione.

Logistica

A seguito della soppressione dell'INPDAP e dell'ENPALS di cui all'art. 21 del D.L. n. 201/2011, si è reso necessario attivare iniziative di razionalizzazione logistica del patrimonio strumentale, attraverso la predisposizione di specifici Piani operativi che hanno previsto l'accorpamento delle sedi degli Enti soppressi quando presenti nella medesima zona. I Piani di razionalizzazione sono stati elaborati dalle Direzioni Regionali, in accordo con le strutture centrali competenti, ed approvati con Determinazione presidenziale n. 205 del 26 ottobre 2012.

Su un totale di 162 interventi previsti, al 31 dicembre 2013, l'81% è stato avviato e l'82% di questi è stato concluso. Nella tabella si riporta il dettaglio per Regione degli interventi di razionalizzazione logistica con evidenza degli interventi programmati e conclusi entro il 31/12/2013.

REGIONE	NUMERO INTERVENTI DELIBERATI	NUMERO INTERVENTI AVVIATI (*)	NUMERO INTERVENTI CONCLUSI	NUMERO INTERVENTI pianificati da concludere entro il 31/12/2013	NUMERO INTERVENTI da concludere e conclusi entro il 31/12/2013
Piemonte	9	8	8	8	8
Valle D'Aosta	1	0	0	0	0
Lombardia	13	11	6	1	1
Liguria	11	11	11	11	11
Trentino A. Adige	2	2	1	2	1
Veneto	10	7	5	5	5
Friuli V. G.	6	6	5	4	4
Emilia R.	14	13	13	10	10
Toscana	17	15	10	7	6
Umbria	4	3	0	0	0
Marche	8	5	5	8	5
Lazio	5	5	5	5	5
Abruzzo	4	4	4	4	4
Molise	5	1	1	1	1
Campania	6	4	4	4	3
Puglia	13	9	9	8	7
Basilicata	2	2	0	0	0
Calabria	6	5	5	4	3
Sicilia	17	16	12	11	11
Sardegna	9	4	4	5	4
Totale	162	131	108	98	89

(*) Un intervento è stato ritenuto "avviato" quando risulta consuntivata almeno una % di stato avanzamento lavori al 31/12/2013.

Nella tabella seguente è evidenziato il risparmio del 9,83%, rispetto al 2012, dei costi di gestione degli immobili, generato dalle attività di razionalizzazione logistica. Tali costi di gestione degli immobili comprendono le seguenti voci:

- Manutenzione e noleggio impianti, macchinari
- Spese per illuminazione
- Spese per riscaldamento e condizionamento
- Spese conduzione, pulizia e igiene
- Fitto locali
- Spese manutenzione ordinaria stabili
- Servizi finalizzati alla rimozione rischi
- Tributi vari

REGIONI	Budget 2013 (a)	IV* Forecast (b)	Costi effettivi 2013 (c)	Costi effettivi 2012 (d)	Risparmio da budget % (b/a)	Risparmio effettivo % (c/d)
PIEMONTE	13.481.618,29	14.899.914,14	15.012.006,94	15.167.835,81	10,52%	-1,03%
VALLE D'AOSTA	465.059,00	445.391,96	398.531,05	390.470,93	-4,23%	2,06%
LOMBARDIA	33.346.739,93	33.818.800,64	31.131.320,04	35.122.913,36	1,42%	-11,36%
LIGURIA	6.636.167,93	7.464.125,05	7.669.417,57	7.771.184,75	12,48%	-1,31%
TRENTINO	2.346.418,44	2.157.501,00	2.082.682,27	2.557.068,75	-8,05%	-18,55%
VENETO	13.004.417,72	13.127.529,00	12.977.042,58	13.564.486,97	0,95%	-4,33%
FRIULI	4.059.292,52	4.128.144,62	4.149.629,06	4.519.076,35	1,70%	-8,18%
EMILIA	14.278.876,51	13.828.916,11	13.578.990,64	14.538.562,05	-3,15%	-6,60%
TOSCANA	9.768.537,73	9.964.373,04	9.806.350,06	10.825.161,34	2,00%	-9,41%
UMBRIA	3.297.318,70	3.372.698,47	3.352.226,47	3.937.672,60	2,29%	-14,87%
MARCHE	5.249.137,27	5.117.209,61	5.568.505,62	5.580.553,21	-2,51%	-0,22%
LAZIO	27.805.947,21	31.422.165,50	33.572.998,39	37.201.306,85	13,01%	-9,75%
ABRUZZO	4.930.612,35	4.834.814,61	4.792.100,76	5.616.372,15	-1,94%	-14,68%
MOLISE	1.368.092,00	1.262.199,28	1.266.786,75	1.175.650,89	-7,74%	7,75%
CAMPANIA	20.451.007,56	24.294.824,54	20.772.808,72	23.361.454,14	18,80%	-11,08%
PUGLIA	11.353.655,73	11.461.504,62	11.780.978,24	14.499.876,45	0,95%	-18,75%
BASILICATA	2.511.456,87	2.509.167,85	2.410.103,19	2.376.289,36	-0,09%	1,42%
CALABRIA	8.891.553,39	8.746.541,18	7.393.555,23	8.298.745,30	-1,63%	-10,91%
SICILIA	15.599.241,79	15.513.842,09	14.459.123,31	17.654.604,84	-0,55%	-18,10%
SARDEGNA	8.998.703,29	8.007.973,07	7.145.501,14	7.986.674,41	-11,01%	-10,53%
Totale	207.843.854,23	216.377.636,38	209.320.658,03	232.145.960,52	4,11%	-9,83%

Il processo di razionalizzazione logistica, di ridefinizione della presenza dell'Istituto sul territorio e di ottimizzazione della struttura organizzativa centrale e territoriale, ha portato ad una riduzione della superficie utile procapite (mq 25,2), con riferimento al parametro unico di cui alla determinazione presidenziale n. 99/2012.

Autofunzionamento

Relativamente al piano delle attività collegate all'autofunzionamento, tutte le Direzioni regionali hanno consuntivato una percentuale di raggiungimento pari al 100% nell'anno di riferimento.

4. Risorse, efficienza ed economicità

La nuova organizzazione delle strutture dell'Istituto, conseguente ai processi di integrazione, è stata orientata all'ulteriore razionalizzazione dell'impiego delle **risorse umane**.

Nel prospetto seguente viene rappresentata, al 31 dicembre 2013, la consistenza, in termini di FTE (Full Time Equivalent) del personale ABC delle

sedi territoriali, sia delle sedi integrate al 31/12/2013 che di quelle non integrate. La distribuzione delle risorse umane è pari all'84% nelle aree di produzione, al 6,13% nelle funzioni professionali e al 10,14% nelle aree della direzione e supporto.

AREE DI LAVORO	Dicembre 2013	Distribuzione %
FRONT OFFICE	13.742,00	53,74%
BACK OFFICE	4.957,66	19,39%
ALTRE AREE	2.708,73	10,59%
TOTALE PROC. PRODUZIONE	21.408,39	83,73%
FUNZIONI PROFESSIONALI	1.568,14	6,13%
DIREZIONE E FUNZIONI DI STAFF	2.592,74	10,14%
TOTALE	25.569,27	100,00%

Produttività

L'**indicatore di produttività**, è stato rilevato per tutte le sedi a prescindere dal livello di integrazione raggiunto nel corso dell'anno. Al 31/12/2013 il valore di tale indicatore è risultato pari a 113,2, con uno scostamento pari al 8,7% in meno rispetto all'obiettivo di 124 previsto. Tuttavia l'anno 2013 è stato profondamente interessato dal processo di integrazione che ha coinvolto le sedi di produzione sia sotto il profilo organizzativo che procedurale e logistico. Pertanto tale processo ha avuto un forte impatto sulla produttività, valutato in circa 8 punti percentuali (pari a un mese medio pro capite) corrispondenti a 10,2 punti omogeneizzati procapite.

L'impiego delle risorse in modo omogeneo rispetto al carico di lavoro ha comportato il **ricorso alla sussidiarietà** che ha coinvolto circa 1.420 unità di personale (FTE) e che in termini di volumi è riepilogata nella tabella seguente

SUSSIDIARIETA'	INTERPROVINCIALE		INTERREGIONALE		INTERAGENZIA	
	RICEVUTA	CEDUTA	RICEVUTA	CEDUTA	RICEVUTA	CEDUTA
PIEMONTE	27.893	27.893	0	2.601	211.530	211.530
VALLE D'AOSTA	0	0	0	0	824	824
LOMBARDIA	52.310	52.310	346	3.116	316.768	316.768
LIGURIA	0	0	0	0	53.656	53.656
TRENTINO ALTO ADIGE	209	209	0	0	33.926	33.926
VENETO	13.791	13.791	3.952	0	176.517	176.517
FRIULI VENEZIA GIULIA	0	0	0	0	11.700	11.700
EMILIA ROMAGNA	23.498	23.498	0	1.511	89.052	89.052
TOSCANA	28.270	28.270	0	556	72.595	72.595
UMBRIA	3.044	3.044	32	122	52.591	52.591
MARCHE	3.244	3.244	0	0	43.341	43.341
LAZIO	2.081	2.081	2.842	0	221.430	221.430
ABRUZZO	0	0	229	6.355	41.090	41.090
MOLISE	0	0	544	4.903	8.922	8.922
CAMPANIA	13.695	13.695	2.428	0	218.404	218.404
PUGLIA	307	307	130	0	95.338	95.338
BASILICATA	0	0	0	27	8.122	8.122
CALABRIA	0	0	0	0	78.015	78.015
SICILIA	13.728	13.728	8.687	0	118.753	118.753
SARDEGNA	12.933	12.933	0	0	46.012	46.012
NAZIONALE	195.003	195.003	19.190	19.190	1.898.584	1.898.584

Fonte : Piano budget dicembre 2013 v. 5

Costi

Il Piano della performance per il 2013 ha individuato specifici obiettivi economici per i Centri di responsabilità di primo livello (Direzioni regionali) e di secondo livello (direzioni provinciali), di cui si fornisce di seguito una sintesi.

Costo medio per unità di prodotto

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

$$\text{Costo medio netto per unità di prodotto} = \frac{\text{costi diretti netti di produzione (vincolati, discrezionali e parametrici)}}{\text{produzione omogeneizzata lorda}}$$

dove i costi netti di produzione sono dati dalla somma dei costi vincolati, discrezionali e parametrici al netto delle spese legali, dei costi per visite mediche di controllo e delle commissioni mediche.

A fronte del valore atteso a livello nazionale di € 97,57, definito a seguito delle modifiche delle assegnazioni ai centri di responsabilità in corso d'anno, è stato registrato il risultato di € 100,00.

Costo discrezionale medio netto pro-capite

L'indicatore costo medio discrezionale netto procapite, espresso in euro è calcolato attraverso la seguente formula, che prende in considerazione i fattori di produzione, di efficienza dei processi e di impiego ottimale delle risorse:

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

A fronte del valore atteso a livello nazionale di € 14.107,49, definito a seguito delle modifiche delle assegnazioni ai centri di responsabilità in corso d'anno, è stato registrato il risultato di € 14.244,39.

Costo discrezionale medio pro-capite per materiali di consumo

L'indicatore costo medio discrezionale procapite per materiale di consumo, espresso in euro, viene calcolato come rapporto tra:

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

A fronte del valore atteso a livello nazionale di € 133,56, definito a seguito delle modifiche delle assegnazioni ai centri di responsabilità in corso d'anno, è stato registrato il risultato di € 129,36.

Costo medio pro-capite per straordinario

Per quanto concerne i compensi per le ore eccedenti l'orario ordinario, l'indicatore di riferimento è dato dal costo medio pro-capite per straordinario, espresso in euro, che viene calcolato come rapporto tra:

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

Il valore atteso, che costituiva una riduzione pari all'11,4% rispetto all'anno precedente, era di € 724,97, mentre il risultato registrato a consuntivo è stato di € 625,63

Economicità

L'economicità rappresenta la sintesi tra il **risultato**, misurato in termini di efficienza e di efficacia, e i **costi di gestione**.

Le risultanze dell'indicatore di economicità¹ rappresentano un elemento per valutare la coerenza della gestione economica rispetto ai risultati raggiunti.

L'indicatore di economicità² calcolato sulla base delle risultanze di gestione a dicembre 2013 si attesta a 1,19 a livello nazionale, con quasi tutte le regioni in linea con quanto preventivato.

	Budget 2013	Consuntivo 2013
PIEMONTE	1,06	1,18
VAL D'AOSTA	1,04	1,21
LOMBARDIA	1,06	1,23
LIGURIA	1,04	1,29
TRENTINO	1,02	1,63
VENETO	1,02	1,19
FRIULI VENEZIA GIULIA	1,03	1,35
EMILIA	1,02	1,44
TOSCANA	1,04	1,31
UMBRIA	1,10	1,30
MARCHE	1,04	1,39
LAZIO	1,03	1,10
ABRUZZO	1,01	1,22
MOLISE	1,04	1,13

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

Pertanto, se l'indicatore di economicità risulta:

- > 1 Il beneficio dai risultati raggiunti è più che proporzionale rispetto all'utilizzo delle risorse impiegate.
- = 1 Il beneficio dei risultati raggiunti è esattamente in linea con l'utilizzo delle risorse impiegate.
- < 1 Il beneficio dei risultati raggiunti non soddisfa il criterio dell'economicità rispetto all'utilizzo delle risorse impiegate.

² Totali e discrezionali

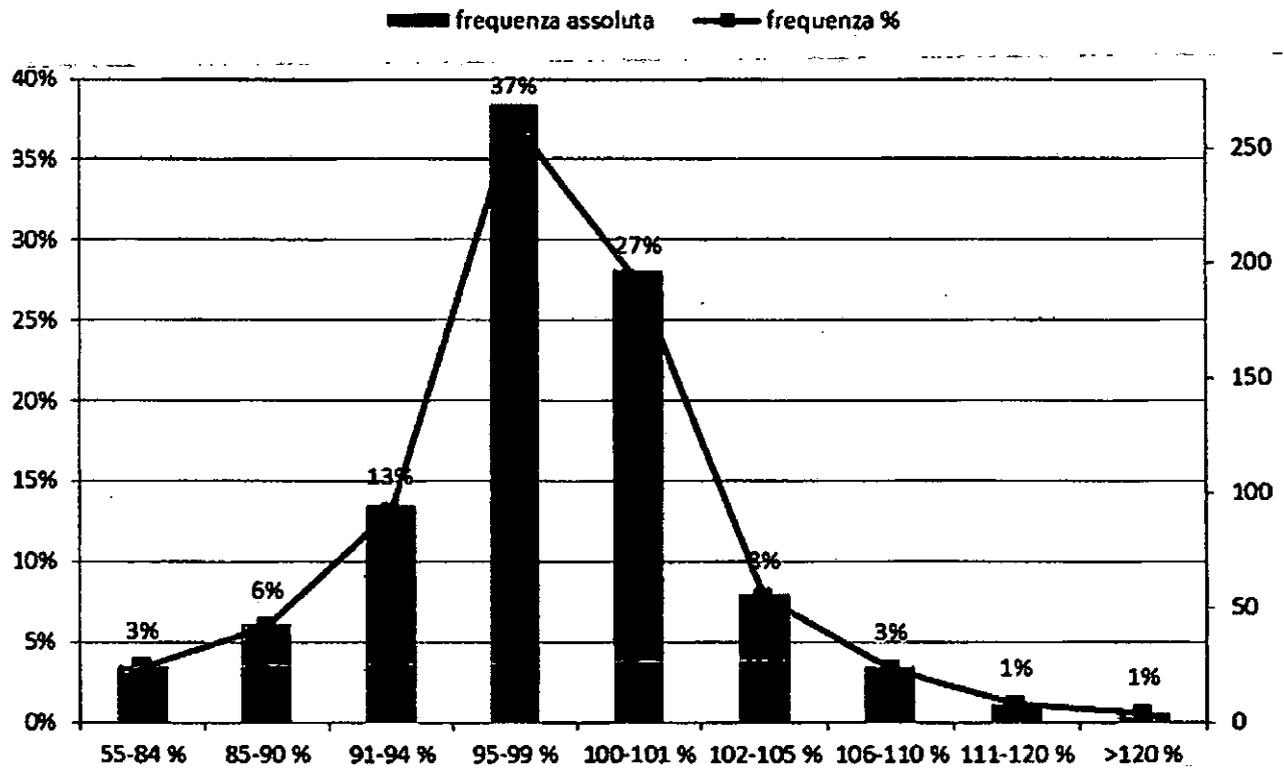
	Budget 2013	Consuntivo 2013
CAMPANIA	1,13	1,06
PUGLIA	1,07	1,12
BASILICATA	1,07	1,19
CALABRIA	1,04	1,20
SICILIA	1,05	1,16
SARDEGNA	1,07	1,32
NAZIONALE	1,06	1,19

4.1.1 Misurazione dei risultati organizzativi delle aree dirigenziali

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

La figura seguente espone per l'anno 2013, relativamente alle aree dirigenziali centrali e territoriali, la distribuzione di frequenza (in valori assoluti e in percentuale) delle misurazioni registrate in rapporto alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

**Distribuzione risultati per area dirigenziale in rapporto a % raggiungimento obiettivi
anno 2013**



5. Trasparenza e qualità dei servizi

Trasparenza

La trasparenza è intesa come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sui siti istituzionali delle amministrazioni pubbliche, delle informazioni concernenti l'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e dell'utilizzo delle risorse finanziarie per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire il rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità, dei dati relativi al conferimento di incarichi all'interno e all'esterno dell'amministrazione, alle competenze e all'individuazione dei soggetti che rivestono incarichi di indirizzo politico-amministrativo, all'assegnazione dei premi e all'entità delle retribuzioni.

Con il D. Lgs. 150/2009, il principio della trasparenza nella P.A., è divenuto un punto fondamentale, imprescindibile della riforma perché senza trasparenza non si può garantire ai cittadini servizi di maggior qualità e con minore costo. Le modalità di attuazione della trasparenza sono sintetizzate nei punti seguenti.

La disciplina della trasparenza è stata oggetto nel 2013 di numerosi e rilevanti interventi normativi: in attuazione della delega contenuta nella legge 190/2012 è stato adottato il d.lgs. 14 marzo 2013, n. 33, in cui è specificato che le misure del Programma triennale della trasparenza e dell'integrità sono collegate al Piano triennale della prevenzione della corruzione.

Tale provvedimento ha operato una sistematizzazione dei principali obblighi di pubblicazione vigenti, modificando la disciplina sui Programmi triennali per la trasparenza e l'integrità prevista dall'art. 11 del d.lgs. n. 150/2009.

In considerazione dell'entrata in vigore del d.lgs. 33/2013 e nelle more dell'adozione del Piano nazionale anticorruzione, la CIVIT, con delibera n. 50/2013, ha differito il termine per l'adozione e l'aggiornamento del programma triennale per la trasparenza e l'integrità al 31 gennaio 2014.

L'Istituto ha provveduto alla creazione della sezione "Amministrazione trasparente", che sostituisce la precedente sezione "Trasparenza, valutazione e merito", mettendo in atto le misure organizzative atte a predisporre la pubblicazione di tutte le tipologie di dati come indicato nell'allegato A del d.lgs. n. 33/2013 e nell'allegato 1 della delibera CIVIT n. 50/2013.

Qualità dei servizi

Nella prassi operativa dell'Inps è ormai consolidato da tempo l'impegno verso il continuo e costante miglioramento della qualità dei propri servizi e della semplificazione e trasparenza nei rapporti con i cittadini e le aziende. Il raggiungimento degli standard di qualità rappresenta pertanto uno degli elementi che contribuiscono alla determinazione del livello complessivo della performance dell'amministrazione.

Anche nel corso dell'anno tale impegno è proseguito, nell'ambito della progressiva integrazione degli assetti organizzativi e dei processi gestionali dei soppressi enti previdenziali Inpdap ed Enpals, raccogliendo le buone pratiche maturate nei rispettivi contesti organizzativi e definendo un sistema di raccolta e misurazione di indicatori rivolto a pervenire ad una dettagliata rendicontazione sulla qualità offerta alla propria utenza, in conformità con le indicazioni fornite dalla CiVIT con le delibere n. 88/2010 e n. 3/2012.

In tale ottica si fa riferimento al documento che fissa gli standard di qualità dei servizi, adottato con Determinazione presidenziale n. 67/2012, già orientato nell'ottica dell'integrazione tra le attività, rispettivamente, della gestione privata, della gestione pubblica e della gestione dei lavoratori dello sport e dello spettacolo.

L'Allegato 2 della presente Relazione, analogamente a come operato per le Relazioni sulla performance 2011 e 2012, espone i risultati conseguiti nel 2013, come elaborati ai fini del Rapporto annuale 2013 e del prossimo Bilancio sociale 2013.

Il Piano triennale di prevenzione della corruzione 2013-2015

Il Piano triennale di prevenzione della corruzione, in ottemperanza a quanto disposto dalla legge n. 190/2012, è stato adottato dall'Istituto con determinazione presidenziale n. 100 del 22 aprile 2013, su proposta del Responsabile della prevenzione della corruzione.

Il Piano è stato formulato ed adottato, pur nelle more dell'adozione del Piano nazionale anticorruzione, dando una prima e tempestiva attuazione alla normativa introdotta dalla legge n.190/2012.

Si riporta di seguito una sintetica descrizione delle principali attività svolte nel corso del 2013, come risultanti dalla Relazione predisposta dal Responsabile della prevenzione della corruzione (consultabile nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito web istituzionale):

- predisposizione e attivazione di un sistema di "gestione del rischio", inteso quale insieme di iniziative coordinate per guidare e monitorare l'attività dell'amministrazione rispetto al rischio corruzione;

ciò ha consentito di individuare circa 400 processi/attività, svolti a livello centrale e territoriale, ritenuti esposti a rischio corruzione; di identificare per ciascun processo il relativo rischio; di calcolare il livello di ciascun rischio.
- monitoraggio dei procedimenti disciplinari, penali e di responsabilità amministrativa;
- espletamento degli adempimenti di notifica del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici (Dpr. n. 62/2013);
- definizione delle procedure di formazione del personale sui temi dell'etica e della legalità, delineando percorsi formativi differenziati in relazione ai diversi ruoli organizzativi e professionali interessati;
- individuazione del personale da avviare ai percorsi formativi riservati ai dipendenti che operano nei settori particolarmente esposti a rischio corruzione;
- individuazione di specifiche misure di prevenzione in ordine all'incompatibilità dei componenti delle commissioni di concorso e dei nuclei di valutazione;
- emanazione di direttive, conformi alle linee guida indicate nel Piano Nazionale Anticorruzione, finalizzate a garantire la piena operatività e l'ampia diffusione delle norme di prevenzione e contrasto dei fenomeni di corruzione.

Anticorruzione e trasparenza

La trasparenza, nel favorire la partecipazione consapevole dei cittadini all'attività della pubblica amministrazione, realizza già di per sé una misura di prevenzione del fenomeno corruttivo.

Tenendo conto di quanto previsto dal decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, recante il "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni", il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, è stato adottato nel 2014 quale sezione e parte integrante del Piano triennale di prevenzione della corruzione 2014-2016.

La giornata della trasparenza 2013

Il 26 novembre 2013, presso la Direzione Generale dell'Istituto, si è svolta la Giornata della Trasparenza organizzata da Inps e Inail sul tema "*Trasparenza ed anticorruzione nel sistema di protezione sociale*".

In tale sede è stato sottolineato come, nella realtà odierna, sia fondamentale per la Pubblica amministrazione ragionare non in termini di monopolio, ma muoversi in una logica di competitività al fine di offrire ai cittadini una migliore qualità dei servizi. E' stata messa risalto anche l'importanza del legame diretto della trasparenza con l'efficienza, in particolare riguardo alla possibilità di utilizzare a livello statistico i dati che vengono raccolti nello svolgimento delle attività amministrative, in sinergia con le altre amministrazioni, con l'obiettivo di migliorare la rete di conoscenza e, conseguentemente, l'efficienza degli interventi di sostegno come le politiche della salute e della previdenza.

La customer satisfaction in Inps

All'inizio del 2013 è stata approntata una nuova procedura di rilevazione di *customer satisfaction* presso le strutture dell'Istituto, che permette alle Sedi di svolgere autonomamente le relative indagini, di analizzarne i risultati e di predisporre e mettere in opera piani di miglioramento.

La procedura si avvale di uno strumento che comprende, oltre al questionario da somministrare all'utenza, anche una serie di applicazioni web che consentono di:

- avviare le indagini nelle singole strutture, gestire l'andamento delle rilevazioni, archiviare i risultati ed elaborare piani di miglioramento, confrontare le diverse rilevazioni per evidenziare i miglioramenti effettuati nel tempo;
- acquisire i questionari compilati dagli utenti e creare i report dei risultati;
- elaborare automaticamente statistiche, tabelle e grafici, che permettono l'analisi dei risultati e la valutazione degli stessi al fine della predisposizione dei piani di miglioramento.

Il monitoraggio delle rilevazioni e dei piani di miglioramento, l'attività di *help desk* e di affiancamento metodologico e la gestione dei risultati anche ai fini statistici sono stati fino ad oggi effettuati a livello centrale.

L'estensione delle rilevazioni a tutte le strutture dell'Istituto ha come corollario il decentramento del governo delle rilevazioni alle Direzioni regionali, che pertanto potranno:

- disporre le rilevazioni da parte delle strutture della regione entro un intervallo di tempo definito,
- monitorare sul territorio l'andamento e la coerenza sia delle rilevazioni che dell'attuazione dei piani di miglioramento;
- elaborare la reportistica relativa ai risultati ottenuti con riferimento sia alle singole strutture dipendenti che alla regione nel suo complesso.

Per l'assolvimento di tali compiti sono stati messi a disposizione delle Sedi regionali nuovi e specifici applicativi gestionali.

Le rilevazioni regionali

Ogni Regione è abilitata a disporre le rilevazioni sul territorio entro un intervallo di tempo definito, sulla base delle singole pianificazioni di indagine elaborate dalle Sedi.

I referenti regionali procedono all'inserimento dei referenti ed acquirenti di sede nel sistema ed alla pubblicazione dei questionari per permettere l'acquisizione degli stessi e la creazione dei report dei risultati.

Monitoraggio dell'andamento delle rilevazioni

Al termine di ogni rilevazione i referenti regionali procedono alla valutazione dei risultati.

In caso di rilevazioni successive, occorre valutare anche l'efficacia dei piani di miglioramento, delle iniziative migliorative a suo tempo programmate.

Completate tutte le somministrazioni e le acquisizioni dei questionari in ogni struttura della regione, viene creato un report sintetico contenente tutti i dati della regione, disaggregato per le singole strutture.

Lo stesso applicativo, consente di stilare una graduatoria in tempo reale dei risultati in termini di indice di *customer satisfaction* globale e per singolo fattore di servizio delle strutture, in modo da poter supportare azioni regionali di *benchmarking* in presenza di situazioni di criticità.

Monitoraggio dei piani di miglioramento

Particolare attenzione è posta al monitoraggio dell'attuazione dei piani di miglioramento indicati dalle singole strutture per risolvere le problematiche rinvenute.

A tale scopo le Regioni sono chiamate ad effettuare preventivamente un'analisi di congruità dei piani predisposti rispetto alle risorse disponibili e a verificarne *in itinere* l'operatività e l'efficacia, anche attraverso accessi diretti presso le strutture.

Supporto centrale

Le regioni sono supportate dal gruppo centrale di *customer satisfaction*, relativamente a richieste di chiarimenti o a consulenze operative.

Progetto pilota per un nuovo modello di customer satisfaction integrato multicanale in ottica di TQM

Nel 2013 è stata condotta un esame approfondito delle esperienze precedenti di indagini di customer e di analisi della domanda finalizzato a realizzare nel corso del 2014 un Progetto pilota rivolto a costruire un nuovo modello di customer satisfaction.

La sperimentazione di tale modello innovativo - che costituisce uno specifico obiettivo di innovazione del Piano della performance 2014-2016 - prevede il ricorso a sistemi di rilevazione multicanale e consentirà di supportare il circolo virtuoso della qualità attraverso la rilevazione della qualità percepita dall'utente in riferimento alla sua complessiva esperienza di relazione con l'Inps in occasione dell'erogazione del servizio istituzionale.

6. Pari opportunità e bilancio di genere

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

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

Nel corso del 2013 l'Istituto ha proseguito e ulteriormente consolidato il perseguimento delle politiche di sviluppo delle risorse umane, riguardo alle pari opportunità e al benessere organizzativo, attraverso una serie di attività condotte in sinergia tra le strutture dell'Istituto.

Bilancio di genere

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

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

Anche il Bilancio sociale 2012 - presentato dal Civ in data 5/12/2013 - dedica una specifica sezione all'analisi di genere del personale dell'Istituto, attraverso una sistematica presentazione dei dati del personale dell'Istituto, distinti per

genere, in relazione alle variabili anagrafiche e professionali (età, titolo di studio, area geografica, area professionale, anzianità lavorativa).

Si segnala che Bilancio sociale, approvato annualmente dal Consiglio di indirizzo e vigilanza, ai sensi dell'art. 46 del Regolamento per l'amministrazione e contabilità dell'Istituto, viene pubblicato nella sezione "Banche dati e bilanci" del sito internet dell'Istituto.

Si evidenzia, infine, che nel fissare le linee di indirizzo per la predisposizione del Bilancio sociale 2013, la cui pubblicazione è prevista per la seconda metà del corrente anno 2014, il CIV (Deliberazione n. 4 del 19/2/2014) ha ribadito l'esigenza di riservare uno specifico capitolo al bilancio di genere, anche ai fini di quanto previsto in materia dal D. Lgs. n. 150/2009.

Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni

Anche per l'anno 2013 ha proseguito la sua attività il Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (di seguito CUG), che si è costituito con l'integrazione dei tre Cug costituiti nel 2011 sia in Inps che negli enti soppressi Inpdap ed Enpals, con determinazioni dei rispettivi Direttori generali.

La costituzione di Cug e le relative attività fanno riferimento all'art. 57, comma 1, del Decreto legislativo del 30 marzo 2001, n. 165 e s.m., come modificato dall'articolo 21, comma 1, lettera b), legge n. 183 del 2010, che prevede l'istituzione presso le pubbliche amministrazioni del "*Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni*", che sostituisce, unificando le competenze in un solo organismo, i comitati per le pari opportunità e i comitati paritetici sul fenomeno del *mobbing*, costituiti in applicazione della contrattazione collettiva, con compiti consultivi, propositivi, di verifica e promozione di azioni positive.

In applicazione della normativa richiamata, la Presidenza del Consiglio dei Ministri ha adottato la Direttiva del 4 marzo 2011, con la quale si definiscono le "*Linee guida sulle modalità di funzionamento dei "Comitati Unici di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" (art. 21, legge 4 novembre 2010, n. 183)*".

Le attività dell'anno 2013 hanno risposto prioritariamente all'esigenza di proseguire nel percorso di integrazione dei tre Comitati, raccogliendo le diverse esperienze maturate e le specificità organizzative per individuare convergenti linee progettuali.

Va ricordato che con Determinazione del Direttore generale n. P23/520/12, dell'11/12/2012, è stato adottato il Piano triennale di azioni positive per il

triennio 2012-2014, in attuazione dell'art 98 del D. Lgs. N. 198, dell'11 aprile 2006.

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

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

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

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

7. Il processo di redazione della Relazione sulla performance

7.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

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

Di seguito una descrizione sintetica delle fasi, dei soggetti e dei tempi di redazione della Relazione, a garanzia della trasparenza su ogni fase del Ciclo di gestione della performance richiesta dall'articolo 11, comma 3, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150.

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

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

Fase	Arco temporale				
	mar-14	apr-14	mag-14	giu-14	lug-14
1.	•	•			
2.	•	•	•		
3.		•	•	•	
4.					•

Il processo di programmazione e budget

Le attività di riprogrammazione e le verifiche periodiche

I contenuti relativi a questa parte della relazione sono già stati ampiamente descritti sia nel precedente capitolo 3 sia nel Piano della Performance 2013-2015 cui si fa rinvio.

7.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo della performance

L'Inps già da anni utilizza un processo di pianificazione, programmazione e budget (conforme al D.P.R. 97/2003) che consente di integrare le diverse prospettive strategiche ed operative, con gli aspetti economici e finanziari.

È un sistema perciò consolidato ed integrato anche con il sistema di contabilità analitica, che permette all'Istituto di conoscere le proprie dimensioni economiche, valutare l'operato ed il raggiungimento degli obiettivi.

Il processo di pianificazione, programmazione e budget dell'Istituto rappresenta l'espressione formalizzata di un complesso processo organizzativo-contabile avente come scopo, in fase preventiva, quello di allocare in modo ottimale le risorse disponibili in relazione al piano strategico e di costruire, in fase consuntiva, un indispensabile parametro di riferimento per verificare l'andamento della gestione e il grado di conseguimento degli obiettivi prefissati.

Punti di forza e debolezza nel ciclo di gestione della performance

Forza:

È rappresentata dalla coerenza tra gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi ed il loro collegamento con il sistema premiante.

Attraverso il complessivo sistema informativo e informatico utilizzato in Inps per la misurazione della performance, vengono verificati il raggiungimento degli obiettivi ed il relativo utilizzo di risorse umane ed economiche, in funzione della programmazione effettuata.

La misurazione della performance raggiunta concorre alla determinazione della retribuzione di risultato del personale dirigente, come previsto dall'art. 6 del CCNI 2011 al punto A.2.

Ulteriore elemento positivo è costituito dalla coerente articolazione tra la dimensione strategica triennale del Piano della performance conferita dal riferimento alla Relazione programmatica del CIV e la precisa indicazione degli obiettivi propri della gestione annuale, tale da consentire al Piano, al tempo stesso, coerenza di azione a lungo termine assieme ad un'adeguata flessibilità e rapidità di risposta ad un contesto normativo e socio-economico in costante e rapida trasformazione.

Debolezza:

Il ciclo di gestione della performance, pur registrando nel 2013 l'avvio di un sistema integrato di programmazione e budget, è stato influenzato dalla progressiva integrazione organizzativa delle strutture centrali e territoriali, con la conseguente riallocazione e riparametrazione di obiettivi e risorse.

Inoltre, il progressivo consolidamento di un sistema integrato di programmazione e budget, nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance, richiede, ai diversi livelli organizzativi, una coerente e diffusa maturazione culturale, da conseguire anche attraverso i necessari interventi gestionali e formativi.

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

Roma, 31.7.14

Il Direttore Centrale
Pianificazione e Controllo di Gestione



Il Direttore Generale



Relazione sulla Performance 2013

ALLEGATO 1

**ALLEGATO 2 ALLA DELIBERA 5/2012:
Tabella 2.1 "obiettivi strategici"**

Descrizione Obiettivo (fine di indirizzo)	Ambito Obiettivo	Linea Guida Costituzionale	Totale costi (Risorsa Finanziaria - esentati in migliaia di €)	Indicatori	Target	Valore Consuntivo Indicatori	Grado di Raggiungimento Obiettivo (Valore espresso tra 0 e 100%)	Note
INTERVENTI SULLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELL'ISTITUTO	Contenzioso della spesa	Completamento del processo di ridefinizione della presenza dell'Istituto sul territorio anche alla luce del processo di integrazione dagli Enti soppressi	27.857	Realizzazione LGG 1.1	100%	100%	100%	
		Optimizzazione della struttura organizzativa della Direzione Generale dell'Inizio e delle strutture territoriali anche alla luce del processo di integrazione degli Enti soppressi		Realizzazione LGG 1.2	100%	100%	100%	
		Ridistribuzione delle risorse umane a favore delle aree di produzione a scapito delle aree di supporto		% impiego delle Risorse Umane nelle Direzioni Regionali per le funzioni di supporto	6%	7,1%	82%	L'indicazione fa riferimento della sperimentazione del modello organizzativo di Direzione provinciale integrata che è stato esteso nel corso dell'anno alla quasi totalità delle sedi dell'Istituto
		Optimizzazione utilizzo superfici delle Direzioni regionali		Mq metri a livello nazionale	2%	25,2	99%	
POLITICHE DEL PERSONALE	Miglioramento della gestione complessiva dell'Istituto con conseguente positive sul contenimento della spesa e miglioramento della qualità dei servizi	Sviluppo di un piano di ottimizzazione dell'impiego del personale risultante dal nuovo assetto organizzativo	7.348	Realizzazione LGG 2.1	100%	100%	100%	
		Sviluppo di un piano organico di formazione e qualificazione del personale		Realizzazione LGG 2.2	100%	100%	100%	
		Aggiornamento del sistema di attivazione del trattamento accessorio con riferimento all'art 5 e 10-11 L. 135/2012		Realizzazione LGG 2.3	100%	100%	100%	
INTERVENTI SUL SOGGETTO CONTRIBUENTE	Standard di qualità e care dei servizi	Potenziamento del processo di accreditamento in logica di unificazione ed integrazione delle procedure	20.335	Realizzazione LGG 3.1	100%	100%	100%	
		Potenziamento del processo di riscossione in logica di unificazione ed integrazione delle procedure		Realizzazione LGG 3.2	100%	100%	100%	
		Incremento dell'efficienza dell'azienda ispettiva in logica di unificazione ed integrazione delle procedure		Realizzazione LGG 3.3	100%	100%	100%	
INTERVENTI SUL PROCESSO ASSICURATO PENSIONATO	Standard di qualità e care dei servizi	Reingegnerizzazione dei processi in ottica di integrazione	21.315	Realizzazione LGG 4.1	100%	100%	100%	
		Sviluppo della prestazioni previdenziali		Realizzazione LGG 4.2	100%	100%	100%	
		Miglioramento dell'Indicatore di qualità assicurato/pensionato 2011 rispetto al 2012		Incremento % dell'Indicatore di qualità assicurato/pensionato 2012 rispetto al 2011	5%	12,3%	100%	
INTERVENTI SUGLI ALTRI PROCESSI PRIMARI	Standard di qualità e care dei servizi	Sviluppo delle prestazioni e sostegno del reddito	23.645	Realizzazione LGG 5.1	100%	100%	100%	
		Sviluppo delle prestazioni previdenziali e politiche sociali		Realizzazione LGG 5.2	100%	100%	100%	
		Sviluppo delle altre prestazioni gestione ex INPDAP		Realizzazione LGG 5.3	100%	100%	100%	
INTERVENTI SULL'INVAIDITA' CIVILE	Standard di qualità e care dei servizi	Miglioramento dell'Indicatore di qualità altri processi primari 2011 rispetto al 2012	3.445	Incremento % dell'Indicatore di qualità altri processi primari	5%	6,2%	100%	
		Incremento dell'efficienza del processo di gestione dell'invalità civile		Realizzazione LGG 6.1	100%	100%	100%	
		Miglioramento dell'Indicatore di qualità area invalidità civile 2013 rispetto al 2012		Incremento % dell'Indicatore di qualità area invalidità civile	5%	37,45%	100%	

ALLEGATO 2 ALLA DELIBERA 5/2012:
Tabella 2.1 "obiettivi strategici"

Descrizione Obiettivo (linee di indirizzo)	Ambito Obiettivo	Linea Guida Gestionale	Totale costi (Risorse finanziarie correnti in migliaia di €)	Indicatori	Target	Valore Consumativo Indicatori	Grado di Raggiungimento Obiettivo (valore compreso tra 0 e 100%)	Note
INTERVENTI IN MATERIA DI CONTENZIOSO	Contenimento della spesa	Definizione di un piano organico di interventi sia sul contenimento amministrativo che sul contenimento giudiziario con il duplice obiettivo di ridurre strutturalmente il contenzioso e di eliminare le criticità presenti a livello territoriale	3.214	Realizzazione LGG 7.1	100%	100%	100%	
		Miglioramento dell'economicità del contenzioso rispetto anno 2012		Riduzione % spese legali controparte rispetto al 2012	10%	6,9%	97%	
INTERVENTI SUI SERVIZI GENERALI ED ISTITUZIONALI	Standard di qualità e carte dei servizi	Sviluppo delle Banche dati e del Conto assicurativo al fine di migliorare la fruibilità e la trasparenza	42.874	Miglioramento % indicatore contenzioso rispetto al 2012	10%	-9,1%	83%	Intermini assoluti si è avuto un incremento delle azionari con esito favorevole all'istituto, anche se inferiore in termini % rispetto a quanto atteso
		Sviluppo delle Banche dati e del Conto assicurativo al fine di migliorare la fruibilità e la trasparenza		Realizzazione LGG 8.1	100%	100%	100%	
		Sviluppo della qualità dei servizi per garantire elevati ed omogenei livelli di trasparenza ed efficacia		Realizzazione LGG 8.2	100%	100%	100%	
		Sviluppo della performance		Realizzazione LGG 8.3	100%	100%	100%	
		Incremento dell'efficienza della gestione del patrimonio		Realizzazione LGG 8.4	100%	100%	100%	
		Completamento del processo di teleattivazione dei servizi		Realizzazione LGG 8.5	100%	100%	100%	
		Incremento dell'efficienza della comunicazione		Realizzazione LGG 8.6	100%	100%	100%	
		Potenziamento ed efficientamento della funzione in farmacia		Realizzazione LGG 8.7	100%	100%	100%	
		Sviluppo delle politiche di promozione delle pari opportunità		Realizzazione LGG 8.8	100%	100%	100%	
		Incremento dell'efficienza dell'attività contrattuale		Realizzazione LGG 8.9	100%	100%	100%	
		Sviluppo dell'attività di Program e Project Management		Realizzazione LGG 8.10	100%	100%	100%	
ATTIVITA' DI AUTOFINANZIAMENTO PER LA DIREZIONE GENERALE E ATTIVITA' DI PRODUZIONE STRUTTURE TERRITORIALI	Contenimento della spesa	Politiche di Bilancio	953.303	Realizzazione LGG 8.11	100%	100%	100%	
		Obiettivi di produzione		Indice medio di garanzia	63	77	82%	Nonostante il target non sia stato raggiunto si è avuto comunque un miglioramento del 13,5% rispetto al 2012
				Indice di produttività	124	112,2	91,3%	Il processo di integrazione ha avuto un forte impatto sulla produttività delle sedi di produzione, valutato in circa 8 punti percentuali (pari a un mese medio produttivo)
				Miglioramento dell'indice di qualità delle aree di produzione 2013 rispetto al 2012	80%	5,6%	100%	
				Indice di economicità	1,06	1,19	100%	
				Costo medio di prodotto Iva	97,57	100	98%	

Relazione sulla Performance 2013

ALLEGATO 2

Qualità dei servizi

In questo documento sono riportati in dettaglio i risultati conseguiti dall'Istituto nel corso del 2013 in termini di qualità dei servizi erogati.

Dimensione	Sotto-dimensione	N. indicatori
Tempestività	Tempi di attesa per disbrigo pratiche	1
	Tempi di erogazione prestazioni/servizi	5
	Totale tempestività	6
Efficacia	Relazioni con l'utenza	2
	Compiutezza	1
	Totale efficacia	3
Accessibilità	Fisica	1
	Multicanale	5
	Totale accessibilità	6
Trasparenza	Iter procedurale	1
	Informazioni	1
	Totale trasparenza	2
Complesso	Totale complessivo	17

TEMPESTIVITÀ

Caratteristica	Descrizione	
Dimensione	Tempestività	
Sottodimensione	Tempi di attesa per disbrigo pratiche	
Nome indicatore	Tempo medio di attesa al telefono con Contact Center.	
Descr. indicatore	Rappresenta il tempo che mediamente un utente deve attendere per accedere ad un operatore del Contact Center.	
Formula/ formato	Media tempi di attesa utenti al telefono rilevati	
Livello territoriale	Nazionale	
Periodo di riferim.	Anno 2013	
Obiettivo	Rilevazione del tempo medio necessario ad accedere al Contact center. Questo indicatore dipende da diversi fattori, quali le unità di personale addette al Contact Center, gli orari di servizio, ecc.	
Indicatore di output - standard di riferimento o valore di comparazione- Tempo medio di attesa di un utente al telefono per accedere ad un operatore del contact center		
2012	2013	Percentuale di riduzione dei tempi di attesa
37	33	10,8%

Caratteristica	Descrizione	
Dimensione	Tempestività	
Sottodimensione	Tempi di erogazione prestazioni/servizi	
Nome indicatore	Liquidazione delle pensioni di invalidità/inabilità (Inv/Inab) entro tempi soglia di 60 gg. e 120 gg.	
Descr. indicatore	Indicatore costituito da due indici che valutano le percentuali di pensioni (Inv/Inab) liquidate rispettivamente entro 60 e 120 giorni, rispetto al totale delle liquidate	
Formula/ formato	N. pensioni (Inv/Inab) liquidate entro 60 (120) gg./N. totale pensioni (Inv/Inab) liquidate	
Livello territoriale	Nazionale	
Periodo di riferim.	Anno 2013	
Obiettivo	Valutare i tempi di liquidazione delle pensioni di invalidità/inabilità nella forma di % di liquidate entro 60 gg. e 120 gg.	
Indicatore di output - standard di riferimento o valore di comparazione- Percentuale delle pensioni di invalidità/inabilità (Inv/Inab) Liquidate entro 60 gg. e 120 gg.		
Tempi soglia	Anno	Percentuale di miglioramento 2013-2012
	2012	2013
Entro 60 gg:	82,4%	92,4%
Entro 120 g:	96,2%	97,4%
		12,1%
		1,2%

Caratteristica	Descrizione		
Dimensione	Tempestività		
Sottodimensione	Tempi di erogazione prestazioni/servizi		
Nome indicatore	Liquidazione delle pensioni di vecchiaia/anzianità (V) e superstiti (S) entro tempi soglia di 30 gg. e 120 gg.		
Descr. indicatore	Indicatore costituito da due indici che valutano le percentuali di pensioni VS liquidate rispettivamente entro 30 e 120 giorni, rispetto al totale delle liquidate		
Formula/ formato	N. pensioni VS liquidate entro 30 (120) gg./ N. totale pensioni VS liquidate		
Livello territoriale	Nazionale		
Periodo di riferim.	Anno 2013		
Obiettivo	Valutare i tempi di liquidazione delle pensioni VS nella forma di % di liquidate entro 30 gg. e 120 gg.		
Indicatore di output – standard di riferimento o valore di comparazione- Percentuale delle pensioni di vecchiaia/anzianità (V) e superstiti (S) Liquidate entro 30 gg. e 120 gg.			
Tempi soglia	Anno		Percentuale di miglioramento 2013-2012
	2012	Anno2013	
Entro 30 gg:	93,5%	92,4%	-1%
Entro 120 gg:	97,8%	97,4%	-0,4%

Caratteristica	Descrizione		
Dimensione	Tempestività		
Sottodimensione	Tempi di erogazione prestazioni/servizi		
Nome indicatore	Liquidazione delle prestazioni di disoccupazione ordinaria non agricola (DS), ASPI e Mini ASPI entro tempi soglia di 30 gg.		
Descr. indicatore	Indicatore costituito da due indici che valutano le percentuali di prestazioni DS liquidate rispettivamente entro 30 giorni, rispetto al totale delle liquidate		
Formula/ formato	N. prestazioni DS liquidate entro 30 gg./N. totale prestazioni DS liquidate		
Livello territoriale	Nazionale		
Periodo di riferim.	Anno 2013		
Obiettivo	Valutare i tempi di liquidazione delle prestazioni DS nella forma di % di liquidate entro 30 gg.		
Indicatore di output – Standard di riferimento o valore di comparazione- Percentuale delle prestazioni di disoccupazione ordinaria non agricola (DS), ASPI e Mini ASPI Liquidate entro 30 gg.			
Tempi soglia	Anno		Percentuale di miglioramento 2013-2012
	2012	2013	
Entro 30 gg:	98,1%	98%	-0,1%

Caratteristica	Descrizione		
Dimensione	Tempestività		
Sottodimensione	Tempi di erogazione prestazioni/servizi		
Nome indicatore	Liquidazione della prestazione di malattia entro tempo soglia 30 gg.		
Descr. indicatore	Indicatore che valuta la percentuale di prestazioni di malattia liquidate entro 30 giorni, rispetto al totale liquidate		
Formula/ formato	N. prestazioni di malattia liquidate entro 30 gg./N. totale prestazioni di malattia liquidate		
Livello territoriale	Nazionale		
Periodo di riferim.	Anno 2013		
Obiettivo	Valutare i tempi di liquidazione delle prestazioni di malattia nella forma di % di liquidate entro 30 gg.		
Indicatore di output - standard di riferimento o valore di comparazione: Percentuale delle prestazioni di malattia liquidate entro 30 gg.			
Tipologia	Anno		Percentuale di miglioramento 2013-2012
	2012	2013	
Lavoratrici dipendenti	92,6%	95,5%	3,1%

Caratteristica	Descrizione		
Dimensione	Tempestività		
Sottodimensione	Tempi di erogazione prestazioni/servizi		
Nome indicatore	Liquidazione della prestazione maternità entro tempi soglia 30 gg.		
Descr. indicatore	Indicatore che valuta le percentuali di prestazioni di maternità liquidate entro 30 gg. rispetto al totale liquidate, per le lavoratrici autonome e per quelle dipendenti		
Formula/ formato	N. prestazioni di maternità liquidate entro 30 gg./N. totale prestazioni di maternità liquidate		
Livello territoriale	Nazionale		
Periodo di riferim.	Anno 2013		
Obiettivo	Valutare i tempi di liquidazione delle prestazioni di maternità nella forma di % di liquidate entro 30 gg. per le lavoratrici autonome e per quelle dipendenti		
Indicatore di output - standard di riferimento o valore di comparazione: Percentuale delle prestazioni di maternità liquidate entro 30 gg.			
Tipologia	Anno		Percentuale di miglioramento 2013-2012
	2012	2013	
Lavoratrici autonome	81,4%	86,7%	6,5%
Lavoratrici dipendenti	92,7%	95,8%	3,3%

EFFICACIA

Caratteristica	Descrizione		
Dimensione	Efficacia		
Sottodimensione	Relazioni con l'utenza		
Nome indicatore	Qualità complessiva percepita dagli utenti delle Sedi		
Descr. indicatore	Qualità complessiva percepita dagli utenti, rilevata nella campagna di rilevazione Emoticon.		
Formula/ formato	% utenti (su totale dei rispondenti) che esprimono livello di soddisfazione complessiva, secondo scale quali: elevata/media/bassa.		
Livello territoriale	Nazionale		
Periodo di riferim.	Anno 2013		
Obiettivo	Rilevare la qualità complessiva percepita dagli utenti allo scopo di identificare eventuali criticità e programmare interventi correttivi		
Indicatore di outcome – Standard riferimento o valore di comparazione- Qualità complessiva percepita dagli utenti delle Sedi			
	Anno		Percentuale di miglioramento 2013-2012
	2012	2013	
Grado di soddisfazione degli utenti	97,72%	97,04%	-0,7%

Caratteristica	Descrizione		
Dimensione	Efficacia		
Sottodimensione	Relazioni con l'utenza		
Nome indicatore	Qualità percepita dagli utenti Contact Center Multimediale		
Descr. indicatore	Qualità percepita dagli utenti, rilevata nella campagna di rilevazione Emoticon.		
Formula/ formato	% utenti (su totale dei rispondenti) che esprimono livello di soddisfazione complessiva, secondo scale quali: elevata/media/bassa.		
Livello territoriale	Nazionale		
Periodo di riferim.	Anno 2013		
Obiettivo	Rilevare la qualità complessiva percepita dagli utenti allo scopo di identificare eventuali criticità e programmare interventi correttivi		
Indicatore di outcome – Standard riferimento o valore di comparazione- Qualità percepita dagli utenti Contact Center			
	Anno		Percentuale di miglioramento 2013-2012
	2012	2013	
Grado di soddisfazione degli utenti	81,85%	77,6%	-5,2%

Caratteristica	Descrizione	
Dimensione	Efficacia	
Sottodimensione	Compiutezza	
Nome indicatore	Pensioni liquidate in prima istanza	
Codice indicatore	QEF-03	
Descr. indicatore	Domande di pensione accolte in prima istanza rispetto al totale pervenuto	
Formula/ formato	N. pensioni liquidate in prima istanza/ N. pensioni liquidate totali	
Livello territoriale	Nazionale	
Periodo di riferim.	Anno 2013	
Obiettivo	Valutare l'accoglimento delle domande di pensione in prima istanza, che consente di misurare la dispersione qualitativa del servizio con possibile sviluppo del contenzioso.	
Indicatore di output – Standard riferimento o valore di comparazione- Percentuale di pensioni liquidate in prima istanza/totale pervenuto		
Anno		Percentuale di miglioramento 2013-2012
2012	2013	
92,9%	94%	1,2%

ACCESSIBILITA'

Caratteristica	Descrizione	
Dimensione	Accessibilità	
Sottodimensione	Fisica	
Nome indicatore	Servizi Inps fruiti tramite i Comuni	
Descr. indicatore	Servizi Inps fruiti dagli utenti tramite i Comuni	
Formula/ formato	N. servizi telematici effettuati dai Comuni per conto Inps	
Livello territoriale	Nazionale	
Periodo di riferim.	Anno 2013	
Obiettivo	Valutare la fruizione di servi Inps erogati dai Comuni	
Indicatore di output – Standard riferimento o valore di comparazione: Numero servizi Inps fruiti dagli utenti tramite i Comuni		
Anno		Variazione percentuale 2013/2012
Anno 2012	2013	
2.615.087	2.862.502	+9%

Caratteristica	Descrizione	
Dimensione	Accessibilità	
Sottodimensione	Multicanale	
Nome indicatore	Moduli compilabili on-line	
Descr. indicatore	Numero moduli per domande di vario tipo che possono essere compilati dal sito istituzionale	
Formula/ formato	N. moduli compilabili on-line dal sito internet	
Livello territoriale	Nazionale	
Periodo di riferim.	Anno 2013	
Obiettivo	I moduli compilabili on-line rappresentano per le Amministrazioni pubbliche un elevato livello di e-Government, in quanto permettono di eliminare completamente i flussi cartacei e di velocizzare l'azione amministrativa.	
Indicatore di output – Standard riferimento o valore di comparazione: Numero moduli compilabili on-line		
Anno		Differenza 2013-2012
2012	2013	
487	537	+10%

Caratteristica	Descrizione	
Dimensione	Accessibilità	
Sottodimensione	Multicanale	
Nome indicatore	Servizi di pagamento on-line effettuati	
Descr. indicatore	Servizi di pagamento on-line effettuati	
Formula/ formato	N. servizi di pagamento on-line effettuati	
Livello territoriale	Nazionale	
Periodo di riferim.	Anno 2013	
Obiettivo	Valutare la fruizione di pagamenti on-line via internet, che costituiscono per l'utenza una agevole modalità.	
Indicatore di output – Standard riferimento o valore di comparazione: Numero servizi di pagamento on-line effettuati		
Anno		Variazione percentuale 2013/2012
Anno 2012	2013	
394.997	361.268	-8,5%

Caratteristica	Descrizione
Dimensione	Accessibilità
Sottodimensione	Multicanale
Nome indicatore	N. PIN rilasciati
Descr. indicatore	N. Pin (Personal Identification Number)
Formula/ formato	N. Pin (Personal Identification Number)
Livello territoriale	Nazionale
Periodo di riferim.	Anno 2013
Obiettivo	Valutazione diffusione utilizzo servizi internet.
Indicatore di output – Standard riferimento o valore di comparazione N. PIN rilasciati rispetto all'utenza Inps	
Anno	
Anno 2012	2013
10.042.883	14.458.516
Percentuale di incremento 2013-2012	
44%	

Caratteristica	Descrizione
Dimensione	Accessibilità
Sottodimensione	Multicanale
Nome indicatore	Accesso al Contact Center Multicanale
Descr. indicatore	Numero accessi al Contact Center Multicanale
Formula/ formato	Numero accessi al Contact Center Multicanale via telefono, web, skype, etc.
Livello territoriale	Nazionale
Periodo di riferim.	Anno 2013
Obiettivo	Fornire un punteggio complessivo alla accessibilità al Contact Center
Indicatore di output – Standard riferimento o valore di comparazione Numero di accessi al Contact Center	
Anno	
Anno 2012	2013
21 mln	23 mln
Percentuale di incremento 2013-2012	
+9,5%	

Caratteristica	Descrizione
Dimensione	Accessibilità
Sottodimensione	Multicanale
Nome indicatore	Offerta di servizi mobili
Descr. indicatore	Accessi ai servizi su telefoni cellulari, smartphone, tablets
Formula/ formato	N. accessi al portale Inps - Mobile
Livello territoriale	Nazionale
Periodo di riferim.	Anno 2013
Obiettivo	Fornire una valutazione dell'utilizzo del portale Inps - Mobile.
Indicatore di output – Standard riferimento o valore di comparazione Offerta di servizi mobili	
Anno	
Anno 2012	2013
437.081	1.083.387
Percentuale di incremento 2013-2012	
+148%	

TRASPARENZA

Caratteristica	Descrizione
Dimensione	Trasparenza
Sottodimensione	Iter procedurale
Nome indicatore	Indicazione responsabile del procedimento
Descr. indicatore	Indicazione del responsabile del procedimento amministrativo su comunicazioni all'utenza / sito internet
Formula/ formato	N. comunicazioni con il nome del responsabile del procedimento / N. comunicazioni totali (rilevazione a campione)
Livello territoriale	Nazionale, regionale, provinciale
Periodo di riferim.	Anno 2013
Obiettivo	Valutare quanto l'Ente rende noti all'utenza i responsabili dei procedimenti amministrativi
Indicatore di outcome – Standard riferimento o valore di comparazione	
Percentuale di casi in cui L'Inps rende noto all'utenza i responsabili del procedimento	
100%	

Caratteristica	Descrizione
Dimensione	Trasparenza
Sottodimensione	Informazioni
Nome indicatore	Offerta di dati ad uso statistico (<i>open data</i>)
Descr. indicatore	Offerta, sul sito istituzionale di basi di dati consultabili per fini statistici e conoscitivi.
Formula/ formato	N. macrodati e dati amministrativi resi disponibili, dopo opportuno trattamento statistico / Dati complessivi
Livello territoriale	Nazionale
Periodo di riferim.	Anno 2013
Obiettivo	Rendere possibile analisi e studi sui dati socio-economici relativi al settore di intervento istituzionale dell'Ente.
Tipologia	Indicatore di outcome
Valore	Osservatori statistici su: imprese, lavoratori (dipendenti, autonomi, domestici, parasubordinati), cassa integrazione guadagni, politiche occupazionali e del lavoro, pensioni