



INPS

Piano Industriale

Programma di sviluppo 2014-2016

Indice

1	Premessa.....	4
2	Lo scenario di riferimento.....	5
2.1	Il Sistema Previdenziale e Assistenziale e le dinamiche socio-economiche	5
2.2	La riorganizzazione del <i>Welfare</i> nel contesto nazionale	12
2.3	Il processo di riforma della <i>governance</i> degli Enti Previdenziali e Assistenziali	14
3	Il ruolo dell'INPS e le eccellenze conseguite	15
3.1	L'Istituto	15
3.2	La <i>compliance</i> con il nuovo perimetro normativo	36
3.3	Alcuni confronti con altri Enti e con il mondo privato.....	37
4	Le nuove sfide	42
5	Le direttrici di sviluppo.....	44
5.1	L'Organizzazione.....	45
5.2	Le Risorse Umane	49
5.3	I Processi	53
5.4	La Tecnologia Informatica	60
5.5	Il Patrimonio	64
5.6	Cronoprogramma e Modello di monitoraggio.....	70
6	Analisi degli impatti e conclusioni	73
6.1	Impatti sui livelli di servizio	73
6.2	Impatti sociali e rischio reputazionale.....	79

INPS

Istituto Nazionale Previdenza Sociale



6.3	Impatti economico-finanziari	82
6.4	Conclusioni	91
7	Allegati	93
7.1	Allegato 1 – Contesto normativo di riferimento	93
7.2	Allegato 2 – Attività gestionali connesse all'integrazione degli Enti	98
7.3	Allegato 3 – Personale e relative proiezioni	100
7.4	Allegato 4 – Modello di monitoraggio.....	113

1 PREMESSA

L'articolo 21 del decreto legge 6 dicembre 2011 n. 201, convertito con modificazioni dalla Legge 22 dicembre 2011, n. 214 ha disposto, con decorrenza 1° gennaio 2012, la soppressione di INPDAP e ENPALS, la loro contestuale incorporazione nell'INPS e l'attribuzione di tutte le relative attività e funzioni all'Istituto, che succede in tutti i rapporti attivi e passivi delle Amministrazioni incorporate.

Con il provvedimento di soppressione e accorpamento di INPDAP ed ENPALS si è inteso realizzare un'opera di razionalizzazione degli assetti organizzativi e funzionali degli enti preposti alla materia di *Welfare*, creando un unico polo previdenziale pubblico che possa garantire una gestione organica ed omogenea della materia nei confronti dell'utenza e consentire una riduzione dei costi complessivi di funzionamento.

Relativamente alla prevista opera di razionalizzazione degli assetti organizzativi, lo stesso articolo 21 sancisce, al comma 7, che l'INPS potrà procedere al proprio definitivo riassetto organizzativo soltanto all'esito dell'emanazione dei decreti di natura non regolamentare di trasferimento all'Istituto delle risorse umane, strumentali e finanziarie degli Enti soppressi, precisando che sino all'emanazione di tali decreti, si debbano comunque svolgere tutti gli atti propedeutici al trasferimento delle attività e del personale delle sopresse Amministrazioni.

Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, successivamente all'emanazione del citato disposto normativo, ha nel tempo fornito ulteriori indicazioni sul processo di integrazione in atto, invitando l'Istituto alla predisposizione e presentazione di uno specifico Piano Industriale, articolato in diverse azioni progettuali, sulla base di un'analisi organizzativa e finanziaria di impatto dei diversi interventi in relazione agli obiettivi di risparmio da conseguire.

Con l'adozione dei decreti interministeriali del 28 marzo 2013 e del 5 luglio 2013, che hanno disposto, in piena attuazione del dettato normativo di cui sopra, il trasferimento delle risorse strumentali, umane e finanziarie rispettivamente dall'ENPALS e dall'INPDAP all'INPS – ed in ottemperanza a quanto richiesto dai Ministeri vigilanti con nota prot. n. 28/0010767/2.5 del 18/11/2013, nel rispetto delle linee guida degli organi di indirizzo strategico e politico dell'Istituto, è stato predisposto il Piano Industriale triennale dell'INPS.

Il Piano rappresenta un quadro organico di azioni di sviluppo all'interno del quale portare a pieno conseguimento, in coerenza con le mutate esigenze di contesto, il mandato istituzionale e i rinnovati obiettivi strategici.

Il Piano indica puntualmente ambiti e momenti di verifica della sua efficacia, attraverso un sistema di indicatori e un codificato processo di monitoraggio che consente un controllo costante dello stato di attuazione delle singole azioni di sviluppo e degli impatti sociali, sui livelli di servizio e sulle grandezze economico finanziarie.



2 LO SCENARIO DI RIFERIMENTO

2.1 IL SISTEMA PREVIDENZIALE E ASSISTENZIALE E LE DINAMICHE SOCIO-ECONOMICHE

L'economia mondiale sta attraversando un periodo di turbolenza e di grandi trasformazioni che investono sia il mondo del lavoro, sia l'evoluzione del tessuto sociale.

Nell'ambito dei paesi dell'Unione Europea, la crisi globale ha determinato l'uscita dal mercato del lavoro di una quota importante della popolazione in età lavorativa contribuendo, da un lato, a ridurre le entrate contributive a supporto dei sistemi di *Welfare*, dall'altra a incrementare il numero dei cittadini che necessitano di assistenza.

Il tasso di **disoccupazione nell'Area Euro** ha raggiunto a dicembre 2013 un valore pari al **10,8%**, che rappresenta il valore più alto mai toccato dal 1995, e ha visto un ulteriore incremento a inizio 2014, con un valore che arriva al 12%.

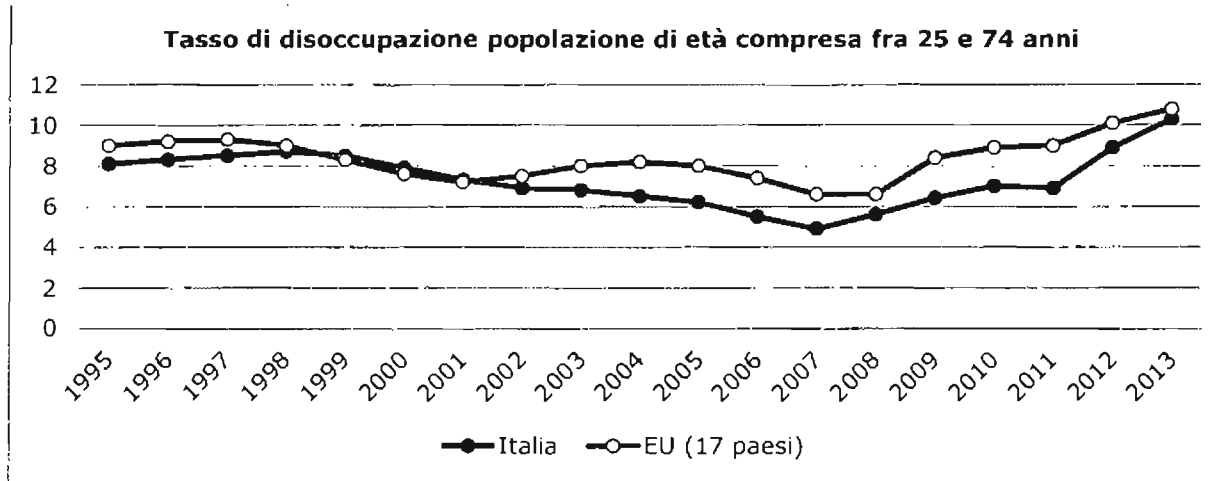
IL MERCATO DEL LAVORO NELL'UNIONE EUROPEA A FINE 2013			
	EU (28 paesi)	Area Euro (17 paesi)	Italia
TASSO DI DISOCCUPAZIONE 2013	9,5%	10,8%	10,3%
POPOLAZIONE NON OCCUPATA	26.214.000	19.043.000	3.233.000

Fonte: Eurostat 2014, tasso di disoccupazione calcolato considerando la popolazione compresa fra 25 e 74 anni.

Si evidenzia come il trend del tasso di disoccupazione, a partire dal 2007, sia stato contraddistinto da un costante incremento, che si sostanzia in una differenza percentuale, con il valore raggiunto a fine 2013, che per l'Area Euro (17 paesi) supera i 4 punti percentuali (+ 64%), mentre per l'Italia supera i 5 punti percentuali (+ 110%).

VARIAZIONE DEL TASSO DI DISOCCUPAZIONE 2007-2013				
	2007	2013	Differenza percentuale	Variazione percentuale
AREA EURO (17 PAESI)	6,6%	10,8%	4,2	+64%
ITALIA	4,9%	10,3%	5,4	+110%

Fonte: Eurostat 2014, tasso di disoccupazione calcolato considerando la popolazione compresa fra 25 e 74 anni.



Fonte: Eurostat 2014, tasso di disoccupazione calcolato considerando la popolazione compresa fra 25 e 74 anni

In termini di distribuzione, nell'ambito dell'Unione Europea (28 paesi), la popolazione non occupata risulta concentrarsi prevalentemente nei 17 paesi dell'Area Euro, con una incidenza significativa del 73%, di cui un valore pari al **12%** è riconducibile all'Italia.

POPOLAZIONE NON OCCUPATA A GENNAIO 2014		
	Numero popolazione non occupata	Incidenza % su popolazione non occupata UE
UNIONE EUROPEA (28 PAESI)	26,2 mln	-
AREA EURO (17 PAESI)	19,0 mln	73%
ITALIA	3,2 mln	12%

Fonte: Eurostat 2014, dato calcolato considerando la popolazione compresa fra 15 e 74 anni

Sempre con riferimento all'Italia, la Nota di aggiornamento del Documento di Economia e Finanza 2013 (di seguito DEF 2013) **rivede in senso peggiorativo le stime del tasso di disoccupazione che si attesterebbe nel 2014 al 12,4%**. Il segnale più allarmante riguarda la disoccupazione giovanile, che torna a salire di ben 0,4 punti percentuali su base mensile (4,3 su base annua), toccando quota 39,5 per cento. Tra i 15-24enni il tasso sale al 37,3 per cento (+3,4 punti), con un picco del 51 per cento per le giovani donne del Mezzogiorno.

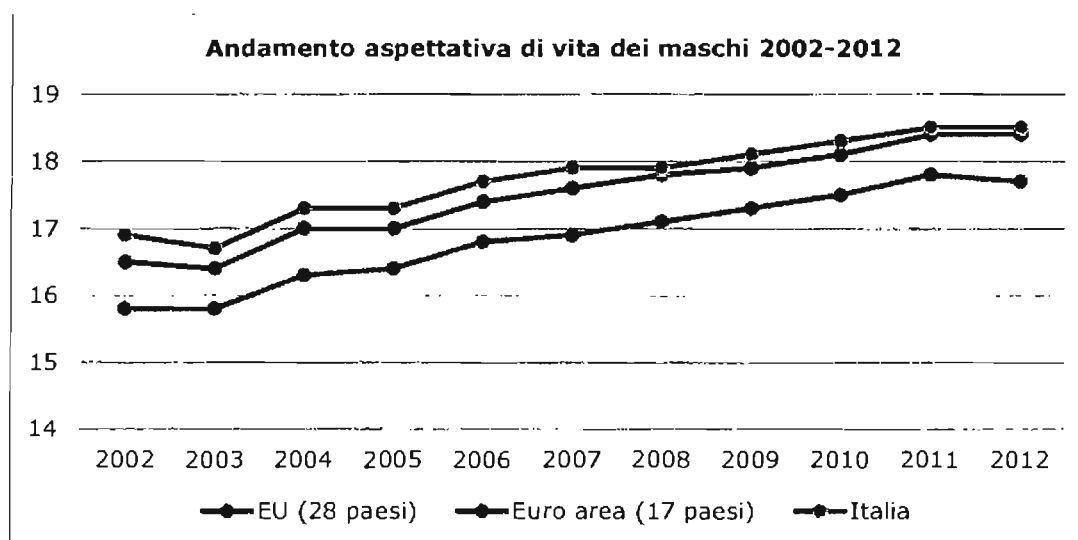
La fragilità del mercato del lavoro si inquadra, e contribuisce, alla condizione di **generale impoverimento** che sta investendo la popolazione dei paesi europei, con conseguenti ripercussioni sui sistemi di Welfare. Nei 17 paesi dell'Area Euro, nel 2012 (ultimo dato disponibile), la popolazione a rischio di povertà è pari al 23,2% della popolazione totale; **in Italia il dato arriva a sfiorare il 30%**.

INCIDENZA POPOLAZIONE SULLA SOGLIA DI POVERTÀ 2007 - 2012				
	2007	2012	Differenza percentuale	Variatione percentuale
AREA EURO (17 PAESI)	21,7%	23,2%	1,5	+7%
ITALIA	26%	29,9%	3,9	+15%

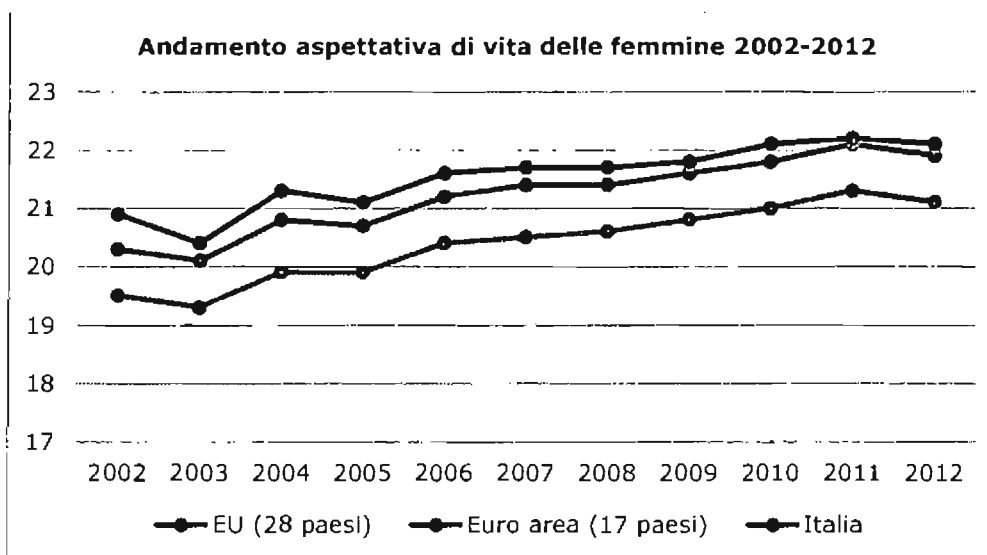
Fonte: Eurostat 2014

In aggiunta a tale fenomeno, nei paesi dell'Unione si sta assistendo, da un lato, ad un sostanziale **incremento dell'incidenza della popolazione in età avanzata**, connesso all'allungamento dell'aspettativa media di vita, dall'altro, ad una consistente riduzione del tasso di natalità.

Nell'ultimo decennio l'aspettativa di vita, in termini di numero di anni di vita attesi all'età di 65 anni, ha subito un significativo incremento; con riferimento alla popolazione dell'Area Euro (17 paesi) la speranza di vita per gli uomini è cresciuta passando da 16,5 anni nel 2002 a 18,4 nel 2012 (+12%), mentre per le donne è passata da 20,3 anni nel 2002 a 21,9 nel 2012 (+8%).



Fonte: Eurostat 2014, ultimi dati disponibili



Fonte: Eurostat 2014, ultimi dati disponibili

Le proiezioni contenute nel rapporto della Commissione Europea sull'invecchiamento della popolazione in Europa, tra l'altro, evidenziano un graduale, ulteriore, **incremento dell'aspettativa media di vita**, che nel 2060 potrà essere pari a 22,4 anni per un uomo e pari a 25,6 anni per una donna.

Combinata ai bassi tassi di fertilità, la tendenza all'incremento della speranza di vita si traduce in una progressiva rimodulazione del tessuto sociale che vede crescere ogni anno l'incidenza della popolazione anziana (più di 65 anni). Nel 2013, gli ultrasessantacinquenni incidono sulla popolazione totale dei paesi dell'Area Euro per il 19%; **l'Italia si posiziona fra i primi posti con un'incidenza che arriva al 21,2% e con 151 anziani ogni 100 giovani** (meno di 15 anni).

INCIDENZA POPOLAZIONE ANZIANA 2002-2013				
	2002	2013	Differenza percentuale	Variatione percentuale
UNIONE EUROPEA (28 PAESI)	16,0%	18,2%	2,2	+14%
AREA EURO (17 PAESI)	16,7%	19,0%	2,3	+14%
ITALIA	18,7%	21,2%	2,5	+13%

Fonte: Eurostat 2014, ultimi dati disponibili

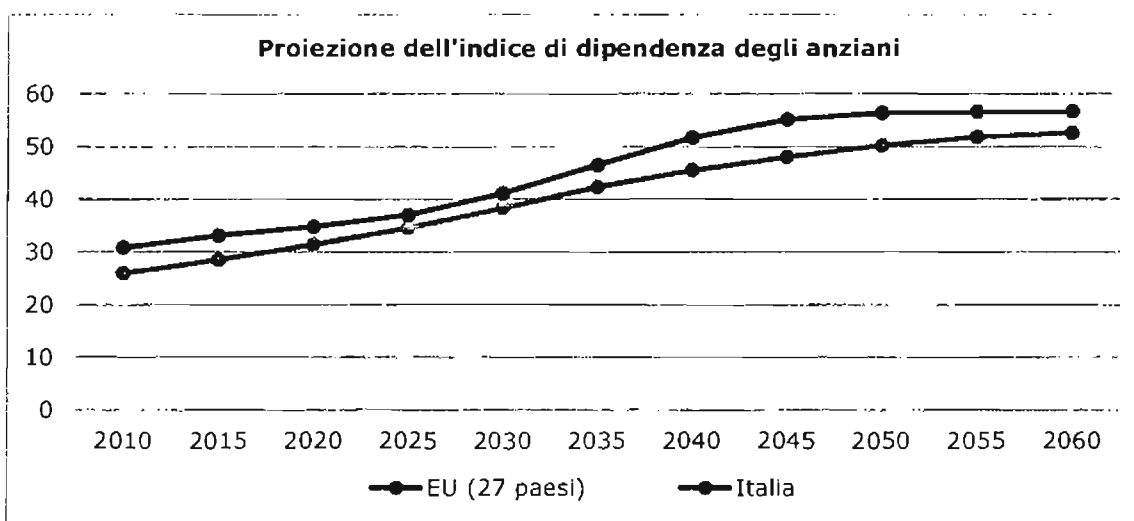
L'indice di dipendenza degli anziani, che misura il numero di individui non più attivi per ragioni demografiche (età ≥ 65) ogni 100 individui potenzialmente indipendenti (età 15-64), evidenzia un andamento crescente destinato a protrarsi nel tempo.



PREVISIONE INDICE DI DIPENDENZA DEGLI ANZIANI 2010-2060

	2010	2060	Differenza percentuale	Variazione percentuale
UNIONE EUROPEA (27 PAESI)	25,92%	52,55%	26,63	+103%
ITALIA	30,78%	56,65%	25,87	+ 84 %

Fonte: Eurostat 2014



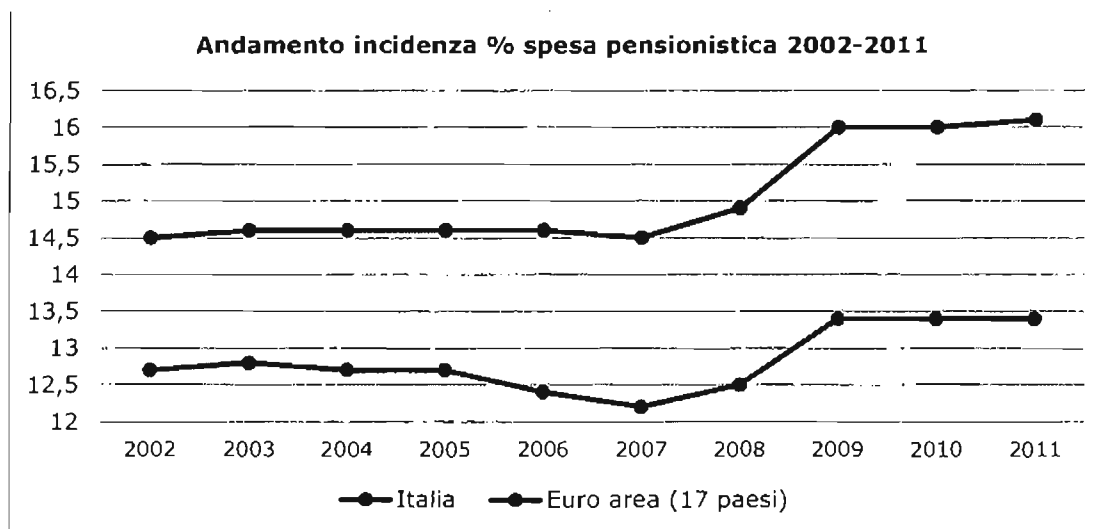
Fonte: Eurostat 2014

Inoltre, si rileva un graduale incremento del **rapporto tra spesa pensionistica e PIL**, che nell'ultimo decennio nei paesi dell'Area Euro (17 paesi) ha raggiunto un valore superiore al 13%, con una situazione di attenzione per l'Italia che presenta un valore (16,1%) nettamente superiore a quello dei principali paesi dell'UE (Germania 12,4%, Francia 14,5%, Spagna 11,4% e Regno Unito 11,8%).

SPESA PENSIONISTICA SU PIL 2002-2011

	2002	2011	Differenza percentuale	Variazione percentuale
AREA EURO (17 PAESI)	12,7%	13,4%	0,7	+6%
ITALIA	14,5%	16,1%	1,6	+11%

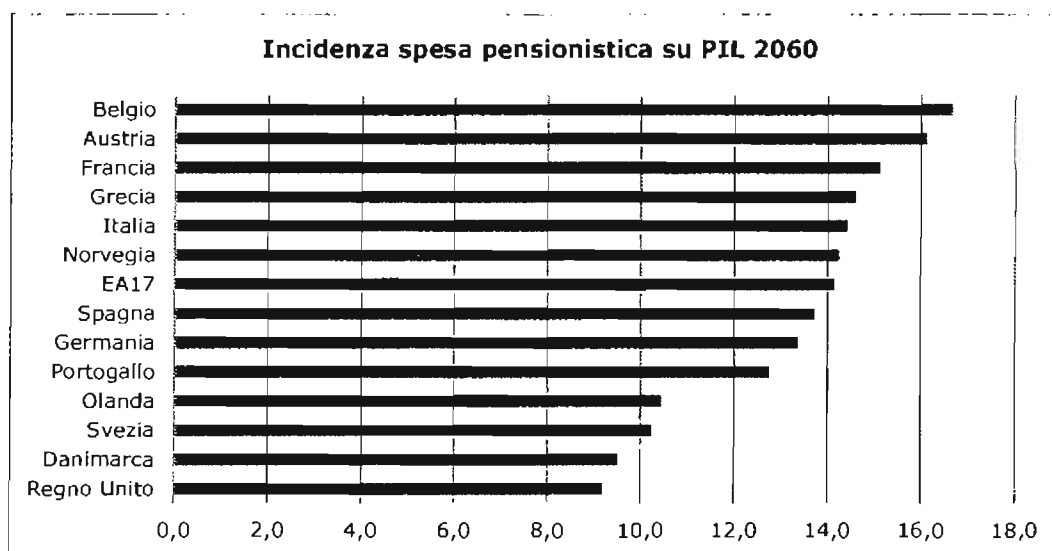
Fonte: Eurostat 2014



Fonte: Eurostat 2014

Gli scenari macro-economici di medio-lungo periodo, di cui all' "Aggiornamento del Programma di Stabilità 2013" del Ministero dell'Economia e delle Finanze, evidenziano, peraltro, come, a causa della prosecuzione della fase di recessione economica, sia la spesa pensionistica in rapporto al PIL che la spesa per ammortizzatori sociali in rapporto al PIL subiranno, nel prossimo triennio, un ulteriore incremento, scontando gli effetti finanziari correlati agli interventi di riforma adottati, per poi scendere gradualmente solo negli anni successivi.

Nel complesso, le proiezioni di lungo termine sul rapporto spesa pensionistica e PIL confermano per l'Italia un posizionamento al di sopra della media dell'Area Euro.



Fonte: The 2012 Ageing Report: Economic and budgetary projections for the EU27 Member States (2010-2060).

Tale scenario appare ancora più critico se si considera il dato di **707 pensionati ogni 1.000 assicurati INPS** e l'elevato rapporto tra spesa pensionistica e spesa pubblica pari al 34,8% (escluse le indennità agli Invalidi Civili).

Nel contesto nazionale, la corrente crisi economica ha generato la **perdita di oltre 8 punti percentuali di PIL** e solo oggi si intravede un'inversione della tendenza recessiva che ha investito l'Italia negli ultimi anni.

La Nota di aggiornamento del DEF 2013 presentata il 20 settembre 2013, nonché il Bollettino economico della Banca d'Italia del gennaio 2014, confermano che il PIL italiano del 2013 ha invertito la tendenza negativa e rilevano i primi segnali di una progressiva stabilizzazione del ciclo economico. Tuttavia, soltanto a partire dal 2015 la Nota evidenzia una crescita dell'economia italiana superiore alle previsioni del DEF, che dovrebbe attestarsi in media all'1,8 per cento negli anni 2015-2017.

Analizzando i dati economico-finanziari sulle famiglie, si evidenzia che nel terzo trimestre del 2013 si è attenuata la flessione dei consumi (che rappresenta la componente più importante del PIL). A partire dall'anno in corso si ipotizza una lenta ripresa, molto contenuta nel 2014 (+0,5 per cento) e più accentuata nel medio periodo fino all'1,8 per cento nel 2017. Le decisioni di spesa delle famiglie continuano, però, ad essere frenate dalla debolezza del reddito disponibile e dall'elevata incertezza sulle prospettive del mercato del lavoro.

Con riferimento all'occupazione, i dati ne segnalano un arretramento: -1,8 per cento nel 2013 e andamento negativo anche per il 2014. Nel triennio 2015-2017, l'occupazione mostrerebbe lenti segnali di ripresa, prossima ad un valore positivo dell'1,0 per cento.

QUADRO MACROECONOMICO DI RIFERIMENTO PER LE VALUTAZIONI PREVISIONALI						
(Variazioni % rispetto all'anno precedente)						
		2013	2014	2015	2016	2017
PIL AI PREZZI DI MERCATO	NOMINALE	- 0,5	2,9	3,6	3,5	3,6
	REALE	-1,7	1,0	1,7	1,8	1,9
INFLAZIONE PROGRAMMATA		1,5	1,5	1,5		
SPESA DELLE FAMIGLIE RESIDENTI		-2,5	0,5	1,1	1,5	1,8
OCCUPAZIONE (COMPLESSIVA)		-1,8	-0,1	0,9	0,9	1
TASSO DI DISOCCUPAZIONE		12,2	12,4	12,1	11,8	11,4

Fonte: Nota di aggiornamento del Documento di Economia e Finanza (DEF) 2013 - 20 settembre 2013

Le tendenze sopra descritte (aumento della disoccupazione, allungamento delle aspettative di vita, andamento del PIL, aumento della povertà, incidenza spesa pensionistica) hanno evidenti ricadute sulla tenuta degli attuali sistemi previdenziali e assistenziali e contribuiscono a renderne più fragile la **sostenibilità complessiva**.

Un ulteriore elemento di attenzione è costituito dall'esigenza, per i sistemi previdenziali e assistenziali europei, di dover fronteggiare un **livello di sollecitazione potenzialmente**

crescente in un contesto reso complesso dall'articolazione stessa del sistema *Welfare*. La materia della protezione sociale è, infatti, regolata in maniera difforme, sia in termini normativi che organizzativi, nei diversi paesi dell'Unione, dove i sistemi previdenziali e assistenziali erogano una tipologia di assistenza diversificata (dalle pensioni, al sostegno economico alle fasce più deboli) attraverso **infrastrutture composte da molteplici soggetti** con competenze e responsabilità non sempre chiaramente delimitate.

Si evidenzia, in ultimo, come la popolazione europea sia contraddistinta da una significativa mobilità transfrontaliera, che genera l'esigenza di gestioni sinergiche e di coordinamento fra i diversi paesi. Esigenza a cui l'Unione Europea cerca di far fronte fornendo linee guida e di indirizzo ai singoli Paesi e producendo incisive misure di coordinamento delle discipline previdenziali nazionali volte ad assicurare la parità e la reciprocità del trattamento tra i lavoratori dei diversi stati membri.

2.2 LA RIORGANIZZAZIONE DEL WELFARE NEL CONTESTO NAZIONALE

In risposta al mutato contesto sociale e alla situazione di crisi economica, il governo, nell'ultimo quadriennio, ha attuato un programma di azioni che hanno ampliato il quadro strutturale degli interventi sul sistema previdenziale avendo come principale obiettivo il contenimento della spesa e la promozione della crescita.

L'art. 7 del Decreto Legge n. 78 del 31 maggio 2010, convertito con modificazione nella legge 30 luglio 2010, n. 122 recante "*Misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica*", ha disposto la soppressione dell'IPOST attribuendo le relative funzioni all'INPS, la soppressione dell'ENAM attribuendo le relative funzioni all'INPDAP e la soppressione dell'IPSEMA e dell'ISPESL attribuendo le relative funzioni all'INAIL, al fine di assicurare la piena integrazione delle funzioni in materia di previdenza e assistenza, ottimizzando le risorse ed evitando duplicazioni di attività.

Il Decreto Legge n. 98 del 6 luglio 2011, come modificato dalla legge n. 111 del 15 luglio 2011, avente ad oggetto "*Disposizioni urgenti per la stabilizzazione finanziaria*" ha previsto interventi in materia di riduzione dei costi della politica e degli apparati, di razionalizzazione e monitoraggio della spesa delle amministrazioni pubbliche, di contenimento e razionalizzazione delle spese in materia di impiego pubblico, sanità, assistenza e previdenza, nonché diverse disposizioni per lo sviluppo.

Successivamente, il Decreto Legge n. 138 del 13 agosto 2011, come modificato dalla legge n. 148 del 14 settembre 2011, recante "*Ulteriori misure urgenti per la stabilizzazione finanziaria e per lo sviluppo*" ha disposto, ritenuta la straordinaria necessità ed urgenza, ulteriori norme per la stabilizzazione finanziaria e per il contenimento della spesa pubblica, al fine di garantire la stabilità del Paese con riferimento all'eccezionale situazione di crisi internazionale e per adottare misure dirette a favorirne lo sviluppo e la competitività ed il sostegno dell'occupazione.

La legge n. 183 del 12 novembre 2011 (Legge di Stabilità 2012), recante "*Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato*", ha in seguito ampliato ulteriormente

il quadro di interventi sul sistema previdenziale, disponendo misure di razionalizzazione degli Enti previdenziali con conseguenti risparmi di spesa.

Tali misure legislative, intervenute sul livello normativo previdenziale, hanno poi riguardato nuovamente la struttura stessa degli Enti preposti: il Decreto Legge n. 201 del 6 dicembre 2011, come modificato dalla legge n. 214 del 22 dicembre 2011, avente ad oggetto "*Disposizioni urgenti per la crescita, l'equità e il consolidamento dei conti pubblici*", all'art. 21 ha previsto, infatti, la soppressione dell'INPDAP e dell'ENPALS dal 1° gennaio 2012 e l'attribuzione delle relative funzioni all'INPS, che succede in tutti i loro rapporti attivi e passivi.

Il percorso di **soppressione dei suddetti Enti e la loro contestuale incorporazione nell'INPS** prevede il conseguimento di risparmi strutturali attraverso la riduzione delle spese di funzionamento: il comma 8 dispone una riduzione dei costi complessivi relativi all'INPS e agli Enti soppressi non inferiore a 20 milioni di euro nel 2012, 50 milioni di euro per l'anno 2013 e 100 milioni di euro a decorrere dal 2014.

Le motivazioni che hanno sostenuto tale provvedimento sono riconducibili al processo di convergenza ed **armonizzazione del sistema pensionistico** attraverso l'applicazione del metodo contributivo, nonché al **miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione amministrativa nel settore previdenziale e assistenziale** ed al progressivo allineamento verso i migliori standard di servizio per l'utenza.

Obiettivo della riforma è stato, quindi, non solo realizzare una riduzione dei costi amministrativi di gestione della previdenza pubblica, ma, soprattutto, rendere più efficiente ed efficace il servizio pubblico, anche assicurando ai cittadini un unico soggetto interlocutore per i servizi di assistenza e previdenza.

Con la confluenza di INPDAP ed ENPALS, il ruolo dell'Istituto, già perno fondamentale del sistema di protezione sociale, viene ulteriormente ampliato e rafforzato, assumendo un compito primario, sia come Ente erogatore di prestazioni e di servizi, sia come principale attore nell'attuazione delle politiche previdenziali e sociali. Ai lavoratori iscritti all'INPS, infatti, che comprendevano prima dell'incorporazione la quasi totalità dei dipendenti del settore privato e una frazione del settore pubblico, nonché i lavoratori autonomi e gli iscritti alla gestione separata, si aggiungono i dipendenti delle Amministrazioni pubbliche centrali e locali e i lavoratori dello sport e dello spettacolo, elevando così la percentuale di **lavoratori assicurati complessivi al 98,1% degli occupati totali in Italia**.

Nell'Allegato 1, sono richiamate le principali norme di riferimento, emanate negli ultimi anni, aventi ricadute sull'attività istituzionale.

2.3 IL PROCESSO DI RIFORMA DELLA GOVERNANCE DEGLI ENTI PREVIDENZIALI E ASSISTENZIALI

L'evoluzione della *governance* degli Enti previdenziali e assistenziali del nostro Paese deve essere letta alla luce delle profonde trasformazioni che stanno interessando i sistemi previdenziali e di *Welfare* in Europa.

Con riferimento all'Istituto, il primo momento di forte cambiamento ha riguardato la nomina, e successiva conferma, del Presidente a Commissario Straordinario – avvenuta rispettivamente con decreti dell'11 settembre 2008 e del 27 marzo 2009 del Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali e del Ministero dell'Economia e delle Finanze e prevista fino al 31 dicembre 2009 – attribuendo allo stesso il compito di esercitare i poteri del Consiglio di Amministrazione. Con successivo Decreto del Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali del 12 gennaio 2010, è stato confermato l'incarico di Commissario Straordinario, fino a completamento del processo di riorganizzazione dell'Istituto e non oltre la data del 31 dicembre 2010.

La legge 30 luglio 2010, n. 122, di conversione del Decreto Legge 31 maggio 2010, n. 78, ha successivamente previsto un nuovo assetto degli organi degli Enti pubblici non economici, e quindi dell'Istituto, modificandone in modo sostanziale la *governance* e disponendo la soppressione del Consiglio di Amministrazione ed il trasferimento al Presidente delle funzioni in precedenza attribuite al Consiglio stesso.

Il decreto Legge "Salva Italia", convertito con modificazioni dalla legge 22 dicembre 2011, n. 214, all'art. 21, comma 9, ha poi differito la durata in carica del Presidente dell'Istituto al 31 dicembre 2014, rinnovando l'incarico presidenziale al fine di guidare la fusione di INPS, INPDAP ed ENPALS disposta dal medesimo decreto.

Nel maggio 2012, è stato avviato il processo di riforma della *governance* degli Enti previdenziali e assicurativi pubblici, specificatamente INPS e INAIL, attraverso la costituzione di un apposito tavolo tecnico avente l'obiettivo di relazionare al Ministero del Lavoro "*elementi di conoscenza e valutazione utili per attivare i necessari confronti a livello politico e con le parti sociali, finalizzati alla definizione di una proposta di revisione della governance*". Il documento finale è stato consegnato alla fine del mese di giugno 2012. La XI Commissione Lavoro della Camera dei deputati ha avviato l'esame di alcune proposte di legge aventi lo scopo di rivedere la composizione e le funzioni degli organi di *governance* degli Enti previdenziali pubblici.

A seguito delle recenti dimissioni del Presidente dell'INPS, è stato nominato, con decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali di concerto con il Ministero dell'Economia e delle Finanze del 20/2/2014, il Commissario Straordinario, a cui è stato affidato il compito di gestione dell'Istituto, con i poteri attribuiti al Presidente, e di completare le fasi realizzative del presente Piano Industriale, fino alla definizione del processo normativo per la revisione della *governance* degli Enti previdenziali e assicurativi pubblici.

La conclusione di tale processo costituisce un fattore determinante nell'ottica di assicurare corrette dinamiche nei rapporti fra gli Organi di vertice e nel favorire una migliore funzionalità complessiva delle organizzazioni a garanzia del mantenimento di elevati livelli di servizio per tutti i cittadini.

3 IL RUOLO DELL'INPS E LE ECCELLENZE CONSEGUITE

3.1 L'ISTITUTO

In un percorso storico di oltre un secolo che lo ha visto come principale attore della sicurezza sociale a livello nazionale, l'INPS svolge la sua *mission* di garanzia dei servizi e di protezione sotto il profilo previdenziale al mondo del lavoro (lavoratori e imprese), di sostegno dell'occupazione e della legalità del lavoro, di integrazione del reddito delle famiglie disagiate, di indennità nei casi di malattia e maternità, di garanzia di un reddito alle fasce più deboli della popolazione, quali gli anziani e le persone con disabilità.

La Governance

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

- **Presidente:** ha la rappresentanza legale dell'Istituto; può assistere alle sedute del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza ed è scelto in base a criteri di alta professionalità, di capacità manageriale e di qualificata esperienza nell'esercizio di funzioni attinenti al settore operativo dell'ente. Con il D.L. 78/2010, è stato soppresso il Consiglio di amministrazione, le cui competenze sono state attribuite al Presidente.
- **Consiglio di Indirizzo e Vigilanza:** individua le linee di indirizzo generale; nell'ambito della programmazione generale, determina gli obiettivi strategici pluriennali dell'Istituto e approva il bilancio preventivo ed il conto consuntivo, nonché i piani pluriennali e i criteri generali dei piani di investimento e disinvestimento, verificandone i risultati; approva le direttive di carattere generale relative all'attività istituzionale.
- **Direttore Generale:** nominato con decreto del Presidente della Repubblica, può assistere alle sedute del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza, ha la responsabilità dell'attività diretta al conseguimento dei risultati e degli obiettivi; sovrintende al personale e all'organizzazione dei servizi, assicurandone l'unità operativa e di indirizzo tecnico-amministrativo.
- **Collegio dei Sindaci:** vigila sull'osservanza della legge e sulla regolarità contabile dell'Istituto; redige le relazioni sui bilanci di previsione, sui conti consuntivi e sugli stati patrimoniali riferendone al presidente dell'INPS.

Con decreto del 12 febbraio 2014, il Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali e il Ministro dell'Economia e delle Finanze hanno nominato il **Commissario straordinario** dell'INPS, che gestirà l'Istituto, con i poteri attribuiti al Presidente, fino alla definizione del processo normativo per la revisione della *governance* degli Enti previdenziali e assicurativi pubblici sopra richiamato e alla nomina del nuovo titolare, non oltre il 30 settembre 2014.

L'Organizzazione attuale

L'attuale assetto organizzativo dell'INPS riflette, nei suoi aspetti dimensionali e organizzativi, i principali elementi che ne caratterizzano l'attività istituzionale e il ruolo che ricopre all'interno del sistema sociale del paese.

L'assetto organizzativo centrale e territoriale è caratterizzato dalle seguenti strutture:

- **Direzioni Centrali**, articolate in Aree Dirigenziali, svolgono funzioni di emanazione delle direttive attuative della normativa, studio e definizione delle procedure e delle modalità di relazione con il cliente, predisposizione del budget, preventivazione e rendicontazione dei livelli quali/quantitativi di produzione ed erogazione dei servizi, presidio dei processi di supporto;
- **Coordinamenti Generali Professionali**, articolati in coordinamenti centrali a livello di Direzione Generale, svolgono funzioni professionali in materia legale, statistico-attuariale, medico-legale e tecnico-edilizia;
- **Uffici di Supporto agli Organi**, svolgono principalmente attività di supporto agli Organi ed alle Direzioni dell'Istituto, attività di studio e ricerche, di approfondimento legislativo;
- **Direzioni Regionali**, svolgono il ruolo di governo delle risorse assegnate, con responsabilità complessiva della gestione e dei risultati conseguiti, assicurando, oltre alla *governance* dei processi istituzionali, anche la gestione diretta dei processi di supporto. Inoltre, hanno la funzione di verifica dei livelli di qualità dei servizi e dei processi nelle strutture del territorio, anche con riferimento all'attuazione di efficaci procedure di prevenzione e diminuzione dei rischi aziendali e garantiscono il presidio sulle attività ed i prodotti facenti capo agli Enti soppressi, per le quali è in corso il processo di sperimentazione di cui ai citati provvedimenti interni;
- **Direzioni Provinciali**, sono le strutture organizzative dove avviene la produzione e l'erogazione dei servizi ai cittadini, mediante il personale dell'Agenzia Interna e dell'Area Controllo Flussi. L'Agenzia interna che svolge attività di *front office* a contatto con il pubblico, è articolata in *reception*, sportelli veloci, postazioni per la consulenza, postazioni informatiche *self service*, responsabile dell'U.R.P. L'attività di *front office* dell'Agenzia Interna fornisce:
 - servizi di informazione, prima accoglienza e ascolto, assistenza per accesso ai servizi, servizi rapidi e/o a ciclo chiuso non complessi, collegati al conto assicurativo, socio sanitari, a sostegno del reddito e al soggetto contribuente;
 - servizi consulenziali, anche riservati agli intermediari, finalizzati alla gestione dei quesiti più complessi.

Per l'attività di *back office* opera l'Area Controllo Flussi, che cura e controlla i conti contributivi individuali ed aziendali, consentendo di avere a disposizione flussi informativi completi e corretti al momento della richiesta di servizio da parte degli utenti, riuscendo anche ad anticipare le istanze stesse. Inoltre, individua l'evasione e l'elusione contributiva.

Le strutture territoriali di Torino, Milano, Roma e Napoli, per le elevate dimensioni e la particolare complessità, sono denominate Direzioni provinciali di **Area metropolitana**. A Roma e Milano, è stato creato un livello intermedio tra la Direzione provinciale e le Agenzie Complesse e territoriali, denominato **Filiale di coordinamento**. Queste strutture sono organizzate similmente alle Direzioni Provinciali (Agenzia interna e Area Controllo Flussi) e coordinano le Agenzie complesse, e le Agenzie territoriali che rientrano nell'ambito territoriale di competenza delle Filiali stesse.

- **Agenzie (complesse o territoriali)**. Le Agenzie complesse dipendono dalle Direzioni

Provinciali e sono articolate in *reception*, sportelli veloci, postazioni di consulenza e postazioni informatiche *self service*, svolgendo anch'esse attività di *front office* e di *back office*. Le Agenzie territoriali dipendono dalla Direzione provinciale che ha competenza sul bacino territoriale di appartenenza e rappresentano lo sviluppo del decentramento, rispondendo alle esigenze di economicità della gestione e di prossimità con l'utente. Assicurano l'erogazione dei servizi, in materia di assicurato pensionato, prestazioni a sostegno del reddito, servizi collegati a requisiti socio-sanitari, nonché, in alcuni casi, riguardo ai servizi al soggetto contribuente ed ai prodotti ad elevata specializzazione.

Nelle tabelle è rappresentato il dettaglio dell'attuale assetto organizzativo dell'Istituto, con separata indicazione delle strutture centrali e territoriali; tale assetto è da considerarsi del tutto transitorio in attesa del completamento del processo di integrazione in atto.

ASSETTO ORGANIZZATIVO DELL'ISTITUTO - STRUTTURE CENTRALI		
TIPOLOGIA STRUTTURA	N°	DENOMINAZIONE
DIREZIONI CENTRALI	19	<ul style="list-style-type: none"> - "APPROVVIGIONAMENTI E PROVVEDITORATO GESTIONE DIPENDENTI PUBBLICI" - "ASSISTENZA E INVALIDITÀ CIVILE" - "BILANCI E SERVIZI FISCALI" E "RAGIONERIA E FINANZE GESTIONE DIPENDENTI PUBBLICI" - "COMUNICAZIONE" - "COMUNICAZIONE GESTIONE DIPENDENTI PUBBLICI" - "CREDITO E WELFARE" - "ENTRATE" E "ENTRATE E POSIZIONE ASSICURATIVA GESTIONE DIPENDENTI PUBBLICI" - "FORMAZIONE E SVILUPPO COMPETENZE" - "ISPETTORATO, AUDIT E SICUREZZA" E "AUDIT GESTIONE DIPENDENTI PUBBLICI" - "ORGANIZZAZIONE" E "ORGANIZZAZIONE E QUALITÀ GESTIONE DIPENDENTI PUBBLICI" - "PATRIMONIO E INVESTIMENTI GESTIONE DIPENDENTI PUBBLICI" - "PENSIONI" E "PREVIDENZA GESTIONE DIPENDENTI PUBBLICI" - "PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE" - "PIANIFICAZIONE, BUDGET E CONTROLLO DI GESTIONE" - "PRESTAZIONI A SOSTEGNO DEL REDDITO" - "RISORSE STRUMENTALI" - "RISORSE UMANE" E "RISORSE UMANE GESTIONE DIPENDENTI PUBBLICI" - "SISTEMI INFORMATIVI E TECNOLOGICI" E "SERVIZI INFORMAZIONI GESTIONE DIPENDENTI PUBBLICI" - "VIGILANZA, PREVENZIONE E CONTRASTO ALL'ECONOMIA SOMMERSA"
INCARICHI DI LIVELLO DIRIGENZIALE GENERALE	8	<ul style="list-style-type: none"> - CONSOLIDAMENTO DELLA BANCA DATI DELLE POSIZIONI ASSICURATIVE DEGLI ISCRITTI ALLE GESTIONI DEI DIPENDENTI PUBBLICI - COORDINAMENTO DELLE ATTIVITÀ DI INTEGRAZIONE DELLA GESTIONE EX ENPALS CON QUELLA DELL'INPS - POPOLAMENTO ED IMPLEMENTAZIONE DEL CASELLARIO DELL'ASSISTENZA PER LA RACCOLTA, LA CONSERVAZIONE E LA GESTIONE DEI DATI, DEI REDDITI E DI ALTRE INFORMAZIONI RELATIVE AI SOGGETTI AVENTI TITOLO ALLE PRESTAZIONI DI NATURA ASSISTENZIALE



ASSETTO ORGANIZZATIVO DELL'ISTITUTO - STRUTTURE CENTRALI

TIPOLOGIA STRUTTURA	N°	DENOMINAZIONE
		<ul style="list-style-type: none"> - PRESIDIO INTEGRATO PER IL CONTRASTO ED IL DEFLAZIONAMENTO DEL CONTENZIOSO AMMINISTRATIVO E GIUDIZIARIO INTERNO ED ESTERNO ALL'ISTITUTO - INTEGRAZIONE PROCESSI DI AUDIT, ISPettorATO E CONTROLLO DI INPDAP ED ENPALS IN INPS - PROGETTO DECERTIFICAZIONE, SCAMBIO E ACQUISIZIONE DATI TRA PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI - PROGETTO IMPLEMENTAZIONE CANALI DI COMUNICAZIONE INTERNA IN LOGICA DI ARMONIZZAZIONE E MIGLIORAMENTO - PROGETTO SPONSORIZZAZIONI E VALORIZZAZIONI DEI BENI
ATTIVITÀ PROFESSIONALI	7	<ul style="list-style-type: none"> - COORDINAMENTO GENERALE LEGALE - COORDINAMENTO GENERALE MEDICO LEGALE - COORDINAMENTO GENERALE STATISTICO ATTUARIALE - AVVOCATURA GESTIONE DIPENDENTI PUBBLICI - CONSULENZA STATISTICO ATTUARIALE GESTIONE DIPENDENTI PUBBLICI - COORDINAMENTO GENERALE TECNICO EDILIZIO - CONSULENZA TECNICO EDILIZIA GESTIONE DIPENDENTI PUBBLICI
FUNZIONI SPECIFICHE	5	<ul style="list-style-type: none"> - PROGETTO GESTIONE SURROGAZIONE VERSO TERZI - UFFICIO CENTRALE DI MONITORAGGIO E COORDINAMENTO IN MATERIA DI PROTEZIONE DEI DATI PERSONALI E ACCESSO ALLE BANCHE DATI - COORDINAMENTO GESTIONE SPECIALE DI PREVIDENZA - COORDINAMENTO ATTIVITÀ DI RAZIONALIZZAZIONE ED OMOGENEIZZAZIONE DEL TRATTAMENTO ECONOMICO DEL PERSONALE DELL'ISTITUTO - PROGETTO ANALISI E MONITORAGGIO DELLE POLITICHE E DEL SISTEMA INTEGRATO DEGLI INTERVENTI
UFFICI DI SUPPORTO AGLI ORGANI	10	<ul style="list-style-type: none"> - STRUTTURA TECNICA PERMANENTE DI SUPPORTO ALL'OIV - UFFICIO DI SEGRETERIA DELLA PRESIDENZA DELL'ISTITUTO - SEGRETERIA TECNICA DEL CONSIGLIO DI INDIRIZZO E VIGILANZA - UFFICIO STUDI E RICERCHE - UFFICIO DI SEGRETERIA DEGLI ORGANI COLLEGIALI - SEGRETERIA TECNICA DEL COLLEGIO DEI SINDACI - UFFICIO DI SEGRETERIA DEL DIRETTORE GENERALE - UFFICIO DI SEGRETERIA DEL MAGISTRATO DELEGATO AL CONTROLLO - UFFICIO LEGISLATIVO - UFFICIO STAMPA

ASSETTO ORGANIZZATIVO DELL'ISTITUTO - STRUTTURE TERRITORIALI

TIPOLOGIA STRUTTURA	N° INPS	N° EX INPDAP*
DIREZIONI REGIONALI	20	4
DIREZIONI PROVINCIALI	102	11

ASSETTO ORGANIZZATIVO DELL'ISTITUTO – STRUTTURE TERRITORIALI		
TIPOLOGIA STRUTTURA	N° INPS	N° EX INPDAP*
AREE METROPOLITANE	4	
FILIALI DI COORDINAMENTO	5	
AGENZIE	382	
PUNTI CLIENTE	1.646	
PRESIDI INPS PRESSO I CONSOLATI	245	

Fonte: SAP-OM Strutture organizzative al 31 marzo 2014. *Al 31 marzo 2013 risultano ancora in fase di integrazione 4 Direzioni Regionali e 11 Direzioni Provinciali.

Il personale

Il numero dei dipendenti dell'Istituto si è contratto sensibilmente **passando da circa 34.000 nel 2002 a circa 26.000 nel 2012**; una contrazione analoga hanno subito anche gli Enti soppressi. Nel 2013, a seguito dell'integrazione, ai circa 26.000 dipendenti già in forza all'INPS si sono aggiunti altri 7.000 circa ex INPDAP e 350 circa ex ENPALS; i dati sulla consistenza del personale di gennaio 2014, evidenziano la prosecuzione del percorso di contrazione del numero di risorse, con una riduzione rispetto all'anno precedente di circa il 3%.



Fonte: "Bilancio Sociale 2012" e "SAP OM al 15 gennaio 2014"

La progressiva contrazione del numero di risorse umane è in linea con le ultime disposizioni di legge in materia di riduzione della dotazione organica. Si fa riferimento in particolar modo, oltre che all'art. 2 del D.L. 6 luglio 2012, n. 95, alle recenti indicazioni del Governo e dei Ministeri vigilanti ed in particolare:



- al D.P.C.M del 23 Gennaio 2013, relativo all'INPS,
- al Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze e il Ministro per la Pubblica Amministrazione e la Semplificazione del 28 Marzo 2013, relativo al soppresso ENPALS,
- al Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze e il Ministro per la Pubblica Amministrazione e la Semplificazione del 5 Luglio 2013, relativo al soppresso INPDAP,
- al Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze e il Ministro per la Pubblica Amministrazione e la Semplificazione del 2 Ottobre 2013, relativo al soppresso ENAM.

Di seguito, si riportano le dotazioni organiche degli Enti soppressi così come definite dai Decreti sopra citati, già comprensive delle riduzioni previste dalla Legge n. 135/2012, tenendo in considerazione che l'organico dell'INPS, ai sensi dell'art. 21, comma 2, del D.L. 201/2011, è aumentato, alla data di entrata in vigore del predetto decreto legge, di un numero di posti pari alle unità di ruolo in servizio presso i soppressi Enti.

Ipotesi dotazione organica dell'Istituto					
Fascia / Posizione Economica		INPS	INPDAP*	ENPALS	TOTALE
PERSONALE DIRIGENZIALE	Dirigenti I Fascia	22	25	0	49**
	Dirigenti II Fascia	323	136	5	464
	TOTALE DIRIGENTI	345	161	5	513
PERSONALE NON DIRIGENZIALE E DELLE ALTRE PROFESSIONALITA'	Totale Medici legali e professionisti	906	83	5	994
	Area A/B/C	22.169	5.978	332	28.479
	- Area C	17.749	3.818	197	21.764
	- Area B	3.410	2.150	133	5.693
	- Area A	1.010	10	2	1.022
	TOTALE PROFESSIONISTI E AREE	23.075	6.061	337	29.473
Insegnanti	Insegnanti		12		12
	TOTALE Insegnanti		12		12
TOTALE PERSONALE		23.420	6.234	342	29.998

Fonte: D.P.C.M del 23 Gennaio 2013, Decreti del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze e il Ministro per la Pubblica Amministrazione e la Semplificazione del 28 Marzo 2013, del 5 Luglio 2013 e del 2 ottobre 2013". *La dotazione organica INPDAP comprende anche n° 64 unità ex ENAM; **Comprensivo di n° 2 posti di prima fascia per ex DG riassorbibili.

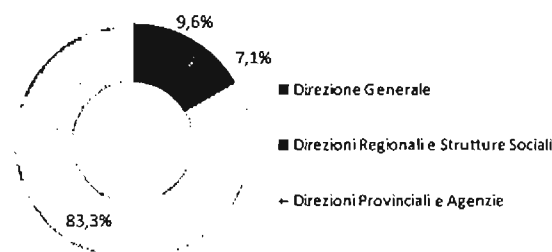
La tabella successiva rappresenta la pianta organica dell'Istituto dall'entrata in vigore del D.L. di integrazione degli Enti soppressi e il personale in forza presso l'Istituto a gennaio 2014, evidenziando l'ulteriore riduzione del numero di risorse che l'Istituto dovrà conseguire per essere conforme rispetto alle disposizioni normative.

Fascia / Posizione Economica		Ipotesi dotazione organica	Personale in Forza Gennaio 2014	Δ
PERSONALE DIRIGENZIALE	Dirigenti I Fascia	49	49	
	Dirigenti II Fascia	464	511	
	TOTALE DIRIGENTI	513	560	8%
PERSONALE NON DIRIGENZIALE E DELLE ALTRE PROFESSIONALITA'	Totale Medici legali e professionisti	994	1.014	
	Aree A/B/C	28.479	30.248	
	- Area C	21.764	23.808	
	- Area B	5.693	5.382	
	- Area A	1.022	1.058	
	Altre Posizioni Giuridiche		14*	
	TOTALE PROFESSIONISTI E AREE	29.473	31.276	6%
Insegnanti	Insegnanti	12	12	
	TOTALE Insegnanti	12	12	0%
TOTALE PERSONALE		29.996	31.848	1.850

Fonte: Personale in forza - "SAP OM al 15 gennaio 2014". D.P.C.M del 23 Gennaio 2013, Decreti del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze e il Ministro per la Pubblica Amministrazione e la Semplificazione del 28 Marzo 2013, del 5 Luglio 2013 e del 2 ottobre 2013". *Le unità facenti capo alle Altre Posizioni Giuridiche ricomprendono 2 direttori di divisione, e 12 insegnanti supplenti annuali e temporanei.

Per quanto riguarda l'allocazione del personale sulle diverse articolazioni organizzative dell'Istituto, la maggior parte è impiegato nelle strutture dedicate alla erogazione di prestazioni e servizi e alla interazione con l'utenza: circa il 90%, infatti, lavora nelle Direzioni Regionali, Direzioni Provinciali e Agenzie.

Distribuzione del personale in forza per regione e per struttura organizzativa



DETTAGLIO DEL PERSONALE IN FORZA A GENNAIO 2014	
TOTALE	31.848
Direzione Generale	3.048
Direzioni Regionali e Strutture Sociali	2.269
Direzioni Provinciali e Agenzie	26.631

Fonte: "SAP OM al 15 gennaio 2014"

Complessivamente il 95% delle risorse umane è rappresentato dal personale delle Aree professionali A, B, C; il personale dirigente rappresenta il 2% del totale ed il personale dell'area professionisti (legale, medico-legale, statistico attuariale e tecnico-edilizio) il restante 3%.

Di seguito, il dettaglio delle posizioni giuridiche presenti per tipologia di struttura organizzativa.

DETTAGLIO DEL PERSONALE IN FORZA PRESSO LA DIREZIONE GENERALE A GENNAIO 2014 - RIPARTIZIONE PER POSIZIONI GIURIDICHE	TOTALE	PERSONALE DIRIGENTE		PERSONALE DELL'AREA PROFESSIONISTI				PERSONALE DELLE AREE PROFESSIONALI A, B e C			NON RICONDUCEBILI
		Dirigenti I Fascia	Dirigenti II Fascia	Area Legale	Area Medico Legale	Area Statistico Attuariale	Area Tecnico Edilizio	Area C	Area B	Area A	Non riconducibili*
TOTALE	31.848	49	511	325	550	42	97	23.808	5.382	1.058	26
	100%	0,2%	1,6%	1,0%	1,7%	0,1%	0,3%	74,8%	16,9%	3,3%	0,1%
Direzione Generale	3.048	33	175	49	38	41	41	2.033	391	246	1
Direzioni Regionali e Strutture Sociali	2.269	16	90	27	2	1	56	1.697	285	90	25
Direzioni Provinciali e Agenzie	26.531	-	246	249	510	-	-	20.078	4.726	722	-

(*) Nella categoria "Non riconducibili" sono ricompresi i Direttori di Divisione, i Dirigenti Scolastici e gli Insegnanti

Fonte: "SAP OM al 15 gennaio 2014"

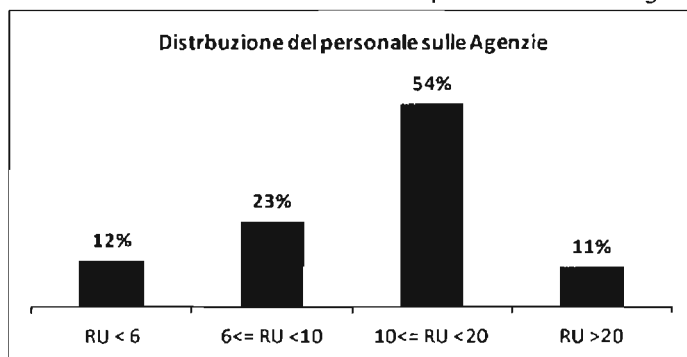
All'interno delle Aree professionali, le risorse appartenenti all' "Area C" rappresentano il 79% del totale; il personale dell' "Area B" il 18% ed il personale dell' "Area A" il restante 3%.

Del 90% delle risorse allocate sulle strutture dedicate alla erogazione di prestazioni e servizi e alla interazione con l'utenza, l'8% è collocato presso le Direzioni Regionali, il 92% presso le Direzioni Provinciali e le Agenzie.

DETTAGLIO DEL PERSONALE IN FORZA A GENNAIO 2014		TOTALE COMPLESSIVO	TOTALE PERSONALE DIREZIONI REGIONALI	TOTALE PERSONALE DIREZIONI PROVINCIALI E AGENZIE
GRADO DI COMPLESSITÀ	REGIONI	28.800	2.269	26.531
		100%	8%	92%
A	Campania	2.745	169	2.576
	Emilia Romagna	1.987	114	1.873
	Lazio	3.205	330	2.875
	Lombardia	3.692	258	3.434
	Piemonte	1.893	124	1.769
	Puglia	1.944	115	1.829
	Sicilia	2.400	151	2.249
	Toscana	1.732	167	1.565
	Veneto	1.884	122	1.762
B	Abruzzo	891	84	807
	Calabria	1.405	99	1.306
	Friuli Venezia Giulia	667	66	601
	Liguria	836	88	748
	Marche	869	81	788
	Sardegna	946	95	851
C	Basilicata	356	31	325
	Molise	234	32	202
	Trentino Alto Adige	491	48	443
	Umbria	533	76	457
	Valle D'Aosta	90	19	71

Con riferimento alle Agenzie (escludendo le Agenzie complesse e quelle interne alle Direzioni Provinciali), si riporta la distribuzione dell'attuale forza lavoro suddivisa per *cluster* omogenei. Complessivamente, nelle 350 Agenzie sono impiegate 4.153 risorse:

- il 35% (123) presenta un numero di risorse umane inferiore a 10; tra queste, 43 impiegano meno di sei persone;
- il 65% (227) presenta un numero di risorse superiore a 10.



Per ulteriori dettagli in merito alla distribuzione delle risorse umane sulle diverse articolazioni organizzative dell'Istituto si rimanda all'Allegato 3.



La Produzione

La varietà, vastità e consistenza economica dei servizi erogati dall'Istituto, che sono compresi nelle aree della previdenza e dell'assistenza, rappresentano una particolarità nell'ambito della Pubblica Amministrazione italiana ed europea.

Per svolgere tale compito in un quadro normativo in costante evoluzione, che impone l'aggiornamento continuo delle procedure e dei servizi, l'INPS adotta modelli organizzativi moderni, supportati da soluzioni tecnologiche avanzate, con l'obiettivo di fornire agli utenti risposte soddisfacenti sotto il profilo della qualità e della tempestività.

Negli ultimi anni, è stata sviluppata una rete multicanale integrata che comprende da una parte un ampliamento delle modalità telematiche di accesso ai servizi (sito *web*, *Contact Center*, Punti cliente) virtualizzando così il fronte aziendale dell'Istituto, dall'altra la ridefinizione del canale fisico di accesso agli stessi, il *front line* di sede, accrescendone e migliorandone la funzionalità.

Di seguito i servizi erogati dall'INPS, suddivisi per tipologia di utente fruitore:

SERVIZI EROGATI DALL'ISTITUTO SUDDIVISI PER TIPOLOGIA DI UTENTE FRUITORE	
PER I LAVORATORI DIPENDENTI ASSICURATI	
SERVIZI DI GESTIONE DEL CONTO ASSICURATIVO	<ul style="list-style-type: none"> - ESTRATTI CONTRIBUTIVI (A RICHIESTA O IN MODO GENERALIZZATO ANCHE DI TIPO CERTIFICATIVO) - CERTIFICAZIONE DEL DIRITTO A PENSIONE - AGGIORNAMENTO DEL CONTO A SEGUITO DI NUOVE CONTRIBUTIONI VERSATE O PER INTEGRAZIONE DOVUTE A: CONTRIBUTI FIGURATIVI, RICONGIUNZIONI, RECUPERO DI PERIODI ASSICURATI, RISCATTI, VERSAMENTI VOLONTARI - ASSISTENZA OPERATIVA SPECIALISTICA SULLE OPPORTUNITÀ OFFERTE DALLA NORMATIVA VIGENTE - TOTALIZZAZIONE DEI CONTRIBUTI VERSATI PRESSO PIÙ GESTIONI PENSIONISTICHE AL FINE DI OTTENERE UN'UNICA PRESTAZIONE PENSIONISTICA
PRESTAZIONI TEMPORANEE	<ul style="list-style-type: none"> - INDENNITÀ DI MATERNITÀ - INDENNITÀ DI MALATTIA - INDENNITÀ ANTITUBERCOLARI - CURE TERMALI - ASSEGNO PER CONGEDO MATRIMONIALE - ASSEGNO AL NUCLEO FAMILIARE - INDENNITÀ DI DISOCCUPAZIONE/ASPI E MINI ASPI - TRATTAMENTI SPECIALI DI DISOCCUPAZIONE (PER ESEMPIO RIMPATRIATI, FRONTALIERI SVIZZERI, EDILI, AGRICOLI) - TRATTAMENTI DI INTEGRAZIONE SALARIALE - MOBILITÀ - TRATTAMENTI DI FINE RAPPORTO E CREDITI DI LAVORO, IN CASO DI MANCATO ADEMPIMENTO DEL DATORE DI LAVORO - TRATTAMENTI DI FINE RAPPORTO ED ANTICIPAZIONI PER GLI IMPIEGATI DIPENDENTI DALLE ESATTORIE E RICEVITORIE DELLE IMPOSTE DIRETTE - TRATTAMENTI SPECIALI PER IL PERSONALE GIÀ DIPENDENTE DA IMPRESE DI ASSICURAZIONE POSTE IN LIQUIDAZIONE COATTA AMMINISTRATIVA



SERVIZI EROGATI DALL'ISTITUTO SUDDIVISI PER TIPOLOGIA DI UTENTE FRUITORE

	<ul style="list-style-type: none"> - TRATTAMENTI DI RICHIAMO ALLE ARMI - CONGEDO RETRIBUITO PER ASSISTENZA A FAMILIARI IN CONDIZIONE DI HANDICAP GRAVE - PERMESSI E ASTENSIONI FACOLTATIVE DAL LAVORO - PERMESSI GIORNALIERI PER I DONATORI DI SANGUE E DI MIDOLLO - PERMESSI GIORNALIERI PER I VOLONTARI SOCCORSO ALPINO E SPELEOLOGICO - RIMPATRIO SALME EXTRACOMUNITARI
PENSIONI	<ul style="list-style-type: none"> - ANZIANITÀ - INABILITÀ - INDIRETTA/REVERSIBILITÀ - INVALIDITÀ - VECCHIAIA
PER I PENSIONATI	
SERVIZI DI GESTIONE DELLA PENSIONE	<ul style="list-style-type: none"> - AGGIORNAMENTO ANNUALE AUTOMATICO PER LE VARIAZIONI DEL COSTO DELLA VITA, SECONDO LE PREVISIONI NORMATIVE - CALCOLO, A RICHIESTA, DELLA PENSIONE (PER INTEGRAZIONE DELLA POSIZIONE ASSICURATIVA, PER ASSEGNI FAMILIARI, PER MOTIVI LEGATI AL REDDITO) - EROGAZIONE A RICHIESTA DI SUPPLEMENTO DELLA PENSIONE PER CONTRIBUTI ACCREDITATI SUCCESSIVAMENTE AL PENSIONAMENTO - PREDISPOSIZIONE DI MODALITÀ DI PAGAMENTO IN LINEA CON LE PREFERENZE MANIFESTATE DAI PENSIONATI
PER I LAVORATORI/PENSIONATI DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	
PREVIDENZA OBBLIGATORIA	<ul style="list-style-type: none"> - GESTIONE DELLA POSIZIONE ASSICURATIVA - PENSIONI - VECCHIAIA - ANZIANITÀ - INABILITÀ E PRIVILEGIO - INDIRETTA/REVERSIBILITÀ - TRATTAMENTI DI FINE SERVIZIO E DI FINE RAPPORTO - RISCATTI, RICONGIUNZIONI E TOTALIZZAZIONI - ASSICURAZIONE SOCIALE VITA
PREVIDENZA COMPLEMENTARE	<ul style="list-style-type: none"> - SOSTEGNO E SVILUPPO DELLA PREVIDENZA COMPLEMENTARE NEL PUBBLICO IMPIEGO
CREDITO E WELFARE	<ul style="list-style-type: none"> - FINANZIAMENTI A TASSI AGEVOLATI PER I LAVORATORI, I PENSIONATI E LE LORO FAMIGLIE - INTERVENTI SOCIO-ASSISTENZIALI A FAVORE DI GIOVANI E ANZIANI
PER I LAVORATORI/PENSIONATI DELLO SPETTACOLO E SPORT PROFESSIONISTICO	
	<ul style="list-style-type: none"> - LIQUIDAZIONE E PAGAMENTO DELLE VARIE TIPOLOGIE DI PENSIONE E DELLE VARIE INDENNITÀ AI LAVORATORI ISCRITTI
PER LE IMPRESE	
SERVIZI DI GESTIONE DEL CONTO AZIENDALE	<ul style="list-style-type: none"> - ISCRIZIONI, VARIAZIONI E CESSAZIONI AZIENDALI - INVIO DEL PROVVEDIMENTO DI ISCRIZIONE E DI COMUNICAZIONI RELATIVE ALLE CARATTERISTICHE CONTRIBUTIVE E ALLE ALIQUOTE - ASSISTENZA PER L'INVIO TELEMATICO DEI DATI AZIENDALI E DEI LAVORATORI



SERVIZI EROGATI DALL'ISTITUTO SUDDIVISI PER TIPOLOGIA DI UTENTE FRUTTORE

	<ul style="list-style-type: none"> - REGISTRAZIONE NEGLI ARCHIVI DELLA CONTRIBUZIONE VERSATA - GESTIONE DEI CREDITI VANTATI DALL'INPS - RILASCIO ESTRATTI CONTO - CERTIFICAZIONI DELLA REGOLARITÀ CONTRIBUTIVA - AUTORIZZAZIONE AI BENEFICI PREVISTI PER LE INTEGRAZIONI SALARIALI ORDINARIE
ALTRI SERVIZI	- STATO DEL CONTO AZIENDALE (SITUAZIONE CREDITORIA E DEBITORIA, MODALITÀ DI ATTIVAZIONE DELLE REGOLARIZZAZIONI E/O DEL RECUPERO DELLE SOMME DOVUTE)
PER I LAVORATORI AUTONOMI	
SERVIZI DI GESTIONE DEL CONTO ASSICURATIVO	<ul style="list-style-type: none"> - AGGIORNAMENTO DEL CONTO CON LA REGISTRAZIONE NEGLI ARCHIVI DELLA CONTRIBUZIONE VERSATA, FIGURATIVA, DA RISCATTO E DA RICONGIUNZIONE - INVIO MODULISTICA PRESTAMPATA F24 - GESTIONE DEI CREDITI VANTATI DALL'INPS - RILASCIO ESTRATTI CONTO - CERTIFICAZIONE DELLA REGOLARITÀ CONTRIBUTIVA - TOTALIZZAZIONE, A TITOLO GRATUITO, DEI CONTRIBUTI VERSATI PRESSO PIÙ GESTIONI PENSIONISTICHE AL FINE DI OTTENERE UN'UNICA PRESTAZIONE PENSIONISTICA
ALTRI SERVIZI	- STATO DEL CONTO AZIENDALE (SITUAZIONE CREDITORIA E DEBITORIA, MODALITÀ DI ATTIVAZIONE DELLE REGOLARIZZAZIONI E/O DEL RECUPERO DELLE SOMME DOVUTE)
PRESTAZIONI TEMPORANEE	<ul style="list-style-type: none"> - INDENNITÀ DI MATERNITÀ - CURE TERMALI - ASSEGNI FAMILIARI AI CD/CM E AI PENSIONATI DELLE GESTIONI AUTONOME (ARTIGIANI, COMMERCianti, COLTIVATORI DIRETTI, COLONI E MEZZADRI)
PENSIONI	<ul style="list-style-type: none"> - ANZIANITÀ - INABILITÀ - INDIRETTA/REVERSIBILITÀ - INVALIDITÀ - VECCHIAIA
PER I COLLABORATORI COORDINATI E CONTINUATIVI, PROFESSIONISTI E ASSOCIATI IN PARTECIPAZIONE (ISCRITTI ALLA GESTIONE SEPARATA DI CUI ALL'ART. 2, COMMA 26 DELLA L. 335/1995)	
SERVIZI DI GESTIONE DEL CONTO ASSICURATIVO	<ul style="list-style-type: none"> - AGGIORNAMENTO DEL CONTO CON LA REGISTRAZIONE DELLA CONTRIBUZIONE VERSATA E GESTIONE DEI VERSAMENTI - ASSISTENZA AI COMMITTENTI PER L'INVIO TELEMATICO DEI FLUSSI E-MENS (DATI MENSILI RELATIVI AI COMPENSI CORRISPONDI) ATTIVO DAL GENNAIO 2005 - GESTIONE DEI CREDITI VANTATI DALL'INPS - RILASCIO ESTRATTO CONTRIBUTIVO - CERTIFICAZIONE DI REGOLARITÀ CONTRIBUTIVA - TOTALIZZAZIONE, A TITOLO GRATUITO, DEI CONTRIBUTI VERSATI PRESSO PIÙ GESTIONI PENSIONISTICHE AL FINE DI OTTENERE UN'UNICA PRESTAZIONE PENSIONISTICA
ALTRI SERVIZI	- INFORMAZIONI CONNESSE ALLA APERTURA DELLA POSIZIONE CONTRIBUTIVA E SULLO STATO DEL CONTO INFORMAZIONI SULLA NORMATIVA IN VIGORE
PRESTAZIONI TEMPORANEE	<ul style="list-style-type: none"> - INDENNITÀ DI MATERNITÀ - ASSEGNI PER IL NUCLEO FAMILIARE - INDENNITÀ DI MALATTIA LIMITATAMENTE AI PERIODI DI DEGENZA OSPEDALIERA



SERVIZI EROGATI DALL'ISTITUTO SUDDIVISI PER TIPOLOGIA DI UTENTE FRUTTORE	
PENSIONI	<ul style="list-style-type: none"> - ANZIANITÀ - INABILITÀ - INDIRECTA/REVERSIBILITÀ - INVALIDITÀ - VECCHIAIA
PER I DATORI DI LAVORO DOMESTICO	
SERVIZI DI GESTIONE DEL CONTO ASSICURATIVO	<ul style="list-style-type: none"> - AGGIORNAMENTO DEL CONTO CON ISCRIZIONE E CESSAZIONE DEL COLLABORATORE DOMESTICO - INVIO COMUNICAZIONI E MODULISTICA DI PAGAMENTO PRESTAMPATA - REGISTRAZIONE CONTRIBUZIONE VERSATA E GESTIONE DI EVENTUALI CREDITI
ALTRI SERVIZI	<ul style="list-style-type: none"> - INFORMAZIONI CONNESSE ALL'APERTURA DELLA POSIZIONE CONTRIBUTIVA E ALLO STATO DEL CONTO - INFORMAZIONI SULLA NORMATIVA IN VIGORE
PER I CITTADINI SPROVVISTI DI REDDITO ED IN CONDIZIONE DI BISOGNO E ANCHE PER MOTIVI DI SALUTE	
SUSSIDI ECONOMICI	<ul style="list-style-type: none"> - ASSEGNO SOCIALE AI CITTADINI ITALIANI E AI CITTADINI EXTRACOMUNITARI TITOLARI DI CARTA DI SOGGIORNO, ULTRASESSANTACINQUENNI SPROVVISTI DI REDDITO - PAGAMENTO DELLA PENSIONE AI CITTADINI RICONOSCIUTI INVALIDI CIVILI DAL SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE - ASSEGNO DI ACCOMPAGNAMENTO PER I CITTADINI INABILI
PER LE ALTRE AMMINISTRAZIONI	
	<ul style="list-style-type: none"> - RILASCIO DELL'ATTESTATO CONTENENTE L'INDICATORE ISEE - INDICATORE SITUAZIONE ECONOMICA EQUIVALENTE - CHE CONSENTE AI CITTADINI DI ACCEDERE, A CONDIZIONI AGEVOLATE, ALLE PRESTAZIONI SOCIALI O AI SERVIZI DI PUBBLICA UTILITÀ - PAGAMENTO, PER CONTO DEI COMUNI, DELL'ASSEGNO DI MATERNITÀ MENSILE PER IL NUCLEO FAMILIARE - PAGAMENTO, A SEGUITO DI APPOSITA CONVENZIONE, DELLE RENDITE INAIL

Fonte: "Piano delle Performance 2013"

Per poter misurare e comparare fra loro i diversi prodotti/servizi realizzati ed erogati dall'Istituto, si utilizza un processo di omogeneizzazione basato sull'individuazione di una **unità di equivalenza della produzione**, che consenta di raffrontare oggettivamente gli innumerevoli *output*, materiali e immateriali, generati dai diversi processi di lavorazione.

Tale unità di equivalenza della produzione rappresenta il **parametro standard**, detto **punto omogeneizzato**, che corrisponde al volume di attività eseguibili nell'unità di tempo.

La produzione dell'Istituto evidenzia un **andamento complessivo in crescita nel corso degli anni**, determinato in particolare dall'ampliamento della missione istituzionale dell'INPS, oltre che all'integrazione degli Enti soppressi.

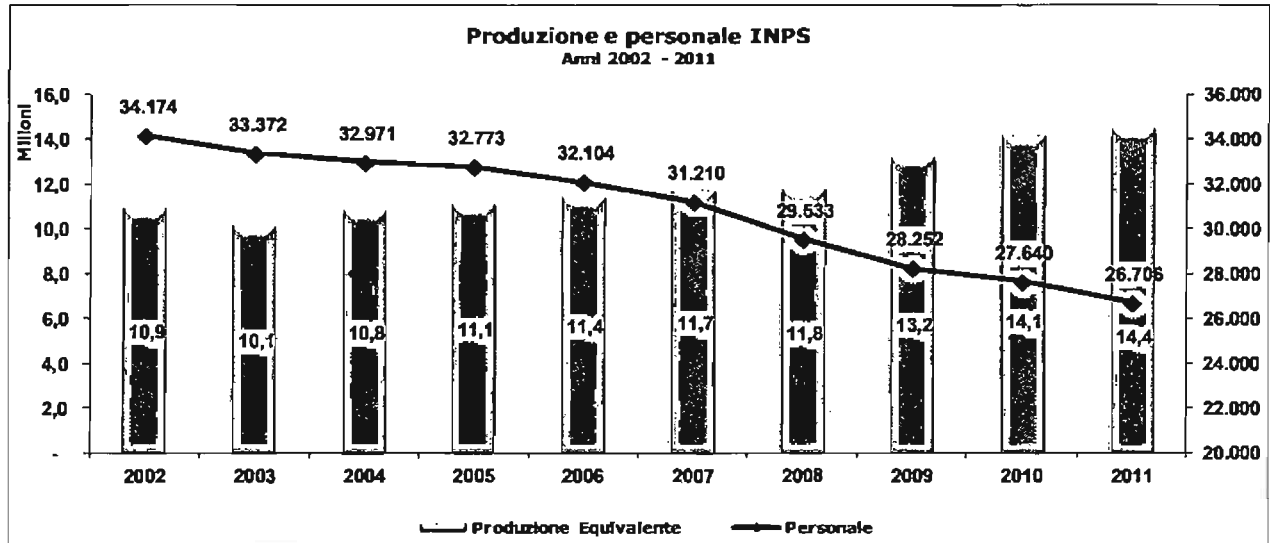
Nella tabella in basso si riporta un quadro di sintesi nazionale, per "macro area di attività", della produzione nell'esercizio 2013.

PRODUZIONE NAZIONALE OMOGENEIZZATA PER PROCESSI E LINEE DI ATTIVITA'		Consuntivo 2013
PRODUZIONE OMOGENEIZZATA LORDA NAZIONALE		22.727.078
PRESTAZIONI		8.902.615
PRESTAZIONI PREVIDENZIALI		2.893.552
PRESTAZIONI DI WELFARE		5.441.286
PRESTAZIONI ASSISTENZIALI		567.777
CONTRIBUTI		9.076.672
GESTIONE CONTRIBUTI E CONTO ASSICURATIVO		9.076.672
ALTRE AREE		1.728.776
VIGILANZA ISPETTIVA		227.563
CONTROLLO PRESTAZIONI		1.307.776
GESTIONE RICORSI AMM.VI		193.437
SUBTOTALE AREE DELLA PRODUZIONE		19.480.500
FUNZIONI PROFESSIONALI		3.019.015
AREA MEDICO - LEGALE		1.527.893
AREA LEGALE		642.344
FLUSSI CONTABILI		848.778

Fonte: "Piano Budget nazionale"

Al costante aumento di produzione, nel corso degli anni, si è associata una progressiva diminuzione del personale, determinando una forte spinta verso la necessità di incrementare gli standard di produttività.

In particolare, l'incremento di produttività, che ha consentito l'impegnativo mantenimento dei livelli di servizio, è da attribuirsi da un lato all'intenso programma di innovazioni organizzative e di processo in cui l'Istituto si è impegnato negli ultimi anni, dall'altro all'intenso ricorso alla tecnologia informatica, che si è posto quale fattore abilitante per l'automazione dei processi di lavoro e la progressiva telematizzazione delle modalità di interazione con l'utenza.



Fonte: Piano delle Performance 2013 e Bilancio Sociale 2012

A partire dal 2012, a seguito dell'avvio del processo di integrazione in INPS degli Enti soppressi ex-INPDAP ed ex-ENPALS, l'aumento di personale è stato totalmente assorbito dall'aumento della domanda, confermando le tendenze evidenziate e configurando una situazione di ulteriore riduzione dei margini di azione sulle leve tecnologiche e organizzative (per i dettagli, vedi il par. 6.1).

Il Sistema Informativo

Il Sistema Informativo INPS si colloca in una posizione di rilievo nel panorama della Pubblica Amministrazione italiana in considerazione non soltanto del suo ruolo istituzionale di Ente di riferimento per il Welfare, ma anche per gli aspetti tecnici e tecnologici legati alla complessità del sistema informativo gestito, determinata dalle notevoli dimensioni del patrimonio applicativo e dall'ampiezza e dalla varietà dell'utenza.

Le caratteristiche sopra descritte, unite alle necessità di operatività in tempo reale dei servizi, richiedono una particolare cura ed attenzione anche nella scelta del percorso evolutivo dell'ICT, che deve avere come riferimento primario il ricorso alle più innovative tecnologie informatiche, al fine di supportare un continuo miglioramento dei servizi erogati.

Lo sviluppo tecnologico nell'ambito dell'ICT investe i servizi rientranti nella missione dell'Istituto, impattando sia sul processo di formazione della domanda di servizi da parte dei portatori di interesse interni (Direzioni Amministrative) ed esterni (Cittadini ed altri Enti), che sulle modalità operative e comunicative di erogazione dell'offerta dei servizi istituzionali: la multicanalità, l'automatizzazione, la dematerializzazione e la delocalizzazione, costituiscono quindi fattori chiave nell'area di produzione e gestione dei servizi.

Il percorso evolutivo dell'informatica dell'Istituto si delinea, pertanto, su tre dimensioni principali:

- lo sviluppo di nuovi servizi informatici abilitanti per l'erogazione da parte dell'Istituto di nuovi servizi strategici per il Cittadino,
- lo sviluppo di sistemi finalizzati a potenziare la cooperazione con gli intermediari e gli operatori del Welfare (CAF, Patronati, ecc.),
- l'incremento del livello di qualità ed efficienza dei servizi ICT erogati, in termini di disponibilità e affidabilità del sistema informativo.

Tale percorso evolutivo ha già visto il raggiungimento di primari obiettivi istituzionali a fronte di un efficientamento complessivo dell'operatività e dell'erogazione dei servizi:

- l'ampliamento dei servizi/prodotti fruibili mediante nuovi canali, senza interazione diretta con le sedi territoriali (es. richiesta di pensione, richiesta di disoccupazione, integrazione documenti invalidità, ecc.), ha consentito di focalizzare l'attenzione sui requisiti di **interoperabilità** (logica SOA e multicanalità nativa), che sono stati alla base della **reingegnerizzazione** e dell'**automatizzazione** dei processi; in quest'ambito, particolare rilievo assumono gli interventi progettuali legati alla **telematizzazione dei servizi** e alla estensione dell'operatività del **Contact Center Multicanale**,
- l'introduzione di soluzioni strutturali e/o di incapsulamento per il controllo e la misurazione della produttività connessa alla gestione delle diverse lavorazioni (es. workflow automatizzati a supporto della operatività dell'utente) ha consentito il raggiungimento di obiettivi di **riduzione e contenimento dei costi e di innalzamento della qualità e dell'efficienza complessiva dei processi**; particolare rilievo assumono in quest'ambito le iniziative progettuali legate al Casellario dei Pensionati, all'automazione di controlli interni di coerenza e delle procedure dell'area incassi e pagamenti e alla realizzazione di strumenti di monitoraggio applicativo,
- l'introduzione di meccanismi di garanzia dell'integrità e dell'affidabilità delle informazioni ha consentito il miglioramento della **qualità dei dati e l'annullamento/gestione controllata della ridondanza dei dati**; particolare rilievo assumono, in quest'ottica, le progettualità legate alla realizzazione dell'Anagrafica Unica,
- l'introduzione di **nuovi sistemi di pagamento** e l'efficientamento di quelli esistenti, attraverso lo sviluppo di applicativi abilitanti,
- l'introduzione di **nuovi meccanismi di verifica, ordinaria e straordinaria**, del possesso dei requisiti previsti dalle prestazioni erogate dall'Istituto, con particolare riferimento all'Invalidità civile,
- il miglioramento delle procedure di **recupero degli indebiti** da prestazione e dei relativi flussi di comunicazione,
- il miglioramento della **fruibilità delle informazioni** da parte degli utenti, attraverso la realizzazione di flussi informativi per la tempestiva comunicazione con gli stessi, sia per quanto riguarda l'esito di accertamenti, che per lo stato di lavorazione delle domande prodotte.

Inoltre, è stato dato **avvio alla realizzazione dell'integrazione dei sistemi tecnologici e delle telecomunicazioni**, che costituisce pietra miliare del percorso di integrazione degli Enti soppressi, inizialmente attraverso l'operazione di "clonazione" dei sistemi degli Enti incorporati, (completata nell'agosto 2013), successivamente attraverso l'integrazione delle procedure telematiche per l'erogazione dei servizi di supporto (in fase di conclusione) e dei servizi "core" relativi a posizioni assicurative e pensioni (secondo un programma che ne vedrà il completamento entro i prossimi due anni).

La radicale trasformazione dell'Istituto, passato nell'ultimo quinquennio da erogatore di servizi pensionistici per una parte dei lavoratori italiani ad unico soggetto di fatto del Welfare del Paese, ha comportato anche una trasformazione imponente delle infrastrutture ICT, tale per cui i data center INPS si sono triplicati (anche per via dell'assorbimento delle funzionalità INPDAP, ENPALS e IPOST), così come la potenza di calcolo dei sistemi centrali, mentre la capacità di storage è cresciuta di circa 6 volte, a fronte di un dimezzamento del personale informatico (circa 755 risorse interne). L'attuale configurazione dell'infrastruttura ICT si compone dunque di:

- tre siti operativi: un sito primario (centro elettronico presso la sede della DCSIT) ed uno secondario (centro elettronico presso la sede della Direzione Generale), che realizzano un Campus Metropolitano in grado di garantire da malfunzionamenti di singole componenti o dell'intero sito nell'ottica di garantire la continuità operativa 24 ore al giorno e 7 giorni alla settimana, più un terzo sito per la protezione da disastri (*Disaster Recovery*),
- sistemi centralizzati di potenza elaborativa pari a 22.300 MIPS a cui si aggiungono 26 Motori specializzati che non concorrono alla spesa *software*, ma che portano ad una potenza complessiva di oltre 41.000 MIPS (potenza quasi raddoppiata se si considerano i motori dormienti per il sito di *Disaster Recovery*,
- capacità disco dei sistemi pari a circa 3 petabytes,
- sistemi per il *Datawarehouse* ed ex INPDAP caratterizzati da 64 CPU in campus,
- una server farm costituita da 750 server fisici,
- una banda esterna di 2 gigabit/secondo per l'accesso ai servizi internet,
- un numero medio di accessi giornalieri pari a circa 800.000 (con un fattore di crescita di 1 a 10 rispetto al 2006), oltre all'utenza interna che conta circa 32.000 dipendenti attuali,
- un patrimonio applicativo che ammonta a 150 milioni di Linee di Codice (LOC) tra sistemi centrali e distribuiti.

Il perimetro operativo e le principali misure

Con l'integrazione delle attività e delle funzioni dell'INPDAP e dell'ENPALS, l'INPS ha ampliato il proprio ruolo diventando l'unico soggetto interlocutore per i servizi di previdenza e assistenza e uno dei maggiori Enti previdenziali europei.

Con i suoi 31.848 dipendenti dislocati in più di 300 tra sedi di Direzione Centrale, Regionale e Provinciale e in 350 Agenzie territoriali, l'Istituto eroga l'89,5% di tutte le pensioni - per un



importo annuo di 261 miliardi di euro comprensivi dell'invalidità civile – al 95,5% di tutti i pensionati, vale a dire a 15,9 milioni di pensionati sui 16,6 milioni complessivi in Italia ed eroga circa 32 miliardi di euro di prestazioni socio assistenziali a più di 4 milioni e mezzo di beneficiari.

L'unificazione fra gli Enti ha configurato, inoltre, un polo del *Welfare* che costituisce uno degli aggregati di spesa più rilevanti d'Europa. Con un flusso finanziario annuo (somma entrate e uscite) di 763 miliardi di euro, le uscite correnti rappresentano 315 miliardi, di cui 296 sono i miliardi spesi per prestazioni istituzionali. A fronte di queste spese, il totale delle entrate correnti si colloca attorno a 307 miliardi, di cui 210 miliardi derivano dai contributi pagati dai datori di lavoro e dai lavoratori dipendenti e autonomi, mentre 94 miliardi sono i trasferimenti dello Stato e degli altri Enti pubblici.

Di seguito alcuni dati di sintesi che descrivono la realtà dimensionale dell'Istituto, comprensiva della Gestione dei dipendenti pubblici ex INPDAP e dei lavoratori dello spettacolo ex ENPALS.

LE STRUTTURE INPS	SEDI (INCLUDE LE DIREZIONI CENTRALI E REGIONALI, LE SEDI DI COORDINAMENTO, LE AGENZIE COMPLESSE)	323
	AGENZIE	350
	PUNTI CLIENTE	1.646
	PRESIDI INPS PRESSO I CONSOLATI	245
IL FLUSSO FINANZIARIO	FLUSSO FINANZIARIO COMPLESSIVO ANNUO (SOMMA ENTRATE E USCITE)	€ 763 Mld
I LAVORATORI ASSICURATI	POSIZIONI LAVORATIVE GESTIONE PRIVATA	19,9 Mln
	LAVORATORI GESTIONE PUBBLICA E GESTIONE LAVORATORI DELLO SPETTACOLO	3,5 Mln
LE AZIENDE ISCRITTE	AZIENDE ISCRITTE	1,4 Mln
ENTRATE CORRENTI	ENTRATE CONTRIBUTIVE	210,1 Mld
	ENTRATE DA TRASFERIMENTI	94,4 Mld
LE PRESTAZIONI EROGATE	BENEFICIARI DI TRATTAMENTI PENSIONISTICI	15,9 Mln
	IMPORTO ANNUO EROGATO PER RATE DI PENSIONE E INVALIDITÀ CIVILE	€ 261,3 Mld
	BENEFICIARI DI PRESTAZIONI DI SOSTEGNO AL REDDITO	4,4 Mln
	IMPORTO ANNUO EROGATO PER SOSTEGNO AL REDDITO (COMPRESIVO DI COPERTURA PER CONTRIBUZIONE FIGURATIVA)	€ 22,7 Mld
	IMPORTO ANNUO EROGATO PER PRESTAZIONI SOCIO ASSISTENZIALI (FAMIGLIA, MALATTIA, MATERNITÀ)	€ 10,4 Mld
I SERVIZI DI E-GOVERNMENT	TASSO DI COPERTURA DIGITALE DEI PROCESSI E SERVIZI INPS	99,8%
	N° SERVIZI EROGATI ON-LINE (CITTADINI, IMPRESE, PATRONATI, COMUNI, CAF)	94,8 Mln
	CONTACT CENTER MULTICANALE (TOTALE CONTATTI E SERVIZI GESTITI)	21 Mln
	VISITATORI DEL SITO ISTITUZIONALE (NELL'ANNO)	299,5 Mln
	N° MEDIO DI VISITATORI AL GIORNO	818 mila
	N° PIN RILASCIATI (DATO CUMULATIVO)	13 Mln
	TOTALE PAGINE WEB VISITATE (NELL'ANNO)	3,4 Mld
	NUMERO MEDIO DI PAGINE WEB VISITATE AL GIORNO	9,2 Mln
N° ACCESSI NELL'ANNO AI SERVIZI MOBILI (VIA SMARTPHONE, TABLET, ECC.)	630 mila	

Fonte: "Rapporto Annuale INPS 2012"

Sintesi Economico-Finanziaria

La tavola che segue, tratta dal Bilancio Assestato 2013, sintetizza i principali aggregati del bilancio integrato.

Assestato 2013 / Rendiconto Generale 2012 (valori espressi in €/mln)			
Gestione Finanziaria di Competenza			
	Assestato 2013	Rendiconto 2012	Variazione
Accertamenti	396.030	382.065	13.965
Impegni	407.199	391.851	15.346
Saldo	-11.169	-9.786	-1.383
- Risultato di parte corrente	-10.824	-9.175	-1.649
- Risultato in conto capitale	-345	-611	266
Gestione Finanziaria di Cassa			
	Assestato 2013	Rendiconto 2012	Variazione
Riscossioni	273.281	271.586	1.695
Pagamenti	388.794	378.208	10.586
Differenziale da coprire	115.513	106.622	8.891
Copertura differenziale			
Trasferimenti dallo Stato per il finanziamento:	93.414	89.443	3.971
- delle prestazioni assistenziali, ex art. 37 legge 88/89	75.914	72.188	3.726
- delle prestazioni e spese per gli invalidi civili	17.500	17.255	245
Anticipazioni dello Stato/Tesoreria	18.219	12.048	6.171
Aumento (-) Diminuzione (+) disponibilità liquide	3.880	5.131	-1.251
Gestione Economico Patrimoniale			
	Assestato 2013	Rendiconto 2012	Variazione
Situazione patrimoniale netta all'inizio dell'esercizio	21.875	34.091	-12.216
Valore della produzione	300.658	296.501	4.157
Costo della produzione	-315.205	-308.844	-6.381
Altri Proventi ed oneri	140	127	13
Risultato d'esercizio	-14.407	-12.216	-2.191
Situazione patrimoniale netta alla fine dell'esercizio	7.468	21.875	-14.407
Avanzo di amministrazione al 31.12.2013	42.701		
Avanzo di amministrazione al 31.12.2012		53.870	

Fonte: Bilancio Assestato 2013, di cui alla delibera CIV numero 29 del 17/12/2013

La gestione finanziaria di cassa espone riscossioni, al netto dei trasferimenti, delle anticipazioni dello Stato e della Tesoreria, per complessivi 273.281 €/mln e pagamenti per 388.794 €/mln.

La gestione economica presenta un risultato negativo di 14.407 €/mln, quale differenza tra il valore della produzione per 300.658 mln e il costo della produzione per 315.205 €/mln, al netto di ulteriori 140 €/mln per altri proventi ed oneri.

La situazione patrimoniale alla fine dell'esercizio ammonta a 7.468 €/mln: tale situazione è il risultato dell'incorporazione degli Enti soppressi, che ha comportato una riduzione del patrimonio di circa 20 miliardi nel 2012, dovuta in parte al pregresso disavanzo patrimoniale dell'Ente soppresso INPDAP e in parte al disavanzo economico di esercizio di due gestioni, sempre del predetto Ente, la Cassa Pensioni dei Dipendenti degli Enti locali (CPDEL) e la Cassa Pensioni Dipendenti dello Stato (CTPS). La situazione del pregresso disavanzo patrimoniale, che si ripercuote nel 2013 e negli esercizi successivi, è stata tuttavia risolta grazie all'intervento previsto nella Legge di Stabilità 2014 (Legge n. 147 del 27 dicembre 2013), che ha considerato definitive le anticipazioni di bilancio disposte a favore dell'INPDAP fino al 31 dicembre 2011, con un miglioramento di oltre 25 miliardi di euro della situazione patrimoniale, che sarà rilevato in occasione della prima Nota di Variazione al Bilancio Preventivo 2014 dell'INPS.

Di seguito si riporta una tabella analitica dei costi della produzione per categoria afferenti le spese di funzionamento in conto corrente ed in conto capitale.

SPESE DI FUNZIONAMENTO (valori espressi in €/mln)	Assestato 2013	Rendiconto Generale 2012	Variazione
Spese di funzionamento in conto corrente	4.174,18	4.490,71	-316,52
I - Uscite per gli organi dell'Ente	4,14	4,12	0,02
II - Oneri per il personale in attività di servizio	1.945,23	1.908,08	37,16
III - Oneri per il personale in quiescenza	362,28	354,74	7,53
IV - Uscite per l'acquisto di beni di consumo e di servizi	854,00	1.608,24	-754,24
VI - Trasferimenti passivi	25,11	282,41	-257,30
VIII - Oneri tributari	12,86	16,02	-3,16
X - Uscite non classificabili in altre voci	970,56	317,09	653,47
Spese di funzionamento in conto capitale	397,42	300,37	97,05
XI - Acquisizione beni di uso durevole ed opere immobiliari	2,10	0,61	1,49
XII - Acquisizione di immobilizzazioni tecniche	215,05	160,39	54,66
XIII - Partecipazioni e acquisto dei valori mobiliari	0,17	8,45	-8,28
XV - Indennità di anzianità e similari al personale cessato dal servizio	180,10	130,92	49,18
Totale spese di funzionamento	4.571,60	4.791,07	-219,47

Fonte: Bilancio Assestato 2013, di cui alla delibera CIV numero 29 del 17/12/2013

Come si rileva dai dati economici riportati nella tabella seguente, le principali voci di ricavo e di costo sono riconducibili a fenomeni direttamente correlati alle disposizioni normative e, pertanto, indipendenti dall'azione gestionale dell'Istituto, se non relativamente alle azioni di verifica amministrativa e vigilanza ispettiva, che possono comportare effetti positivi sulle correlate poste di natura economica; di contro, le poste su cui l'Istituto può direttamente incidere sono rappresentate dalle spese di funzionamento e dai proventi e oneri straordinari correlati all'alienazione del patrimonio immobiliare.

Conto Economico (importi in €/mln)	Assestato 2013	Rendiconto Generale 2012	Variazione
Valore della produzione	300.658	296.501	4.157,00
Proventi e corrispettivi per la produzione delle prestazioni e/o servizi	202.086	201.511	575,00
Altri ricavi e proventi	98.572	94.990	3.582,00
Costo della produzione	316.205	308.844	6.361,00
Costi per acquisto materie prime, sussidiarie, consumo e merci	- 301.194	- 295.001	- 6.193,00
- Prestazioni istituzionali	- 300.358	- 293.412	- 6.946,00
- Spese per acquisto beni di consumo e servizi	- 838	- 1.589	753,00
Costi per il personale	- 2.369	- 2.330	- 39,00
Ammortamenti e svalutazioni	- 4.381	- 5.169	788,00
Accantonamenti ai fondi per rischi	- 1	- 59	58,00
Accantonamenti ai fondi per oneri	- 5	149	- 154,00
Oneri diversi di gestione	- 7.255	- 6.434	- 821,00
Differenza tra valori e costi della produzione	14.647	12.343	2.204,00
Proventi e oneri finanziari	358	383	25,00
Rettifiche di valore di attività finanziarie	- 18	18	18,00
Proventi e oneri straordinari	1	92	93,00
Risultato prima delle imposte	14.190	11.886	2.304,00
- Imposte dell'esercizio	- 217	- 330	113,00
Risultato d'esercizio (+/-)	14.407	12.216	2.191,00
Assegnazione e prelievi da riserve legali	2.741	2.727	14,00
Avanzo (+) Disavanzo (-) Economico	17.148	14.943	2.205,00

Fonte: Bilancio Assestato 2013, di cui alla delibera CIV numero 29 del 17/12/2013

3.2 LA COMPLIANCE CON IL NUOVO PERIMETRO NORMATIVO

La complessa fase di integrazione è stata realizzata nel pieno rispetto della legislazione vigente.

Con il decreto legge Salva Italia del 2011 è stata avviata la **Spending Review** delle Amministrazioni Pubbliche, ovvero la **rivisitazione critica della spesa del settore pubblico**.

Gli obiettivi di questo percorso sono stati quelli di rivedere i flussi di spesa delle Amministrazioni ai fini della loro riduzione, nonché definire processi di riorganizzazione delle attività per una più efficiente erogazione dei servizi, l'eliminazione degli sprechi e la realizzazione di economie di bilancio.

Le recenti disposizioni di legge (in particolare l'articolo 4, comma 66, della legge n. 183/2011; l'articolo 21, comma 8, del decreto legge n. 214/2011; l'articolo 13, comma 1 bis, del decreto legge n. 16/2012, introdotto dalla legge di conversione 26 aprile 2012, n. 44; l'articolo 4, comma 77, della legge n. 92/2012; l'articolo 1, comma 108 della legge n. 228/2012; l'articolo 8, comma 3, Decreto Legge 95/2012) impongono all'Istituto stringenti misure.

RISPARMI DA REALIZZARE CON RIFERIMENTO AGLI ANNI DI COMPETENZA ED ALLE NORME PRESCRITTIVE. (IMPORTI IN MILIONI DI EURO)					
PROVVEDIMENTO NORMATIVO	OGGETTO DEL PROVVEDIMENTO RELATIVO AL CONTENIMENTO DELLA SPESA	ENTITÀ DEL CONTENIMENTO DELLA SPESA			
		2012	2013	2014	a regime
ART. 21, COMMA 8, LEGGE 214/2011	RIDUZIONE DEI COSTI COMPLESSIVI DI FUNZIONAMENTO RELATIVI ALL'INPS E AGLI ENTI SOPPRESSI	20	50	100	100
ART. 4, COMMA 66, LEGGE 183/2011	RIDUZIONE DEI COSTI COMPLESSIVI DI FUNZIONAMENTO RELATIVI ALL'INPS, INPDAP (DECRETO 3 APRILE 2012 -> CRITERIO DI RIPARTIZIONE)	48	8	13,2	13,2
ART. 4, COMMA 77, LEGGE 92/2011 (RIFORMA DEL MERCATO DEL LAVORO)	RIDUZIONE DEI COSTI COMPLESSIVI DI FUNZIONAMENTO RELATIVI ALL'INPS		72	72	72
ART. 8, COMMA 3, DECRETO LEGGE 95/2012	RIDUZIONE DEI CONSUMI INTERMEDI	45,3	90,5	90,5	90,5
ART. 13, COMMA 1, LEGGE 44/2012	RIDUZIONE DELLE SPESE DI FUNZIONAMENTO	48			
ART. 1, COMMI 108, 110 LEGGE 228/2012	LEGGE DI STABILITÀ 2013		240*	240*	240*
RISPARMI ANNUALI DA REALIZZARE RISPETTO AL BILANCIO ORIGINARIO 2012		161,3	460,5	515,7	515,7

Fonte: Provvedimenti normativi richiamati * Quota di pertinenza INPS al netto della quota di spettanza INAIL.

Gli obiettivi di legge sopra rappresentati, **con riferimento all'esercizio 2013**, trovano riscontro nell'assestato 2013, dove si registra un **risparmio di risorse da trasferire al bilancio dello Stato pari a euro mln 460,5**, come evidenziato nella seguente tabella:

RISPARMI CONSEGUITI 2013	
- Risparmi da III nota di variazione 2012	137.748.896
- Risparmi da preventivo 2013	99.446.606
- Risparmi da I nota di variazione 2013	96.314.152
- Risparmi da II nota di variazione 2013	94.666.765
- Risparmi ed entrate utili per la legge di stabilità 2013	29.206.562
- Risparmi da Assestato 2013	3.134.898
TOTALE	460.517.879

Fonte: Bilancio Assestato 2013, di cui alla delibera CIV numero 29 del 17/12/2013

Nell'**esercizio 2014**, l'INPS ha ottemperato al mantenimento dei livelli di risparmio perseguendo gli obiettivi di contenimento della spesa pubblica, attraverso una **riduzione delle spese di funzionamento pari a 515,7 milioni di euro** da trasferire in entrata al bilancio dello Stato.

Sempre in tema di *compliance* con le norme di riduzione delle spese, con particolare riferimento agli interventi attesi sul dimensionamento del personale, la nuova ipotesi di dotazione organica dell'Istituto risponde compiutamente alle disposizioni che prevedono **la riduzione del 20% degli uffici dirigenziali, di livello generale e non**, e del **10% della spesa complessiva relativa al numero dei posti in organico del personale non dirigenziale** (cfr. par. 3.1 "Il personale").

L'Istituto, attraverso il proprio personale e le proprie strutture, e grazie all'intenso programma di innovazioni organizzative e di processo in cui si è impegnato, ha **reso esigibili i diritti previdenziali dei lavoratori e dei pensionati** ed ha erogato tempestivamente gli ammortizzatori sociali riducendo i costi complessivi a carico del sistema produttivo e semplificando gli adempimenti delle aziende e degli operatori economici, come riportato nell'ultimo Bilancio Sociale. Nell'Allegato 2 si descrivono le principali attività gestionali poste in essere dall'Istituto per assicurare tali risultati nell'ambito del percorso di integrazione.

3.3 ALCUNI CONFRONTI CON ALTRI ENTI E CON IL MONDO PRIVATO

L'**INPS**, quale ente gestore non solo di tutto il sistema pensionistico pubblico, ma anche delle prestazioni di sostegno al reddito e di molte delle prestazioni a carattere assistenziale, ricopre un ruolo di primo piano nel **contesto della sicurezza sociale internazionale**, rafforzato dal fatto che esso rappresenta, anche a seguito dell'incorporazione di INPDAP ed ENPALS, non solo il maggiore Ente di previdenza europeo, ma anche l'unico ad assorbire su di sé una articolata e complessa di funzioni e servizi. Le molteplici attività svolte dall'Ente costituiscono la differenza



fondamentale tra il nostro Paese e la maggioranza dei Paesi europei, nei quali una pluralità di Istituti è preposta allo svolgimento di singole funzioni e dove le gestioni previdenziali sono spesso frammentate con riferimento alle diverse categorie di lavoratori.

Nello schema di seguito, si fornisce una vista di confronto sulla composizione dei sistemi di Welfare dei principali paesi europei.

SUDDIVISIONE DEGLI ENTI PREPOSTI ALLA SICUREZZA NEI MAGGIORI PAESI DELLA UE				
Tipologia prestazione	ITALIA	FRANCIA	GERMANIA	REGNO UNITO
PENSIONI (vecchiaia, anzianità, superstiti, disabilità, inabilità)	INPS, Enti di previdenza Privati	CNAV, AGIRC, ARRCO, CARSAT, CNAVPL, CNBF, Regional Fund of RSI, CNAMTS, ARS, CPAM	DRB, RDR, DRKBS, Old-age pension Funds for Farmers	DWP, DCS
SOSTEGNO REDDITO (malattia, maternità, assegni familiari)	INPS	UNCAM, CNAMTS, ARS, CPAM, UNCAM, Fondi nazionali e regionali di RSI, OC, CNAF, CAF	DVKA (circa 200 fondi di Assicurazioni per malattia e maternità), BVA	NHS, Employers, CSA
SOSTEGNO OCCUPAZIONE (disoccupazione, mobilità, cassa integrazione)	INPS	UNEDIC, Employment Service, URSSAF, UNEDIC	BFA, Direttorati regionali, Agenzie locali per l'impiego	Jobcentre Plus
SOSTEGNO ASSISTENZIALE GARANZIA REDDITO (invalidità civile, reddito minimo garantito, assegno sociale anziani senza reddito, assistenza a livello locale)	INPS, Comuni, Regioni	CNAMTS, CARSAT, CAF, Service for Social action at regional or local level	AOK-Bundesverband, Istituti di assistenza Sociale a livello regionale e multi-municipali	DCS, HM Revenue and Customs
INFORTUNI SUL LAVORO E MALATTIE PROFESSIONALI (indennità, rendite)	INAIL	CNAMTS, ARS, CPAM	Associazioni di assicurazioni delle Imprese, Fondi di assicurazione contro gli infortuni sul lavoro	HSE

Fonte: Missoc (Mutual Information System on Social Protection) - 2013.

Francia: AGIRC: Supplementary pension for managerial staff; ARRCO: Supplementary pension for employees; ARS: Regional Health Agency; CAF: Family Benefit Fund; CARSAT: Fund for pension insurance and health at work; CNAMTS: National Sickness Insurance Fund for Employees; CNAF: National Family Benefit Fund; CNAMTS: National Sickness Insurance Fund for Employees; CNAV: National old age Insurance Fund; CNAVPL: National old-age Insurance Fund for the liberal professions; CNBF: National Fund for the French Bar Council; CPAM: Primary Sickness Insurance Fund; OC: Agency under Contract; RSI: Social Protection Scheme for the Self-employed; UNCAM: National Union of Sickness Fund; UNEDIC: National Union for Employment in Industry and Commerce; URSSAF: Unions for the Collection of Social Insurance and Family Benefit Contributions.

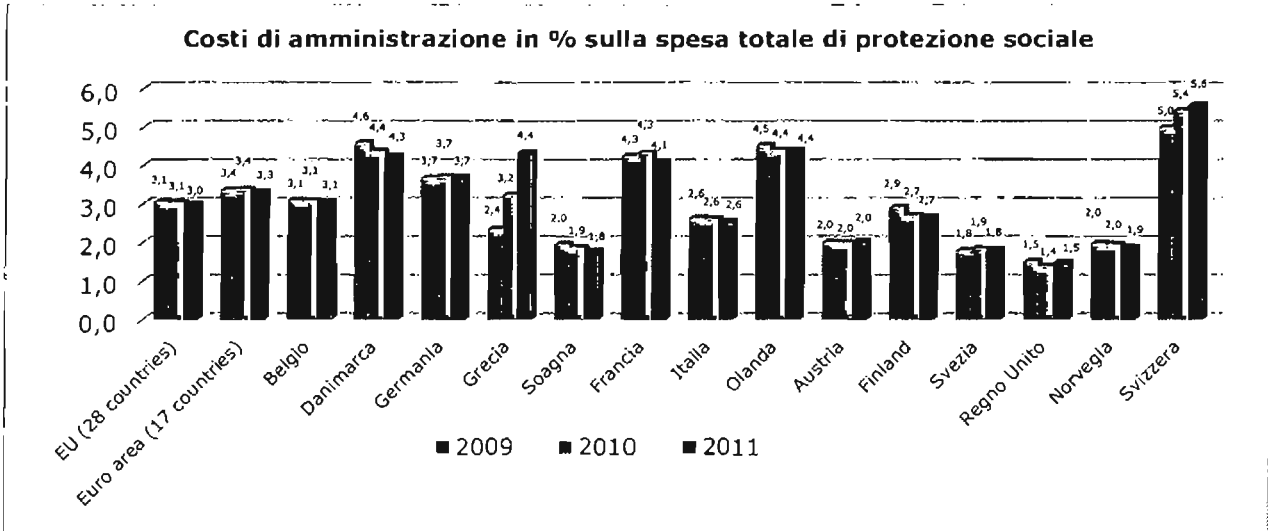
Germania: BFA: Federal Employment Agency; DRB: German Pension Insurance; RDR: Regional Institution of the German Pension; DRKBS: German Pension Insurance-Mining, Railways, Sea.

Gran Bretagna: CSA: Child Support Agency; DCS: Disability and Carers Service; DWP: Department for work and Pensions; NHS: National Health Service; HSE: Health and Safety Executive.

Nel confronto con gli Enti degli altri paesi europei, l'INPS si caratterizza per i **contenuti costi di funzionamento**: l'Italia, infatti, con una percentuale di spesa di amministrazione pari al 2,55% nel 2011 rispetto al totale della spesa di protezione sociale, si posiziona al di sotto della media dei 28 paesi europei (-0,46%) e dei 17 paesi appartenenti all'Area Euro (-0,78%) (Eurostat

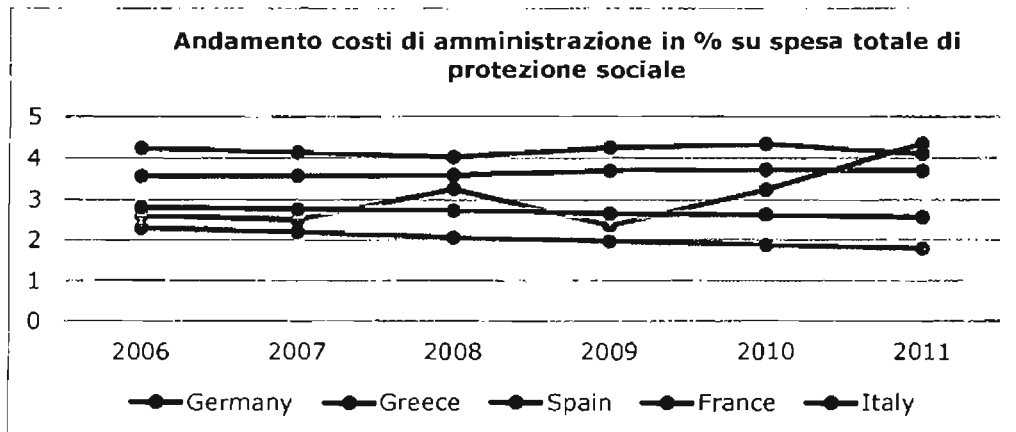


2014).



Fonte: Eurostat 2014

In termini di andamento, rispetto ai principali paesi dell'Area Euro, a partire dal 2006 l'Italia mostra un percorso costante di graduale riduzione dell'incidenza dei costi di amministrazione sulla spesa per la protezione sociale, con una riduzione di 0,25 punti percentuali (-9%) rispetto al valore del 2006 (2,8%).



Fonte: Eurostat 2014

Fra le aree in cui l'INPS ha mostrato una importante capacità di efficientamento si evidenzia quella della tecnologia. Di seguito, si riporta un'analisi comparativa del budget ICT di alcuni Enti previdenziali europei. Il panel degli Enti analizzati, oltre all'INPS per l'Italia, comprende:

- per la Francia, CNAF (Caisse nationale des allocations familiales), l'Ente nazionale che si occupa delle prestazioni a sostegno delle famiglie, CNAMTS (Caisse nationale d'assurance maladie des travailleurs salariés) l'Ente nazionale che si occupa dell'assicurazione sanitaria



per i lavoratori dipendenti in termini di copertura economica delle malattie, della maternità, ecc., CNAVTS (Caisse nationale d'assurance vieillesse des travailleurs salariés) l'Ente nazionale che eroga le pensioni di anzianità per il regime generale

- per il Regno Unito, DWP (Department for Work and Pensions), il principale dipartimento britannico per l'erogazione e il coordinamento degli interventi in ambito lavoro e previdenza sociale nonché il maggiore Ente per l'erogazione dei servizi previdenziali pubblici.

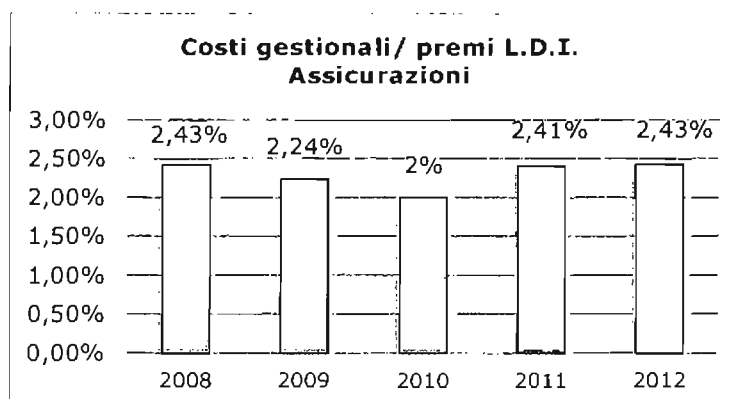
PAESE	Budget ICT 2012 (€/mln)	Importo totale erogato (€/mln)
FRANCIA (CNAF, CNAMTS, CNAVTS)	641,3	306.000,0
INGHILTERRA (DWP)	697,0	105.000,0
ITALIA (INPS)	437,8	280.000,0

Fonte: elaborazioni dati da statistiche ufficiali pubblicate sui siti istituzionali degli Enti analizzati, ESSPROS - Eurostat

L'INPS risulta avere il rapporto budget ICT/importo totale erogato più basso rispetto ai principali Enti previdenziali europei, con riferimento alle pensioni e alle prestazioni relative all'invalidità permanente e prestazioni verso orfani e superstiti (l'analisi ha riguardato esclusivamente le prestazioni previdenziali e assistenziali erogate dai diversi Enti). In relazione agli aspetti più specificatamente tecnologici, la spesa ICT, pari a 437,8 milioni di euro nel 2012, è sensibilmente inferiore rispetto a quella di Francia (641,3 milioni di euro) e Inghilterra (697 milioni di euro) (ESSPROS Eurostat).

Per una lettura del **rapporto tra entrate contributive e spese di funzionamento**, può essere utile la rappresentazione dei dati riferiti alle imprese di assicurazioni che per missione e organizzazione hanno delle significative analogie con il settore della previdenza pubblica.

Il rapporto tra le entrate contributive (210 miliardi) e il totale delle spese di funzionamento dell'Istituto è pari, nel 2012, a 2,18%; nelle imprese di assicurazione il rapporto tra i costi gestionali, al netto dei costi del personale commerciale e delle spese commerciali, e i premi L.D.I. - lavoro diretto italiano del ramo Vita, è pari a 2,43%.



Fonte: ANIA Trends Indici Aziendali 2008-2012

INPS

Istituto Nazionale Previdenza Sociale



Dal punto di vista del personale, si evidenzia che il **rapporto tra dirigenti e numero complessivo delle risorse umane, di poco inferiore a 1/60**, colloca l'INPS tra gli esempi più virtuosi tra le Amministrazioni Pubbliche e realizza una proporzione non dissimile dalle più grandi organizzazioni private (banche, assicurazioni, energia, telecomunicazioni).

L'allocazione del personale che, come già evidenziato, presenta un'incidenza di **più del 90% presso le strutture territoriali**, denota una focalizzazione pressoché totale sulle attività di erogazione delle prestazioni che rappresentano la funzione *core* dell'Istituto.



4 LE NUOVE SFIDE

In relazione alla così rinnovata missione istituzionale e nell'ambito del delicato scenario socio-economico di riferimento, l'Istituto viene chiamato, in primo luogo, a consolidare la propria struttura e la propria capacità di risposta alle richieste di servizio provenienti dai cittadini secondo elevati *standard* qualitativi.

L'andamento delle variabili socio-economiche impone tuttavia all'Istituto un ulteriore passo, che consiste nel mettere a sistema le proprie competenze distintive per **supportare i policy maker nel percorso di evoluzione del settore della previdenza e della assistenza**, *"come uno strumento intelligente, pensante e meritevole di un adeguato coinvolgimento e non come mero destinatario passivo ed esecutore materiale di disposizioni normative"* (cfr. Documento generale d'Indirizzo, V Consiliatura del CIV).

Con riferimento alla previdenza, assumono in tal senso fondamentale importanza:

- la ricerca dell'**equilibrio delle diverse gestioni previdenziali** anche al fine di ridurre l'impatto sulla fiscalità generale del sistema previdenziale,
- le valutazioni in merito alle **conseguenze del progressivo invecchiamento della popolazione** sulla spesa per le pensioni e il monitoraggio degli indici di sostenibilità del sistema nel suo complesso,
- il **bilanciamento tra le forme pensionistiche** obbligatorie (primo pilastro) e quelle complementari (secondo e terzo pilastro) per la garanzia di un adeguato tenore di vita della popolazione successivamente alla uscita dal mondo del lavoro.

Nell'ambito dell'assistenza, invece, il complesso quadro di riferimento, porta a considerazioni su:

- lo sviluppo dei servizi secondo un **approccio olistico** che consenta di evitare ridondanze o vuoti di competenza e privilegi la loro riqualificazione secondo logiche di centralità del beneficiario,
- l'opportunità di implementare produttive **forme di collaborazione tra Amministrazioni**, nonché sviluppare **forme di partnership con il settore privato** per individuare strategie comuni di investimento e di gestione dei bisogni dei cittadini,
- il potenziamento dei meccanismi di controllo della spesa a livello Paese, attraverso il complessivo censimento di Istituzioni, risorse e prestazioni (**Casellario dell'Assistenza**) e la messa a disposizione degli organi competenti di elementi ed informazioni qualificate per la definizione e implementazione di efficaci politiche di sviluppo,
- il **contributo nel mercato del lavoro** attivabile attraverso la raccolta e sistematizzazione di dati utili a supportare le Istituzioni competenti nella miglior comprensione delle dinamiche del mondo del lavoro e nella definizione di politiche di occupazione.

La dinamicità che caratterizza i settori in cui opera l'Istituto implica, inoltre, una **focalizzazione sulle nuove generazioni**, quindi su quelle fasce di popolazione che non rientrano tra gli attuali beneficiari delle prestazioni previdenziali. E' con particolare riferimento a loro che devono essere indirizzati gli sforzi di diffusione della cultura previdenziale.



Il supporto alla conoscenza e l'orientamento deve condurli ad una vera e propria pianificazione del loro futuro previdenziale attraverso soluzioni che tengano in considerazione tutte le forme pensionistiche.

Mediante la **diffusione della cultura previdenziale**, l'Istituto deve qualificarsi come soggetto in grado di attivare e sostenere una "**responsabilità collettiva**" sulla possibilità che le generazioni future possano usufruire di adeguate tutele.



5 LE DIRETTRICI DI SVILUPPO

Nell'ambito del contesto descritto, sono state individuate specifiche direttrici di sviluppo e azioni per il raggiungimento degli obiettivi strategici di:

1	Mantenimento degli elevati standard di qualità dei servizi erogati e garanzia della continuità e funzionalità dell'azione amministrativa nell'ottica di un sempre maggior efficientamento delle procedure
2	Diffusione della cultura previdenziale e contribuzione nel percorso di evoluzione del settore della previdenza e dell'assistenza, anche con riferimento al mercato del lavoro
3	Valorizzazione delle specializzazioni e del capitale umano, quale risorsa principale e punto di riferimento tra la Struttura e i beneficiari dei servizi offerti

Direttrici di sviluppo

Tali direttrici sono coerenti con le Linee di Indirizzo contenute nella Relazione Programmatica del CIV per gli anni 2014-2016, nonché con il Documento Generale di Indirizzo della V Consiliatura. La scelta delle direttrici, e delle singole azioni in esse previste, è stata guidata dall'analisi del contesto socio economico complessivo che l'Istituto si trova oggi ad affrontare e dallo specifico scenario di riferimento che vede la necessità di completare il processo di integrazione degli Enti assorbiti e l'esigenza di dare compiuta risposta alle nuove sfide che caratterizzano il prossimo triennio. In particolare, le direttrici di sviluppo individuate sono:

- **l'Organizzazione:** per la necessità di innovazione e adeguamento della struttura organizzativa centrale e territoriale connessa in primo luogo all'incorporazione degli Enti soppressi e ai nuovi *input* normativi, ma anche in considerazione delle mutate esigenze produttive e gestionali,
- **le Risorse Umane:** per la necessità di agire sulle competenze del personale quale principale risorsa dell'Istituto alla base dei risultati in termini di produttività e qualità dei servizi resi al cittadino, con l'obiettivo di far fronte all'ampliamento dei compiti istituzionali ed al fine di supportare il processo di cambiamento strategico, organizzativo e tecnologico connesso alla fase attuativa del processo di integrazione degli Enti incorporati,
- **i Processi:** per la necessità di porre una maggiore attenzione a quei processi per i quali un miglioramento porti ad un effettivo e immediato avanzamento delle *performance* generali dell'Istituto, soprattutto in termini di efficienza produttiva e qualità dei livelli di servizio,
- **la Tecnologia Informatica:** per la necessità di sfruttare al massimo il considerevole patrimonio architetture e applicativo dell'Istituto, attraverso la definizione di un percorso evolutivo orientato all'utilizzo delle più innovative tecnologie informatiche, al fine di supportare le crescenti complessità operative, di migliorare la qualità dei servizi prestati e di contribuire, al contempo, alla razionalizzazione della spesa,
- **il Patrimonio:** per la necessità di individuare interventi di valorizzazione degli *asset*

dell'Istituto, con l'obiettivo di contribuire alla stabilizzazione finanziaria dei conti dell'Istituto e di quelli pubblici nell'attuale scenario di crisi economica, avuto riguardo al nuovo perimetro immobiliare e mobiliare e al mutato contesto normativo e di mercato.

5.1 L'ORGANIZZAZIONE

Il primo obiettivo di sviluppo sarà il **completamento del percorso di integrazione degli Enti soppressi**, avviato dall'Istituto già nel gennaio 2012, immediatamente dopo l'incorporazione, per garantire la continuità operativa e gestionale.

Alla luce dell'avvenuto trasferimento all'INPS delle risorse umane, finanziarie e strumentali dell'INPDAP e dell'ENPALS, di cui ai relativi decreti interministeriali di marzo e luglio 2013, sarà quindi ultimato l'adeguamento degli attuali assetti organizzativi centrali e territoriali, nonché effettuato il conseguente aggiornamento degli atti di organizzazione (Ordinamento delle funzioni centrali e periferiche, Regolamento di Organizzazione e Regolamento di Amministrazione e Contabilità).

Il processo di riassetto sarà ispirato a principi di **razionalizzazione organizzativa**, con l'eliminazione delle ridondanze, la chiara distinzione tra funzioni di *line* e di *staff*, lo sviluppo di efficaci modelli di *governance* e controllo, il contenimento dei livelli decisionali e la contrazione degli attuali assetti dirigenziali.

In tal senso, le **funzioni di livello dirigenziale generale passeranno da 56 a 35**, a cui si aggiungono 14 funzioni di livello dirigenziale generale con competenze trasversali interfunzionali a termine.

A livello centrale, l'assetto a tendere sarà tale da **garantire la copertura delle nuove aree funzionali attribuite all'Istituto**, nonché delle attività che richiedono oggi una particolare attenzione in coerenza con gli obiettivi strategici definiti.

A livello territoriale, l'implementazione della nuova organizzazione porterà all'**evoluzione del modello di offerta dei servizi**, che riguarderà, in particolare:

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

Nello specifico, il nuovo assetto a tendere prevede:

- Una struttura di livello dirigenziale generale alle dirette dipendenze degli Organi:
 - *Sistemi di Auditing*
- Tre nuove Direzioni centrali, per garantire la copertura delle nuove aree funzionali attribuite all'Istituto, nonché delle attività che richiedono oggi una particolare attenzione:
 - *Studi e Ricerche*, per l'analisi dell'evoluzione della normativa comunitaria e internazionale, delle dinamiche macroeconomiche, dell'andamento del mercato del lavoro

- e, in generale, delle dinamiche socioeconomiche connesse allo sviluppo delle politiche previdenziali e assistenziali e per supportare l'identificazione delle opportunità di finanziamento promosse dalla comunità europea e curare la partecipazione dell'Istituto alle procedure di selezione e realizzazione dei relativi progetti.
- *Convenzioni Internazionali*, per coordinare e interpretare le disposizioni normative e regolamentari inerenti la materia delle Convenzioni Internazionali e garantire un costante monitoraggio dei flussi migratori, anche in considerazione della consistenza e della costante crescita del fenomeno delle prestazioni pensionistiche erogate in regime internazionale.
 - *Ispettorato*, per aumentare la focalizzazione su una tematica oggi ripartita tra la Direzione centrale Ispettorato, Audit e Sicurezza e la Direzione centrale Risorse Umane, al fine di assicurare i controlli generali di regolarità amministrativa mediante verifiche e inchieste sulle attività degli uffici centrali in rapporto al complesso delle norme legislative, regolamentari e procedurali.
- Vengono confermate le seguenti nuove Direzioni centrali istituite durante il processo di integrazione:
 - *Formazione e Sviluppo Competenze*, per assicurare a tutto il personale, nella nuova configurazione dell'Istituto, idonei percorsi di formazione e sviluppo, che assicurino la continua professionalizzazione ed il costante adeguamento delle competenze all'evoluzione del contesto organizzativo e funzionale e, quindi, anche al fine di supportare in modo strutturato il processo di gestione del cambiamento dovuto alla discontinuità normativa.
 - *Assistenza ed Invalidità civile*, per la rilevanza del fenomeno nel contesto delle prestazioni dell'Istituto e per garantire una focalizzazione esclusiva in considerazione delle dimensioni e dei contenuti assunti dalle politiche assistenziali sotto il profilo qualitativo, del decollo del Casellario dell'Assistenza, che dopo un'iniziale fase progettuale dovrà necessariamente essere ricondotto all'interno di tale funzione, delle politiche di sviluppo dell'Ente nel senso di proporsi quale piattaforma unificante delle politiche di integrazione delle informazioni del *Welfare* locale e centrale, della particolare natura delle prestazioni relative all'invalidità civile, che per l'utenza cui sono destinate richiedono una struttura dedicata, nonché alla luce della priorità data a tali attività dagli organi di governo.
 - *Credito e Welfare*, per la copertura di funzioni non assimilabili a quelle esistenti nell'INPS prima dell'integrazione. Tali funzioni, rivolte alla gestione pubblica e precedentemente curate dall'ex INPDAP, riguardano le prestazioni creditizie, le prestazioni sociali e l'attuazione di politiche di gestione e sviluppo delle strutture sociali. Tali attività richiedono la presenza di una Direzione dedicata, per la gestione di funzioni caratterizzate da specializzazioni differenti da quelle tipiche dell'Istituto.
 - Quattordici funzioni di livello dirigenziale generale con competenze trasversali interfunzionali a termine su tematiche relative alle implicazioni del completamento del delicato processo di integrazione degli Enti soppressi, alla raccolta e sistematizzazione delle competenze di innovazione e ad altri aspetti evolutivi di particolare rilevanza.

- La completa integrazione delle *Attività professionali* nei quattro Coordinamenti Generali esistenti.
- La previsione di un membro interno nominato tra il personale di ruolo dell'Istituto con qualifica di livello dirigenziale generale per la composizione *dell'Organismo Indipendente di Valutazione*.

Ciò premesso, si rappresenta di seguito la sintesi della struttura a tendere.

Direttore Generale

Struttura di livello dirigenziale generale alle dirette dipendenze degli Organi

- Sistemi di *Auditing*

Direzioni Centrali

- Entrate
- Pensioni
- Prestazioni a Sostegno del Reddito
- Credito e Welfare
- Convenzioni Internazionali
- Vigilanza e contrasto all'economia sommersa
- Assistenza e Invalidità civile
- Organizzazione
- Risorse Umane
- Bilanci e servizi fiscali
- Risorse Strumentali
- Sistemi Informativi e Tecnologici
- Pianificazione e Controllo di Gestione
- Comunicazione
- Ispettorato
- Formazione e Sviluppo Competenze
- Studi e Ricerche

Funzioni di livello dirigenziale generale per progetti temporanei

- 14 funzioni

Attività professionali

- Coordinamento Generale Legale
- Coordinamento Generale Medico Legale
- Coordinamento Generale Tecnico Edilizio
- Coordinamento Generale Statistico Attuariale

Direzioni Regionali di livello dirigenziale generale

- Piemonte; Lombardia; Veneto; Friuli Venezia Giulia; Emilia Romagna; Liguria; Toscana; Marche; Lazio; Abruzzo; Campania; Puglia; Calabria; Sicilia; Sardegna

Organismo Indipendente di Valutazione



- Una funzione di livello di livello dirigenziale generale

A livello centrale e a livello di Direzione Regionale, si prevedono, inoltre, i seguenti uffici e funzioni di livello dirigenziale non generale:

- Ufficio di segreteria della Presidenza dell'Istituto; Ufficio di segreteria del Direttore Generale; Segreteria tecnica del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza; Segreteria tecnica del Collegio dei Sindaci; Segreteria tecnica del Magistrato della Corte dei Conti; Ufficio legislativo; Ufficio di segreteria degli Organi collegiali; Ufficio Stampa.
- 10 funzioni specifiche concernenti attività con competenze interfunzionali.
- 5 Direzioni Regionali di livello dirigenziale non generale.

Si riepiloga, pertanto, l'assetto organizzativo iniziale e quello proposto, che risulta coerente con le previsioni del legislatore in materia di pianta organica dell'Istituto (cfr. par. 3.1). In particolare, senza considerare gli Uffici di supporto agli Organi e le Attività professionali sostanzialmente invariati, le **strutture passano da 71 a 64** e, nello specifico:

- **da 56 a 35** le funzioni di livello dirigenziale **generale**, a cui si aggiungono 14 funzioni di livello dirigenziale generale per progetti temporanei
- **da 15 a 15** le funzioni di livello dirigenziale **non generale** presso le strutture centrali e di Direzione regionale.

Le **posizioni apicali**, senza considerare le funzioni con competenze trasversali interfunzionali a termine, **si riducono**, pertanto, **di circa il 29%**.

Assetto organizzativo iniziale (funzioni di livello dirigenziale generale e funzioni di livello dirigenziale non generale c/o strutture centrali e di Direzione Regionale)	Assetto organizzativo a tendere (funzioni di livello dirigenziale generale e funzioni di livello dirigenziale non generale c/o strutture centrali e di Direzione Regionale)
<p>INPS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 Direttore Generale - 12 Direzioni Centrali di livello dirigenziale generale - 5 Funzioni Specifiche concernenti attività con competenze interfunzionali di livello dirigenziale - 15 Direzioni Regionali di livello dirigenziale generale - 5 Direzioni Regionali di livello dirigenziale <p>INPDAP:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 Direttore Generale - 13 Direzioni Centrali di livello dirigenziale generale - 2 Funzioni Centrali di livello dirigenziale generale OIV - 11 Direzioni Regionali di livello dirigenziale generale - 5 Direzioni Regionali di livello dirigenziale <p>ENPALS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 Direttore Generale 	<p>INPS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Direttore Generale⁽⁴⁾ - 1 struttura di livello dirigenziale generale e funzioni di livello dipendenze degli Organi - 17 Direzioni Centrali di livello dirigenziale generale - 14 Funzioni di livello dirigenziale generale relativi a competenze trasversali interfunzionali a termine - 1 Funzione di livello dirigenziale generale OIV - 10 Funzioni Specifiche concernenti attività con competenze interfunzionali di livello dirigenziale - 15 Direzioni Regionali di livello dirigenziale generale - 5 Direzioni Regionali di livello dirigenziale



Totale n. 56 funzioni di livello dirigenziale generale n. 15 funzioni di livello dirigenziale non generale c/o strutture centrali e di Direzione Regionale	Totale n. 49 funzioni di livello dirigenziale generale (di cui n. 14 funzioni di livello dirigenziale generale per progetti temporanei) n. 15 funzioni di livello dirigenziale non generale c/o strutture centrali e di Direzione Regionale
---	--

(*) 2 Direttori Generali fuori ruolo ex art. 21 del D.L. n. 201 del 6 dicembre 2011

5.2 LE RISORSE UMANE

Il personale, che è da ritenersi la principale risorsa dell'Istituto, è alla base dei risultati in termini di produttività e qualità dei servizi resi al cittadino. Per questo motivo sul personale è indispensabile costruire il futuro sviluppo dell'INPS, soprattutto nell'attuale fase di integrazione degli Enti soppressi.

Le contrazioni evidenziate sulla quantità di 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 comportano (cfr. par. 6.2), determinano la necessità di agire su due fronti: assicurare un flusso di ingresso di nuove risorse umane; continuare ed incrementare l'investimento in formazione del personale.

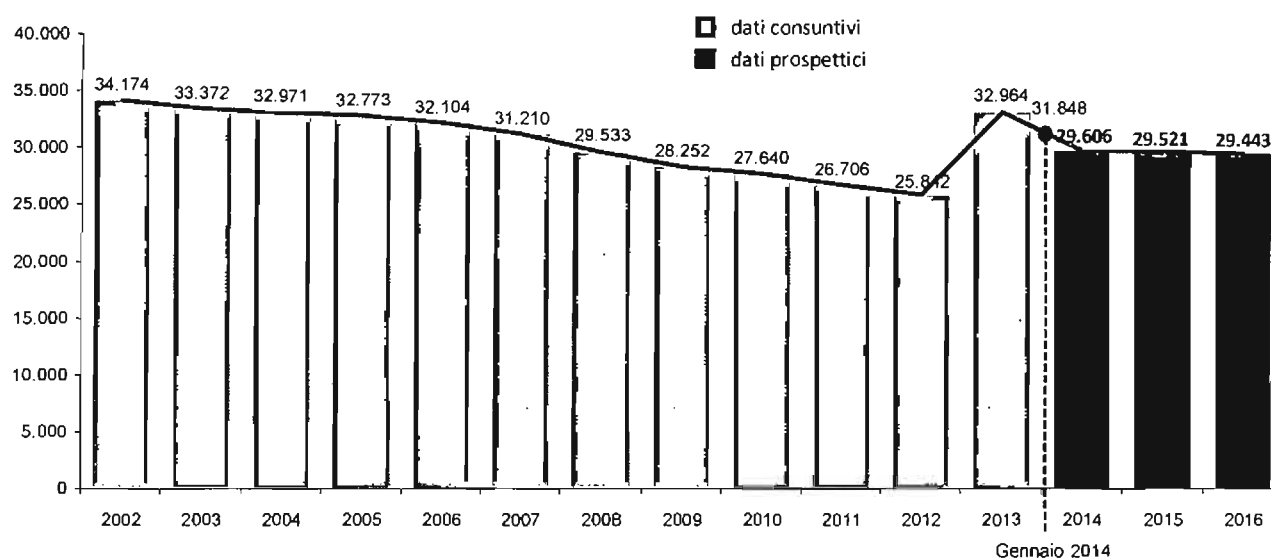
Incremento delle risorse umane

L'analisi della situazione attuale e previsionale della composizione del personale ne evidenzia una significativa e crescente contrazione.

In considerazione del numero di risorse umane che, nel triennio 2014-2016, acquisiranno i requisiti per il pensionamento, naturale o in deroga in funzione delle specifiche previsioni di cui alla legge di riforma del mercato del lavoro n. 92/2012, il personale dell'Istituto subirà un'ulteriore riduzione rispetto a quella già in atto negli ultimi anni.

Nello specifico, ipotizzando che non vi saranno nuove assunzioni, si stima che, alla fine del triennio in esame, la consistenza del personale potrà ridursi di 2.405 unità (-7,5% rispetto alla consistenza a gennaio 2014).

Consistenza del Personale ~ Andamento dal 2002 al 2016



Le proiezioni effettuate evidenziano che, delle 2.405 risorse che acquisiranno i requisiti per il pensionamento, il 91% è collocato a livello territoriale (l'84% è collocato, in particolare, nelle Direzioni Provinciali); il restante 9% è impiegato nella Direzione Generale. In termini di posizioni giuridiche, tali fuoriuscite si concentrano per il 98,2% sulle aree professionali ABC, l'1,5% sul personale dirigente e lo 0,3% sull'area professionisti.

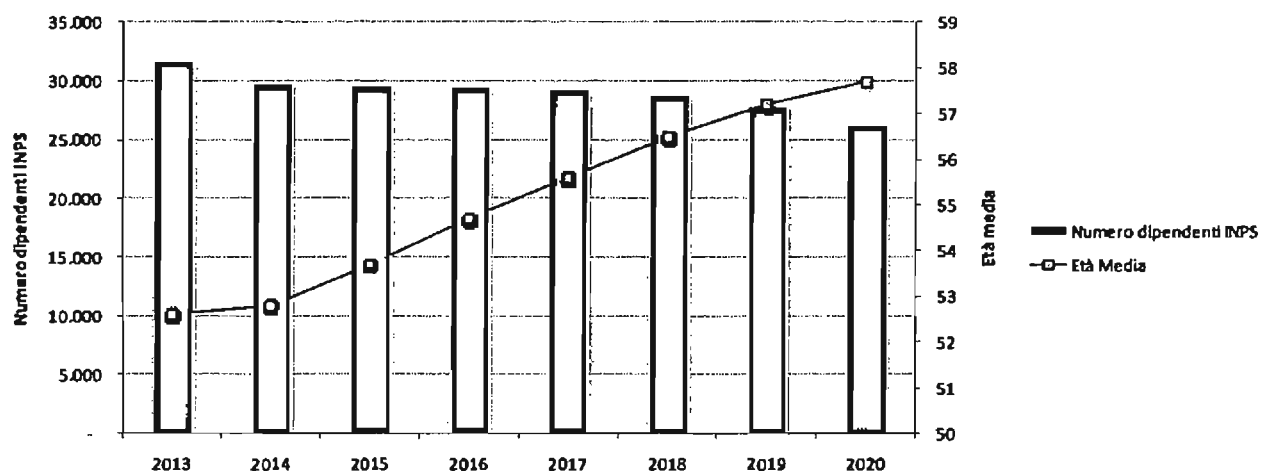
DISTRIBUZIONE DELLE IPOTESI DI FUORIUSCITA DEL PERSONALE NEL TRIENNIO 2014-2015-2016		TOTALE 2014-2015-2016	Anno 2014	Anno 2015	Anno 2016
TOTALE		2.405	2.242	85	78
PERSONALE DIRIGENTE Totale: 37 (1,5%)	Dirigenti I Fascia	-	-	-	-
	Dirigenti II Fascia	37	35	1	1
PERSONALE DELL'AREA PROFESSIONISTI Totale: 7 (0,3%)	Legale	-	-	-	-
	Medico Legale	5	-	3	2
	Statistico Attuariale	-	-	-	-
	Tecnico Edilizio	2	-	1	1
PERSONALE DELLE AREE PROFESSIONALI A, B e C Totale: 2.361 (98,2%)	Area C	2.150	2.031	55	64
	Area B	131	115	10	6
	Area A	80	61	15	4

In particolare, rispetto al totale delle fuoriuscite, circa il **90% si concentra nell'Area C**, che rappresenta la categoria apicale del personale non dirigente nonché il principale fabbisogno in termini di professionalità necessarie nel nuovo contesto di riferimento. Per gli ulteriori dettagli sulle ipotesi di evoluzione del personale, si rimanda all'Allegato 3.

Tale scenario di fuoriuscite del personale (-2.405 unità), letto in modo integrato con la differenza evidenziata tra l'ipotesi di dotazione organica e il personale in forza (1.850 unità, cfr. par. 3.1 "Il personale") configura l'ipotesi di un *turnover* attivabile di circa 500 unità.

La rideterminazione della dotazione organica, a valle della definizione dell'assetto organizzativo, in coerenza con le evidenze contenute nel presente Piano Industriale, costituisce un'azione prioritaria.

Oltre ai fenomeni di fuoriuscita, si rileva un *trend* crescente dell'età media che passa dal valore iniziale di 52,6 anni (marzo 2014) a quello di 57,7 anni di fine periodo (dicembre 2020), introducendo evidenti elementi di rigidità nella realizzazione di politiche di riallocazione e/o riqualificazione del personale.



Tali tendenze, unite al costante ampliamento dei compiti dell'Istituto, rendono necessario assicurare un flusso di ingresso di nuove risorse umane nel prossimo triennio. Detti inserimenti saranno funzionali a:

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

Per la quantificazione del fabbisogno è stata presa in considerazione la domanda di servizio, la capacità produttiva complessiva e *procapite*, gli indici di giacenza delle domande e il limite di saturazione del personale in termini di produttività massima *procapite*.

Sulla base della valutazione sulla produzione non sostenibile nel triennio di riferimento derivante dal limite di produttività media *procapite*, pari a 124 punti omogeneizzati, e del mantenimento dei livelli di servizio, si stima un fabbisogno di circa 2.500 unità (cfr. par. 6.1 "Impatti sui livelli di servizio" per i dettagli) che, rispetto all'attuale quadro normativo e alle previsioni di fuoriuscita del personale, troverà parziale copertura attraverso l'inserimento di circa 500 unità. Sulle restanti 2.000 unità di personale, dovrà essere avviato un *turnover* finalizzato all'inserimento di giovani laureati e al progressivo abbandono di qualifiche non più spendibili nel rinnovato contesto gestionale e operativo, rimuovendo gli attuali vincoli e potendo attivare proprie risorse finanziarie.

Sviluppo delle professionalità

Nel quadro delle politiche di sviluppo del personale, la formazione ricopre un ruolo fondamentale per favorire l'accrescimento delle professionalità e dei livelli di conoscenza delle risorse umane impegnate nei diversi processi di lavoro.

In considerazione dell'attuale fase del processo di riorganizzazione dell'Istituto e della contrazione di risorse legata al nuovo contesto normativo di riferimento, si ravvisa oggi, con maggior enfasi, la necessità di attuare una politica di valorizzazione del personale che si focalizzi sui seguenti aspetti:

- continuità di presidio dei processi istituzionali e riduzione dei rischi operativi, garantendo la manutenzione ed il costante aggiornamento delle conoscenze,
- supporto ai processi di cambiamento strategico, organizzativo e tecnologico, con particolare riferimento alla fase attuativa del complesso processo di integrazione degli Enti incorporati,
- affermazione di una cultura di responsabilizzazione del management nei processi di sviluppo delle competenze dei propri collaboratori,
- valorizzazione delle risorse che occupano posizione chiave ed alti potenziali, da responsabilizzare per la diffusione di una cultura dell'eccellenza e del miglioramento continuo nell'ambito dell'organizzazione.

Obiettivo di sviluppo nel prossimo triennio è affiancare alla leva organizzativa un'azione strutturata di formazione del personale che, attraverso l'adozione di logiche di proritarizzazione delle azioni formative e di segmentazione dei destinatari, consenta di massimizzare l'efficacia degli interventi.

Il completamento del progetto in corso, che prevede la mappatura dei ruoli professionali e la rilevazione delle attuali competenze del personale dell'Istituto, consentirà di definire interventi mirati che dovranno essere orientati al consolidamento delle logiche di formazione continua e diffusa, anche attraverso la diversificazione delle modalità didattiche e la piena capitalizzazione

delle potenzialità delle nuove tecnologie a supporto della formazione e degli approcci di *social learning* e *collaboration*.

Si prevede, pertanto, di affiancare ai percorsi *standard* e obbligatori di formazione un percorso di sviluppo delle risorse – il cui investimento trova oggi solo una parziale copertura rispetto ai vincoli di bilancio imposti dalla legge – basato su:

- un programma mirato di formazione volto a sostenere il riassetto organizzativo e l'implementazione del presente Piano Industriale e ad affiancare il cambiamento in atto, sia attraverso il rafforzamento di un modello manageriale che contribuisca ad aumentare la capacità di gestire i processi di ammodernamento dell'Ente e di implementazione delle linee di sviluppo strategico, sia attraverso l'allineamento delle competenze e la condivisione delle conoscenze del personale maggiormente impattato dal processo di evoluzione in corso,
- un programma mirato di formazione volto a valorizzare il ruolo specialistico a supporto del consolidamento e della visibilità, anche all'esterno dell'Ente, di centri di competenza e di innovazione, a preservare e sviluppare le eccellenze ed i talenti, scongiurando gli effetti negativi sul raggiungimento delle finalità istituzionali connessi ai vuoti di professionalità anche legati a fenomeni di *turn over* e, infine, ad investire sui contributi all'innovazione e all'ottimizzazione dei servizi e prodotti dell'Ente, nonché al miglioramento dei livelli di *performance* dei processi e di qualità dei servizi erogati.

5.3 I PROCESSI

Parallelamente al progressivo consolidamento nel nuovo assetto organizzativo a tendere, sul fronte dei processi istituzionali si prevede di procedere sulle seguenti linee di intervento: integrare i microprocessi e le procedure operative interne, avviare un'evoluzione dei processi condivisi con altri Enti, riaccentrare la gestione degli approvvigionamenti, migliorare le azioni di verifica amministrativa, vigilanza ispettiva e accertamento del credito.

Integrazione dei microprocessi e delle procedure operative interne

Il percorso di evoluzione organizzativa delineato e il completamento del percorso di incorporazione degli Enti soppressi implicano l'opportunità di agire sulla **ridefinizione dei microprocessi e delle procedure operative interne**.

L'allineamento delle modalità operative e la revisione dei processi amministrativi e organizzativi, sia a livello centrale che territoriale, verso i migliori standard di lavoro costituisce, infatti, un elemento fondamentale per assicurare la qualità dei servizi e la piena soddisfazione del cliente/utente.

L'integrazione degli Enti ha visto il configurarsi di due tipologie situazioni: servizi, e relativi processi, che, seppur sulla base di normative e regolamentazioni differenti, sono caratterizzati da un'analogia nelle modalità di lavorazione ed erogazione; servizi, e relativi processi, che non trovano, invece, corrispondenza e rappresentano una peculiarità in funzione della Gestione (Privata/Pubblica).

In considerazione di quanto sopra, con particolare riferimento ai processi maggiormente interessati dal percorso di integrazione, l'azione di revisione dei processi amministrativi e delle procedure operative sarà finalizzata a:

- definire ed attuare specifici percorsi per eliminare le sovrapposizioni tra servizi e ricondurre ad una modalità unitaria la gestione di quelli analoghi, anche attraverso l'individuazione e l'utilizzo di buone pratiche applicate nelle diverse Gestioni dei dipendenti pubblici e privati,
- facilitare il percorso di riqualificazione del personale rispetto all'ampliamento delle prestazioni e dei servizi, grazie alla possibilità di far riferimento ad un quadro chiaro, condiviso e codificato sulle modalità di lavoro,
- ricercare ulteriori spazi di efficientamento attraverso l'integrazione e lo sviluppo di soluzioni tecnologiche, lo sfruttamento di sinergie e di economie di scala e di specializzazione e la semplificazione delle modalità operative,
- portare i processi istituzionali a livelli omogenei e contenuti di rischio e garantire la legittimità, la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa, attraverso l'implementazione di efficaci sistemi di controllo e di verifica dei requisiti necessari per l'erogazione delle prestazioni.

L'azione di sviluppo prevede un intervento che potrà avvenire, nell'orizzonte temporale di riferimento del Piano, secondo una logica di priorità in funzione dei processi ritenuti maggiormente strategici e secondo una pianificazione delle attività che preveda: una prima analisi delle attuali modalità di funzionamento, l'individuazione dei possibili interventi e la definizione dei processi a tendere, l'implementazione delle soluzioni individuate.

Evoluzione dei processi condivisi

Accanto al riassetto organizzativo, si ravvisa, inoltre, la necessità di prevedere un'**evoluzione dei processi condivisi**, vale a dire quelli che l'INPS eroga attraverso l'interazione con altri Enti, nell'ottica della semplificazione operativa, della razionalizzazione delle aree di competenza e per il conseguimento di sempre migliori livelli di servizio, garantendo la piena attuazione delle aspettative e dei diritti degli utenti.

Questa tipologia di processi ha assunto nel tempo una sempre maggiore importanza non solo in relazione all'aumentata gamma e complessità delle prestazioni erogate dall'Istituto, ma anche a seguito della progressiva estensione della telematizzazione delle domande di servizio e della diffusione della Cooperazione Applicativa, ossia dell'interazione tra i sistemi informatici delle Pubbliche Amministrazioni, che consente l'integrazione dei dati e delle informazioni funzionali allo svolgimento dei procedimenti amministrativi.

A tal riguardo, si pensi, ad esempio a:

- le attività di informazione, assistenza e consulenza dei **Patronati**, generalmente mirate alla erogazione di prestazioni previdenziali, sanitarie e di carattere socio-assistenziale, fondamentali per il miglioramento dei servizi forniti dall'Istituto e per la rapidità degli interventi a beneficio di tutti gli interessati,



- le attività di supporto dei **CAF**, che consentono all'utenza di disporre di un aiuto nella predisposizione della documentazione e all'Istituto di disporre di dati più completi e corretti (es. modelli RED, modelli ISEE), agevolando anche le tempistiche di evasione delle pratiche,
- le attività svolte dalle **Associazioni di categoria** che, attraverso il proprio ruolo di rappresentanza, analizzano fenomeni e situazioni spesso complesse e di interesse per l'Istituto, derivanti dall'evoluzione e dall'applicazione delle normative che incidono sull'assetto del *Welfare* nazionale,
- il ruolo dei **Centri per l'Impiego**, la cui azione, agevolando l'accesso dei disoccupati al mondo del lavoro, comporta per l'Istituto un potenziale incremento dei ricavi per contributi e un conseguente decremento dei costi afferenti le forme di sostegno alla disoccupazione,
- il ruolo dei **Consulenti del Lavoro**, il cui supporto consente all'Istituto il conseguimento di una maggiore efficienza nella gestione dei rapporti di lavoro e di quelli giuridici previdenziali ed un miglioramento complessivo della qualità dei dati ricevuti e dei servizi erogati, facilitando l'attività demandata ai processi di *back office*,
- le attività svolte dai **Medici di famiglia** e dai **Medici certificatori**, in relazione alla trasmissione telematica dei certificati di malattia e alla presentazione delle domande di invalidità civile, nonché al ruolo tradizionale delle visite di controllo da parte dei medici abilitati, che consentono all'INPS un efficientamento dei tempi di elaborazione dei certificati/domande e di accertamento dei presupposti normativi,
- le interazioni con i **Comuni**, con particolare riferimento allo scambio di informazioni, soprattutto in ordine a decessi e matrimoni, che è di fondamentale importanza per l'Istituto ai fini dell'aggiornamento dell'anagrafe dei pensionati e della disponibilità continua di banche dati aggiornate, che consentano la corretta erogazione delle pensioni agli effettivi aventi diritto, riducendo il rischio di erogazione di prestazioni indebite e di successive azioni di recupero,
- le sinergie con le **Regioni**, che hanno semplificato l'erogazione di importanti prestazioni di sostegno al reddito dei lavoratori in difficoltà.

In quest'ottica, particolare attenzione rivestono i servizi connessi al riconoscimento dell'**Invalità Civile** (acquisizione dei certificati medici di invalidità civile, acquisizione delle domande di invalidità civile, altre procedure amministrativo-sanitarie), recentemente innovata dal legislatore, ma ancora suscettibile di ulteriori sviluppi in termini di armonizzazione dei ruoli dei diversi attori coinvolti (es. **ASL**) e delimitazione delle responsabilità, nell'ottica del miglioramento dell'efficienza e della qualità del processo.

Sempre nell'ambito dei processi condivisi, ulteriori benefici potranno essere raggiunti anche grazie all'ampliamento e dal miglioramento delle modalità di **coinvolgimento dei tradizionali interlocutori istituzionali** (Patronati, CAF, Consulenti del Lavoro e Professionisti). La realizzazione delle sinergie con gli intermediari selezionati dovrà sempre più essere improntata ad una **logica cooperativa**, in grado di facilitare il raggiungimento delle finalità istituzionali ed in particolare:

- realizzare livelli crescenti di efficienza nel rapporto con i cittadini, garantendo agli stessi un adeguato supporto durante tutto il processo erogativo, anche con riferimento alla possibilità

- di conoscere in tempo reale lo stato di lavorazione delle pratiche,
- agevolare lo svolgimento dei compiti istituzionali,
 - focalizzare le professionalità interne su attività a maggior valore.

In questo caso, l'esigenza di ampliare e migliorare le sinergie è massima in quanto i tradizionali interlocutori costituiscono l'interfaccia ultima verso l'utenza, pertanto il loro intervento ha impatti immediati sulla percezione della qualità dei servizi da parte dei cittadini.

L'evoluzione dei processi condivisi potrà avvenire, nell'orizzonte temporale di riferimento del Piano, secondo una logica di priorità ed una pianificazione degli interventi che vede una prima analisi delle attuali modalità di interazione, la successiva individuazione delle azioni di miglioramento e, in ultimo, l'implementazione delle azioni individuate. Tali azioni, finalizzate al miglioramento complessivo dei flussi di interazione tra l'Istituto e gli altri soggetti coinvolti, devono essere orientate alla chiara individuazione e ripartizione delle aree di competenza e alla semplificazione operativa, con l'obiettivo di realizzare crescenti livelli di servizio per tutti gli utenti.

Miglioramento dell'efficacia delle attività contrattuali e centralizzazione degli acquisti

A partire dal 2008 l'Istituto, anche al fine di rispondere alle disposizioni legislative vigenti rivolte a tutti gli enti pubblici non economici in materia di unificazione delle strutture che svolgono funzioni strumentali e razionalizzazione delle spese di funzionamento, ha ravvisato la necessità di: coordinare le proprie politiche di acquisto, con il ripensamento delle strutture organizzative dedicate all'acquisizione e gestione delle risorse; ridefinire le competenze centro-periferia per le attività di supporto onde conseguire il contenimento delle spese e la razionalizzazione operativa e procedurale, standardizzando i comportamenti delle strutture a livello nazionale; concentrare le funzioni degli acquisti per conseguire economie di scala, indirizzando le strutture verso l'utilizzo degli strumenti di centralizzazione degli acquisti della CONSIP; sviluppare gli acquisti telematici, anche attraverso il ricorso agli strumenti di *e-procurement* della CONSIP.

In linea con tali esigenze, è stata disposta la concentrazione delle funzioni di acquisto in capo ad un'unica Direzione centrale per ottenere risparmi di spesa ed economie di processo ed è stato dato avvio alla istituzione di un sistema innovativo di piattaforma digitale per le attività connesse all'*e-procurement* per la gestione *online* dei processi d'acquisto.

La centralizzazione degli acquisti ha consentito di raggiungere nel tempo risultati positivi in termini di: standardizzazione dei fabbisogni sull'intero territorio nazionale, definizione di omogenei modelli di consumo delle risorse strumentali per tutte le strutture, riduzione della frammentazione delle procedure di approvvigionamento attraverso l'accorpamento degli acquisti relativi a categorie omogenee, riduzione dei prezzi d'acquisto connessa all'accrescimento della forza contrattuale mediante azioni coordinate nel mercato di fornitura, riduzione dei costi amministrativi di gestione degli approvvigionamenti mediante la reingegnerizzazione dei processi e lo sviluppo della piattaforma informatica, abbattimento dei tempi di processo attraverso l'espletamento di procedure dematerializzate.

A seguito dell'integrazione di INPDAP ed ENPALS nell'INPS, con Circolare n. 33/2013, è stata effettuata una revisione transitoria delle funzioni di acquisto e di gestione delle risorse strumentali, nelle more della riorganizzazione dell'Istituto successiva all'emanazione dei decreti interministeriali di cui all'art. 21 co. 2 del D.L. n. 201/2011.

Tale revisione, legata anche alla necessità di garantire l'efficace ed efficiente funzionamento delle strutture degli Enti soppressi, è stata realizzata tenendo conto della rivisitazione dei contenuti del bilancio di previsione relativo all'esercizio finanziario 2013 ed ha assegnato a tre strutture centrali il compito di gestire in maniera centralizzata le acquisizioni di beni, servizi e lavori; nel quadro nella necessaria standardizzazione delle attività, tali strutture utilizzano omogenee modalità di azione valorizzando gli strumenti già in uso presso l'Istituto (piattaforma di *e-procurement*, albo fornitori, ecc.), con l'obiettivo di ottimizzare gli strumenti negoziali.

Alla luce dell'avvenuta emanazione dei citati decreti interministeriali, ed in linea con le previsioni contenute nei recenti provvedimenti normativi in materia di *spending review*, si ravvisa ora, con le medesime finalità già definite dall'Istituto prima dell'incorporazione degli Enti soppressi, **l'esigenza di ricondurre ad unità la gestione degli approvvigionamenti**. Tale intervento diventa fondamentale anche per supportare la programmazione degli acquisti e consentire, quindi, il conseguimento dei risparmi di spesa previsti dalla stessa *spending review*.

Si prevede, pertanto, di unificare il governo degli approvvigionamenti e di concentrare nuovamente le risorse finanziarie presso **un'unica Direzione centrale nell'ambito della quale opererà la Centrale Unica Acquisti (CUA)**.

Attraverso la Centrale Unica Acquisti, l'Istituto potrà conseguire gli obiettivi di incremento dell'efficacia delle attività contrattuali coerentemente con gli stessi **principi ispiratori** che hanno guidato la concentrazione delle funzioni di gestione delle risorse strumentali negli anni precedenti, ed in particolare:

- la **razionalizzazione della spesa** per forniture, servizi e lavori,
- il **coordinamento a livello centrale** delle politiche di acquisto attraverso il rafforzamento delle modalità di governo e controllo,
- la **standardizzazione dei comportamenti delle strutture** preposte alle attività negoziali, mediante la ridefinizione delle competenze centro-territorio per la razionalizzazione operativa e procedurale ed al fine di evitare approcci non uniformi alle procedure di approvvigionamento (es. sottoscrizione di accordi quadro a livello centrale),
- la **realizzazione di economie di scala** e l'aumento del livello di concorrenza tra gli operatori di mercato volti all'ottenimento di risparmi di spesa,
- il **conseguimento di risparmi** correlati alle spese accessorie dei processi di approvvigionamento (es. spese di pubblicazione dei bandi) e alla ottimizzazione dei processi di acquisto (es. riduzione del numero di procedure espletate presso le diverse strutture vs procedure centralizzate),
- lo **sviluppo** e la **diffusione di strumenti telematici** a supporto degli acquisti.

Da un punto di vista gestionale, con l'attivazione della CUA i processi di approvvigionamento dell'Istituto seguiranno le seguenti logiche evolutive:

- subordinazione degli acquisti alle esigenze espresse mediante la procedura di rilevazione dei fabbisogni integrata con la piattaforma di *e-procurement* della CUA e validate dall'Istituto,
- attribuzione alla CUA della revisione dei programmi relativi alle spese di funzionamento, anche in termini di efficiente gestione delle scorte, in ottica di standardizzazione e razionalizzazione dei fabbisogni complessivi ed al fine di conseguire risparmi di spesa,
- autorizzazione da parte della CUA preliminare all'affidamento di estensioni contrattuali che comportano impegni di spesa (es. affidamento di servizi complementari, ripetizione di servizi analoghi, quinto d'obbligo, varianti di lavori, ecc.),
- ricorso alle procedure espletate dalle centrali di acquisto (es. CONSIP) al fine di conseguire obiettivi di riduzione in termini monetari della spesa per l'acquisto di beni e servizi,
- utilizzo della piattaforma di *e-procurement* per l'espletamento delle attività negoziali,
- utilizzo degli strumenti di monitoraggio dei contratti anche nei confronti delle imprese appaltatrici e subappaltatrici.

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

Il contesto di crisi socio-economica e la conseguente necessità delle Amministrazioni di reperire risorse ha guidato negli ultimi anni gli organi di governo nell'emanazione di norme finalizzate al recupero continuativo e strutturato dell'evasione fiscale e contributiva, al fine di rendere più efficiente l'azione delle istituzioni nel contrasto all'economia sommersa.

Anche in quest'ottica, nell'ambito del modello organizzativo dell'Istituto, la funzione di Verifica Amministrativa è stata posta a presidio della gestione dei flussi assicurativi e contributivi, creando un processo integrato tra la fase amministrativa e l'attività di vigilanza. Tale funzione, in particolare, ha la finalità di:

- intercettare anomalie ed incongruenze nelle denunce contributive con la creazione di specifici "indici di rischio",
- individuare comportamenti aziendali omissivi e/o elusivi al fine di correggerli e di facilitare il rientro spontaneo nell'alveo della correttezza contributiva,
- dare impulso all'attività di vigilanza ispettiva, laddove emergano gravi irregolarità, nonché comportamenti "silenti" che necessitano di ulteriori verifiche ispettive,
- cogliere le situazioni più ricorrenti, non prevedibili che generano difettosità sistemiche.

I controlli intrapresi nell'attività di verifica hanno progressivamente abbandonato l'impostazione originaria di carattere formale, ovvero basata su un mero controllo documentale finalizzato al riscontro di irregolarità formali, per concentrarsi su fenomeni caratterizzati piuttosto da irregolarità sostanziali; il lavoro di *intelligence* mira, infatti, ad affiancare ai controlli tradizionali, che l'Istituto svolge sulle singole denunce aziendali, controlli sostanziali finalizzati alla ricerca di situazioni anomale da sottoporre a verifica. Il potenziamento dell'accertamento è, quindi, strettamente correlato allo sviluppo di modelli di analisi dei dati e di strumenti automatizzati di

intelligence, in grado di supportare analisi massive di informazioni attraverso l'incrocio di banche dati interne ed esterne.

Con riferimento agli obiettivi di sviluppo del breve-medio periodo, la funzione di **Verifica Amministrativa**, a tutt'oggi già interessata da una progressiva implementazione delle procedure volte al controllo di congruità delle denunce obbligatorie aziendali, incentrerà la sua azione sull'**intensificazione delle attività di intelligence** per il riconoscimento dei possibili fenomeni elusivi, al fine di incrementare i livelli di recupero dell'evasione contributiva.

Riguardo, invece, la funzione di **Vigilanza Ispettiva**, in linea anche con gli ultimi indirizzi del CIV, nonché con le più recenti strategie di programmazione, di cui al Piano di Vigilanza 2013 approvato con Determinazione presidenziale n. 114 del 9 maggio 2013, si prevede di perseguire i seguenti obiettivi:

- prevenzione, accertamento e repressione delle omissioni/evasioni contributive e contrasto al lavoro nero e irregolare;
- studio dei fenomeni elusivi ed evasivi nei diversi comparti produttivi;
- elaborazione di mappe e indicatori di rischio per settori di attività, aree geografiche e tipologia di aziende.

Il raggiungimento di tali obiettivi è perseguito mediante le seguenti tipologie di azioni/interventi:

- azioni **di mantenimento**: mantenimento delle azioni che hanno determinato a consuntivo i migliori risultati in termini di accertato e di emersione di lavoro nero.
- **azioni migliorative**: individuazione di nuove azioni/nuovi settori, eventualmente diversificati a livello regionale, su cui ottenere una maggiore "redditività" dall'azione ispettiva.
- azioni **integrate**: attivazione di azioni sinergiche con la nuova funzione di Verifica Amministrativa interna all'INPS e integrate con altri Enti esterni della PA, tra cui principalmente il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, l'INAIL, la Guardia di Finanza e l'Agenzia delle Entrate.

In altri termini si prevede, da un lato, di perseguire il mantenimento di una costante azione di controllo e contrasto di quei fenomeni di irregolarità che destano particolare allarme economico-sociale a livello nazionale e che, incidendo sull'effettiva realizzazione di un sistema coerente con le tematiche di legalità ed equità, ostacolano il processo in grado di condurre nel tempo ad una riduzione delle imposizioni fiscali e contributive con conseguenti risultati negativi sulle dinamiche economiche del Sistema Paese.

Dall'altro, attraverso lo sviluppo di un'attenta attività di *intelligence amministrativa*, supportata dall'introduzione di soluzioni applicative basate su modelli statistico-matematici predittivi, si intende perseguire una strategia di accessi ispettivi sul territorio sempre più mirata e incisiva, in grado di intercettare un numero sempre crescente di irregolarità e di aumentare il volume del credito contributivo accertato.

Inoltre, in linea con gli orientamenti ultimi in tema di pianificazione strategica, sarà attribuita sempre maggiore rilevanza all'analisi del contesto socio-economico e produttivo a livello territoriale, demandando alle singole Direzioni Regionali la definizione di piani d'intervento specifici assicurando così un effettivo potenziamento dell'incisività dell'azione ispettiva per il contrasto dei fenomeni di irregolarità emersi o emergenti nelle specifiche realtà locali.

5.4 LA TECNOLOGIA INFORMATICA

L'INPS dispone di un sistema informativo tecnologicamente avanzato, le cui banche dati, per volumi e complessità, sono sostanzialmente uniche nel mondo della Pubblica Amministrazione. Tali caratteristiche richiedono una particolare attenzione nella definizione del percorso evolutivo, che deve tendere alla crescita quali-quantitativa dei servizi offerti e dei rapporti con l'utenza.

Nel prossimo triennio, l'informatica dell'Istituto si svilupperà verso nuovi servizi strategici per il cittadino e verso il potenziamento dei sistemi con gli intermediari del *Welfare*, con l'obiettivo di assicurare elevati livelli di efficienza e qualità dei servizi e di pervenire ad una strutturazione delle banche dati che consenta di rendere le informazioni in esse contenute il più possibile fruibili da parte della collettività. In particolare, attraverso la massima valorizzazione delle risorse interne e lo sfruttamento delle opportunità offerte dalle specializzazioni e dalla capacità innovativa ottenibile con l'accesso al mercato esterno, si prevede di agire su due fronti: sviluppare il Polo nazionale del *Welfare* e completare il processo di telematizzazione in logica di integrazione con i processi gestionali interni.

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

Ad oggi, anche a seguito dell'incorporazione degli Enti soppressi, l'Istituto governa uno dei più grandi patrimoni di dati e applicazioni del sistema Italia, attraverso la gestione di strumenti informativi basati sui dati anagrafici, retributivi e pensionistici della quasi totalità della cittadinanza.

Facendo leva sul livello di innovazione tecnologica legata alla de-localizzazione dei servizi e al potenziamento delle reti per lo scambio dati, nonché sulla maturità e solidità del proprio Sistema Informativo e sulla rilevanza delle informazioni gestite, l'INPS si pone l'obiettivo, nel prossimo triennio, di **evolvere la propria struttura informativa allo scopo di candidarsi come Polo nazionale per l'erogazione dei servizi ICT per il Welfare in modalità "Cloud Computing"**.

Ciò significa che l'Istituto, anche in conformità con le linee guida dell'AGID (Agenzia per l'Italia Digitale) sul consolidamento dei *Data Center*, si renderà disponibile a porsi, nei confronti delle Pubbliche Amministrazioni appartenenti alla filiera del *Welfare*, **come polo attivo in qualità di cloud service provider**, prioritariamente per l'erogazione di servizi (*Software As A Service - SaaS*) e di piattaforme applicative (*Platform As A Service - PaaS*), e, all'occorrenza, anche per la fornitura di infrastrutture (*Infrastructure As A Service - IaaS*).



Per una valutazione degli investimenti necessari alla realizzazione dell'azione, si rimanda al par. 6.3 "Impatti economico-finanziari".

In particolare, le azioni di sviluppo prioritarie previste in tal senso riguardano la messa a disposizione delle suddette Amministrazioni di una piattaforma tecnologica che **consenta di originare rilevanti economie di scala e di scopo** e che:

- in ottica di sussidiarietà, fornisca tutti i servizi censiti nel **Casellario dell'Assistenza** agli Enti esterni (erogatori di prestazioni sociali agevolate, Ministeri, Regioni, ecc.), a partire da un sistema di interscambio dati in modalità multicanale e dall'integrazione delle basi dati dell'Istituto contenenti le informazioni di pertinenza (Arca, ISEE, Prestazioni sociali Comuni, Carta Acquisti, Invalidità, ANF, Pensione Sociale, Integrazione al minimo, accompagnamento minori), nel rispetto delle disposizioni normative di cui all'art. 13 del D.L. n. 78/2010 (Legge 122/2010) e del decreto interministeriale dell'8 marzo 2013,
- in ottica di disponibilità e affidabilità dell'infrastruttura, offra alle suddette Amministrazioni servizi di *Business Continuity* e *Disaster Recovery*. A tal riguardo, in ottemperanza all'articolo 50-bis del CAD ed in conformità a quanto indicato dalla circolare dell'AGID 1° dicembre 2011, n. 58, a fronte del parere favorevole dall'AGID stessa, l'Istituto intende mettere in atto una soluzione di riferimento per altre Amministrazioni, che potranno garantire la continuità dei propri servizi usufruendo delle architetture e delle procedure messe in opera dall'INPS. Tale soluzione complessiva per la continuità operativa rappresenta un caso unico nella Pubblica Amministrazione per strategia, tecnologie, dimensioni e copertura dei servizi.

La creazione di un Polo Nazionale per il *Welfare* non può che essere richiesta e portata a compimento dall'Istituto, che, per il proprio ruolo istituzionale e per il dimensionamento dei processi, sistemi e utenti gestiti, rappresenta il candidato ideale per implementare concretamente un paradigma di questo tipo, consentendo al Sistema Paese di ottenere i seguenti vantaggi:

- realizzazione del principio di sussidiarietà tra le Pubbliche Amministrazioni,
- standardizzazione ed omogeneizzazione dei livelli di servizio offerti dagli attori pubblici operanti nel *Welfare* su tutto il territorio italiano,
- realizzazione di economie di scala¹ e contenimento della spesa pubblica ICT,

¹ Il cloud computing garantisce agli utenti economie di scala e un'efficienza superiori a quelle dei mainframe nella loro configurazione tradizionale, abbinata a una modularità e un'agilità migliori di quelle offerte dalla tecnologia client-server, eliminandone gli effetti negativi. Le economie di scala derivano da quattro aree.

Costo dell'energia. Il costo dell'energia elettrica sta aumentando rapidamente e sta diventando l'elemento più importante del costo totale di proprietà (TCO) rappresentandone attualmente il 15%-20%. L'efficienza nell'uso dell'energia tende a essere decisamente inferiore nelle strutture più grandi rispetto a quelle di dimensioni ridotte. Mentre gli operatori dei piccoli data center devono pagare le normali tariffe locali per l'elettricità, i provider di grandi dimensioni possono pagare meno di un quarto della tariffa media nazionale grazie alla possibilità di collocare i propri data center in luoghi in cui l'energia elettrica costa meno e ottenendo vantaggiosi contratti a volume. **Costi del lavoro per l'infrastruttura.** Il cloud computing consente di ridurre decisamente i costi del lavoro a qualsiasi livello automatizzando molte attività di gestione ripetitive, ma le strutture più grandi possono registrare riduzioni maggiori rispetto a quelle di dimensioni ridotte. Un solo amministratore di sistema può seguire pochi server in una pubblica amministrazione tradizionale, mentre in un cloud data center lo stesso amministratore è in grado di seguirne migliaia.

Sicurezza e affidabilità. Sebbene sia spesso considerata come un possibile problema per l'adozione dell'ambiente cloud, la crescente esigenza di sicurezza e affidabilità favorisce le economie di scala a causa del livello di investimento prevalentemente fisso necessario per

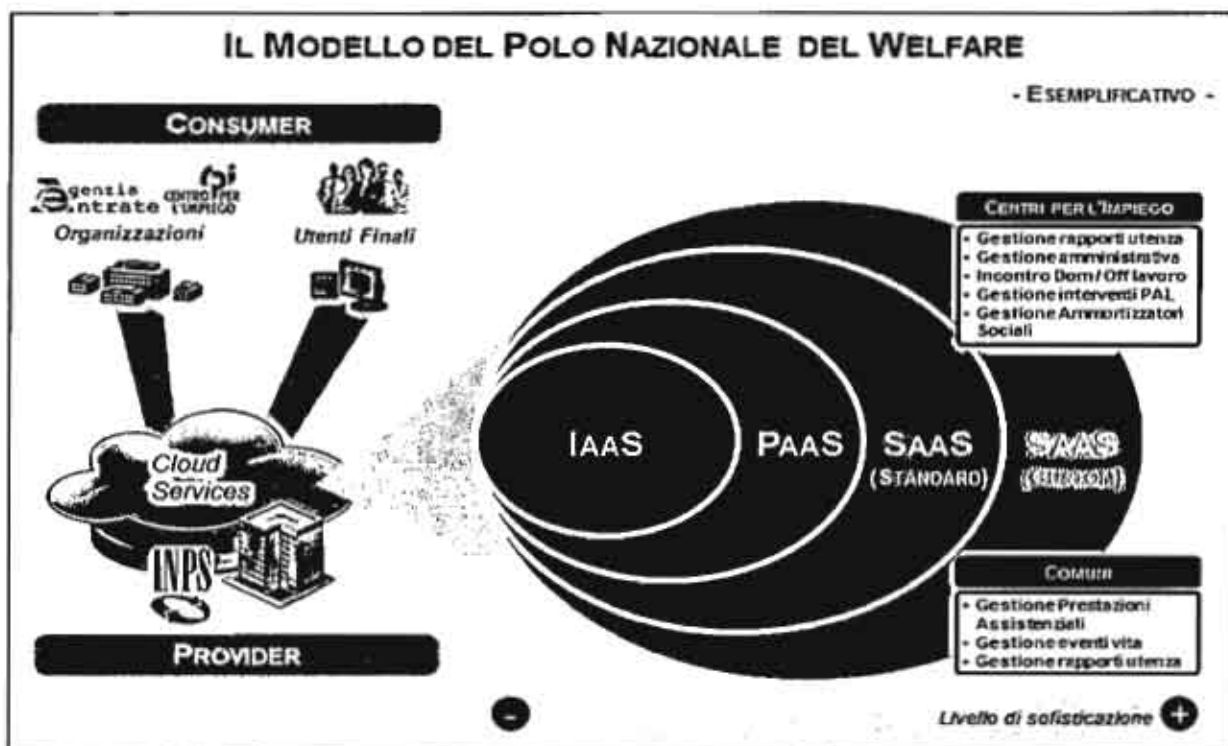
- maggiore controllabilità dei servizi, delle modalità di erogazione e della qualità erogata,
- semplificazione amministrativa e uniformità dei servizi a livello nazionale,
- velocità di risposta ai cambiamenti normativi e implementazione di procedure nazionali dedicate,
- contributo allo sviluppo del mercato del lavoro, attraverso la raccolta e sistematizzazione di dati a supporto dell'attuazione di politiche di incontro tra domanda e offerta di lavoro,
- supporto agli 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.

Con particolare riferimento all'ultimo punto, la creazione del Polo Nazionale per il *Welfare* può contribuire al potenziamento dei meccanismi di controllo della spesa a livello Paese, attraverso il complessivo censimento di Istituzioni, risorse e prestazioni (Casellario dell'Assistenza) e la messa a disposizione degli organi competenti di elementi ed informazioni qualificate per la definizione e implementazione di efficaci politiche di sviluppo in ambito assistenziale.

Sempre nell'ambito dei benefici a livello Paese, si colloca la proposizione di sviluppare, attraverso la piattaforma, sistemi in grado di supportare le istituzioni competenti nella miglior comprensione delle dinamiche del mondo del lavoro e l'attuazione di politiche di occupazione.

Il modello operativo proposto per l'erogazione dei servizi in *cloud* attraverso la creazione del Polo Nazionale per il Welfare, rappresentato nella figura, sarà attuato puntando, nel breve-medio periodo, sull'offerta di soluzioni relative a piattaforme e servizi applicativi standard (es. pagamenti elettronici, protocollo, gestione documentale, firma digitale, reportistica, strumenti di qualificazione, strumenti di certificazione) per poi sviluppare, successivamente, soluzioni applicative specifiche (es. servizi sistema medico fiscale, prestazioni socio-assistenziali, casellario utenti, ammortizzatori sociali) in risposta alle esigenze operative degli attori della filiera del Welfare supportando il perseguimento, lungo tutta la filiera, di obiettivi di economicità, efficienza ed omogeneizzazione dei livelli di servizio offerti.

ottenere sicurezza e affidabilità operative. I grandi provider commerciali di servizi cloud sono spesso più adatti a garantire la competenza necessaria a risolvere questo problema rispetto al tipico reparto IT di un'azienda e ciò rende i sistemi cloud più sicuri e affidabili.
Potere di acquisto. Gli operatori di data center di grandi dimensioni possono ottenere sconti elevati sull'hardware acquistato rispetto agli acquirenti normali.



Completamento del processo di telematizzazione delle istanze di servizio in logica di integrazione con i processi gestionali interni

Lo sviluppo tecnologico, la sempre maggiore alfabetizzazione informatica degli utenti e l'elevato livello di informatizzazione degli intermediari professionali rendono ormai possibile ed altamente efficace la ricezione delle istanze di servizio in modalità esclusivamente telematica. A completamento di un percorso avviato nel 2010 (Determinazione presidenziale n. 75 del 30/06/2010 e successiva Determinazione presidenziale n. 277 del 24.06.2011), attraverso cui l'Istituto ha puntato in maniera decisa sulla telematizzazione (oggi modalità esclusiva di ricezione delle istanze per la generalità dei servizi), è obiettivo primario accelerare il processo di potenziamento dei servizi telematici già in atto presso INPDAP e ENPALS a fronte della soppressione e totale incorporazione dei due Enti in INPS.

L'**estensione del programma di telematizzazione** rappresenta, dunque, un rilevante strumento per indirizzare l'omogeneità nell'erogazione dei servizi/prestazioni della gestione pubblica e dello spettacolo, sia in termini di fruibilità da parte dei cittadini/delle aziende e miglioramento dell'accessibilità per le categorie più deboli, sia in termini di mantenimento degli standard qualitativi dell'Istituto e secondo il modello già adottato per la gestione privata.

A tal fine, deve necessariamente essere garantita la realizzazione degli opportuni interventi per l'uniformità e la compatibilità dei sistemi informatici di supporto e delle procedure relative degli

Enti incorporati, anche in un'ottica di **integrazione e reingegnerizzazione delle procedure di "back office"** e di **incremento della digitalizzazione ed automazione dei processi**.

Ulteriori iniziative di potenziamento dei canali e dei servizi riguarderanno:

- l'estensione dei servizi telematici in modalità "**Mobile**", al fine di favorire l'accesso ai servizi istituzionali in una logica sempre più multicanale,
- l'evoluzione del "**Portale dei pagamenti**" verso soluzioni di *mobile payment* (es. bollettino digitale, avviso di pagamento e pagamento MAV tramite mobile, ecc.) in aggiunta agli altri canali di pagamento on-line già operativi,
- la realizzazione sul sito e progressivo miglioramento della sezione "**Open data**", che, in adesione alle direttive europee e nazionali in materia di condivisione e riutilizzo dei dati degli Enti Pubblici, rende disponibili oltre 140 Data Set, ricercabili anche con criteri semantici,
- lo sviluppo di soluzioni di intelligence su grandi volumi di informazioni ("**big data**"), distribuite nelle diverse banche dati dell'Istituto, finalizzate all'incremento dell'automazione dei servizi al cittadino.

Da quanto sopra riportato, appare evidente come l'elemento cardine per l'accesso e l'utilizzo ai servizi telematici forniti dall'Istituto è costituito dal sito web istituzionale che, nell'arco del 2012, ha visto un **incremento del numero di visitatori annui di oltre il 44%** (oltre 299 mln) e della relativa media giornaliera (oltre 818 mila); tale volume è confermato dal numero dei PIN attivi utilizzati per l'accesso ai servizi dell'Istituto, pari a oltre 13 mln, per i quali, rispetto alla fine del 2012, si riscontra un aumento superiore al +34%, nei primi cinque mesi del 2013.

5.5 IL PATRIMONIO

In considerazione della notevole rilevanza del patrimonio immobiliare e mobiliare dell'Istituto, l'obiettivo da perseguire è quello del massimo efficientamento dello stesso. Nel prossimo triennio, in continuità con le azioni già intraprese nel recente passato, si prevede di agire su tre specifiche linee di intervento: razionalizzare il patrimonio immobiliare strumentale, valorizzare quello non strumentale e quello artistico-culturale.

Razionalizzazione logistica del patrimonio immobiliare strumentale

Nel corso degli ultimi anni, diversi interventi legislativi hanno fornito indicazioni specifiche in merito all'utilizzo del patrimonio da parte delle Amministrazioni Pubbliche. Tali norme, che hanno determinato delle ricadute sulle politiche immobiliari dell'Istituto, riguardano i seguenti principali aspetti:

- lo sviluppo della razionalizzazione logistica degli Enti previdenziali e assistenziali pubblici, attraverso un coordinamento ed una finalizzazione delle politiche di investimento e di gestione del patrimonio strumentale,
- lo sviluppo dell'azione di coordinamento dell'Agenzia del Demanio relativamente all'attività di censimento degli immobili che gli Enti sono tenuti a effettuare e la collaborazione che l'Agenzia stessa deve assicurare nell'elaborazione dei piani di razionalizzazione logistica delle

Amministrazioni,

- il contenimento e l'ottimizzazione dei costi di gestione degli immobili.

Anche il processo di *Spending Review* ha dato rilievo, tra l'altro, alle tematiche inerenti la valorizzazione ed ottimizzazione dei patrimoni immobiliari delle Amministrazioni. In particolare:

- la direttiva P.D.C.M. del 03/05/2012 ha disposto che l'attività di revisione della spesa di ogni Amministrazione deve concentrarsi, tra l'altro, su:
 - la ricognizione degli immobili in uso, la riduzione della spesa per locazioni, assicurando il controllo di gestione dei contratti, e la definizione di precise connessioni tra superficie occupata e numero degli occupanti;
 - l'ottimizzazione dell'utilizzo degli immobili di proprietà pubblica, anche attraverso compattamenti di uffici e amministrazioni;
 - la restituzione all'Agenzia del Demanio degli immobili di proprietà pubblica eccedenti i fabbisogni.
- l'art. 3 del D.L. n. 95/2012, convertito in Legge n. 135/2012, ha previsto ulteriori disposizioni per la razionalizzazione del patrimonio pubblico e la riduzione dei costi per le locazioni passive, definendo uno standard di superfici *procapite* per gli immobili adibiti ad uso ufficio utilizzati dalle Amministrazioni; ha previsto, inoltre, l'elaborazione di piani di razionalizzazione degli spazi da parte dell'Agenzia del Demanio e dell'Amministrazione utilizzatrice.

L'Istituto già a partire dal 2009 – sulla scorta di un contesto normativo che già da diversi anni poneva particolare attenzione alle tematiche di razionalizzazione della gestione del patrimonio immobiliare – aveva intrapreso iniziative di ottimizzazione degli spazi ad uso di servizio, avviando, nel 2010, il Programma di Razionalizzazione Logistica dell'INPS.

Nel corso del 2012, a seguito dell'incorporazione dell'ex INPDAP ed ex ENPALS e delle disposizioni di cui all'art. 21 del Decreto Salva Italia, che hanno imposto, tra l'altro, attività di analisi, classificazione e gestione del patrimonio immobiliare degli Enti soppressi, l'Istituto ha avviato un percorso di integrazione logistica delle strutture centrali e territoriali avente come obiettivo la riduzione delle spese di funzionamento degli immobili strumentali.

In particolare, nell'individuazione degli interventi di razionalizzazione, sono stati confermati i principi ispiratori che avevano già precedentemente guidato le iniziative di ottimizzazione degli spazi dell'INPS:

- la contrazione **degli spazi utilizzati**, attraverso la liberazione di aree contigue e, nel caso di strutture distribuite su più stabili, mediante l'accorpamento del personale in un unico immobile, in coerenza con gli standard definiti di occupazione degli spazi,
- la restituzione **di immobili in locazione passiva** o la riduzione delle superfici locate con la relativa ricontrattazione del contratto di affitto e del canone,
- l'agevolazione di configurazioni che garantiscano risparmi di spesa e/o maggiori introiti derivanti dalla **collocazione a reddito dei beni strumentali non più necessari**,

- il **recupero di superfici, anche attraverso la corretta conservazione degli atti e la loro puntuale eliminazione**, nonché l'utilizzo del servizio di archiviazione, custodia e gestione dei fascicoli e dei documenti relativi all'attività dell'Istituto,
- il conseguimento di obiettivi generali di **contenimento della spesa**, tenendo conto, tra l'altro, degli interventi necessari per l'adeguamento e la razionalizzazione degli spazi.

In accordo con tali logiche, nonché con gli atti di indirizzo strategico di cui alla Determinazione presidenziale n. 5804/2012, è stata effettuata un'analisi delle consistenze immobiliari dell'INPS e dei soppressi Enti, che ha portato all'individuazione di circa 160 interventi di razionalizzazione logistica degli immobili strumentali.

Gli interventi hanno avuto come principale obiettivo l'accorpamento in un unico stabile delle Direzioni Regionali INPS ed ex INPDAP/ex ENPALS e delle Direzioni Provinciali INPS ed ex INPDAP, privilegiando configurazioni tese a mantenere gli immobili di proprietà e riducendo, di converso, la spesa per locazioni passive, con lo scopo di restituire all'Agenzia del Demanio gli immobili eccedenti i fabbisogni, sempre nel rispetto della logica di coerenza con il modello organizzativo dell'Istituto.

In linea con l'attuale quadro normativo e regolamentare, che continua ad imporre un generale efficientamento della Pubblica Amministrazione, anche nell'ottica della gestione ottimale del patrimonio immobiliare, nonché alla luce dei recenti atti programmatici interni (Relazione Programmatica del CIV per gli anni 2014-2016), che ribadiscono che *"il patrimonio strumentale, insieme all'informatica, rappresenta il principale settore in cui devono essere realizzate le più consistenti riduzioni di spesa"*, l'Istituto, anche sulla base dell'esperienza maturata e dei risultati positivi conseguiti, intende proseguire nel percorso di integrazione logistica già avviato, attraverso:

- **l'individuazione di ulteriori interventi di ottimizzazione degli spazi delle strutture di direzione regionale e provinciale**, anche con riferimento agli stabili conferiti al Fondo Immobili Pubblici (FIP), per i quali occorrerà, tuttavia, valutare attentamente, in accordo con i Ministeri vigilanti e con l'Agenzia del Demanio, le più opportune strategie di razionalizzazione tenuto conto degli stringenti vincoli connessi al recesso dal contratto di Locazione FIP,
- **l'individuazione e realizzazione di interventi di ottimizzazione degli spazi delle strutture di Agenzia**, tenuto conto non solo della generale necessità di ridurre il più possibile le superfici locative – che rappresentano la quasi totalità nel caso delle Agenzie territoriali – ma anche del fatto che la progressiva estensione del processo di telematizzazione dei servizi produrrà sicuri effetti sulle modalità di interazione tra l'Istituto e il cittadino/utente, con naturali ricadute anche sulle componenti fisiche delle sedi di erogazione dei servizi,
- **la verifica della possibilità di sviluppare integrazione logistica e/o funzionale con altri soggetti pubblici**, attraverso la costituzione di Poli Logistici Integrati (ad esempio, con le sedi territoriali del Ministero del lavoro o dell'INAIL), in linea con le modalità già sperimentate in passato dall'Istituto.

INPS

Istituto Nazionale Previdenza Sociale



Tali azioni saranno attuate sempre a garanzia del rispetto del nuovo assetto organizzativo adottato e potranno essere ispirate anche a valutazioni sul costo d'uso degli edifici, in linea con gli obiettivi di riduzione della spesa corrente delle Amministrazioni.

L'intento finale è, quindi, **realizzare un generale contenimento delle spese di funzionamento** (*facility management*, utenze, vigilanza, manutenzioni ordinarie e straordinarie) attraverso il recupero di superfici e la riduzione delle locazioni passive.

Valorizzazione del patrimonio immobiliare non strumentale

Il patrimonio immobiliare da reddito dell'INPS, al pari di quello degli altri Enti previdenziali, nel corso degli ultimi anni è stato interessato da una serie di disposizioni finalizzate alla valorizzazione degli *asset*, anche mediante dismissione, al fine di conseguire il miglioramento nei saldi di finanza pubblica.

Dopo un'iniziale processo di cartolarizzazione che ha riguardato il patrimonio da reddito (libero o affittato ad uso abitativo e commerciale) di tutti gli Enti pubblici e che si è concluso con la retrocessione dei beni residui agli Enti proprietari per via degli obiettivi di incasso ridotti e dell'eccezionale crisi economica internazionale dei mercati immobiliari finanziari, l'Istituto ha dato avvio ad iniziative interne volte alla ottimizzazione del patrimonio rientrato nel perimetro di propria disponibilità, mediante il ricorso agli ordinari strumenti previsti dalla legge.

Con Determinazione Commissariale n. 109/2009, l'Istituto ha così varato l'iter della valorizzazione unitaria del proprio patrimonio da reddito attraverso la costituzione di un apposito Fondo immobiliare ad apporto privato, ai sensi del Decreto Ministeriale n. 228 del 24 maggio 1999. Con Deliberazione n. 11 del 14 luglio 2009 il CIV ha condiviso ed avallato il percorso di valorizzazione. Con la stessa Determinazione è stato disposto l'«*espletamento di una procedura competitiva per la selezione di una SGR*» e il «*trasferimento in capo alla SGR dei contratti di service in essere*», evidenziandosi la necessità di procedere allo svolgimento di una serie di attività ai fini dell'approfondimento e della definizione della struttura dell'operazione.

Con Determinazione Presidenziale n. 27/2010, completate le analisi e gli approfondimenti giuridici propedeutici, e tenuto conto del nuovo quadro normativo rappresentato in particolare dall'art. 8, comma 15, del D.L. 78/2010, in materia di razionalizzazione e risparmi di spesa della P.A., è stata approvata la strategia di gara per la selezione della SGR di gestione del Fondo ed è stato determinato di non bloccare, nel contempo, le vendite programmate dei beni già cartolarizzati restituiti all'INPS.

Il mutato quadro normativo non ha successivamente consentito di pubblicare la gara per la selezione della SGR e procedere alla costituzione del Fondo. Pertanto, in relazione alla dilatazione dei tempi originariamente prospettati, nelle more della selezione della SGR e della messa in operatività del Fondo, l'Istituto ha avviato una procedura ad evidenza pubblica per la selezione di un operatore incaricato della gestione e supporto alla vendita del patrimonio immobiliare da reddito. Il contratto con l'aggiudicatario non è ancora stato stipulato a causa del contenzioso scaturito dalla procedura.

In seguito, l'art. 33 del D.L. n. 98/2011, come modificato dall'art. 23-ter del D.L. 6 luglio 2012, n. 95 (convertito in Legge n. 135/2012), riformando parzialmente la disciplina sui fondi comuni d'investimento immobiliare ad apporto pubblico, ha previsto la costituzione, a cura del Ministero dell'Economia e delle Finanze, di una società di gestione del risparmio, incaricata di istituire uno o più fondi d'investimento per la partecipazione in fondi d'investimento immobiliari chiusi promossi da Regioni, Province, Comuni anche in forma consorziata ai sensi dell'art. 31 del D.Lgs. n. 267/2000 (TUEL), ed altri Enti pubblici ovvero da società interamente partecipate dai predetti enti, al fine di valorizzare o dismettere il proprio patrimonio immobiliare disponibile.

L'art. 33-bis del Decreto Legge 6 luglio 2011, n. 98 (convertito con modificazioni dalla L. 15 luglio 2011, n. 111), introdotto dall'art. 27 del D.L. 201/11 (conv. in L. 214/11), come modificato dall'art. 23-ter della L. 135/12, ha previsto poi che *«Per la valorizzazione, trasformazione, gestione e alienazione del patrimonio immobiliare pubblico di proprietà dei Comuni, Province, Città metropolitane, Regioni, Stato e degli Enti vigilati dagli stessi, nonché dei diritti reali relativi ai beni immobili, anche demaniali, il Ministero dell'economia e delle finanze - Agenzia del demanio promuove, anche ai sensi del presente decreto, iniziative idonee per la costituzione, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, di società, consorzi o fondi immobiliari [...]»*.

Con riferimento all'INPS, il comma 2 dell'art. 8 del D.L. 6 luglio 2012, n. 95, convertito in Legge 7 agosto 2012, n. 135, ha definitivamente sancito **l'obbligo in capo all'Istituto di prevedere il conferimento al fondo di investimento immobiliare** ad apporto del proprio patrimonio immobiliare da reddito, con l'obiettivo di perseguire una maggiore efficacia operativa ed una maggiore efficienza economica, e pervenire alla completa dismissione del patrimonio nel rispetto dei vincoli di legge ad esso applicabili.

Per promuovere la costituzione dei fondi di cui al citato art. 33, il Ministero dell'Economia e delle Finanze ha costituito, con proprio decreto del 19 marzo 2013, la Società Investimenti Immobiliari Italiani Società di Gestione del Risparmio per azioni, autorizzandola alla prestazione del servizio di gestione collettiva del risparmio, di cui all'art. 34 del D. Lgs. n. 58/1998, con provvedimento della Banca d'Italia dell'8 ottobre 2013.

Nel luglio 2013, l'Istituto, nel rinnovato scenario di riferimento, ha rappresentato al Ministero dell'Economia e delle Finanze di essere pronto ad avviare, d'intesa con i Ministeri vigilanti, il processo di valorizzazione e dismissione dell'intero patrimonio immobiliare da reddito.

Il subentro da parte dell'Istituto nella titolarità dei patrimoni dell'INPDAP e dell'ENPALS, disposto dal D.L. n. 201/2011 e successivamente attuato nel 2013 con i decreti ministeriali di trasferimento delle risorse umane, finanziarie e strumentali, ha prodotto un considerevole ampliamento del perimetro immobiliare oggetto delle originarie strategie dell'INPS.

Alle circa 14.200 unità immobiliari dell'Istituto, per un controvalore stimato nell'intorno di circa 1,74 miliardi di euro, oltre alle 1.500 particelle di terreni, per un controvalore di circa 124 milioni di euro, si aggiunge un ulteriore componente di patrimonio da reddito quantificata in oltre 12.600 unità immobiliari ex INPDAP ed ex ENPALS, per un valore complessivo stimato in

circa 835 milioni di euro. Di fatto, il patrimonio immobiliare da reddito dell'Istituto risulta oggi pressoché raddoppiato in termini di numero di unità, che sarebbero oggi oltre 25.000.

In tale quadro complessivo, si prevede, quindi, nel prossimo triennio, di:

- **conferire gli immobili** di proprietà non utilizzati a fini istituzionali **al fondo** ad oggi in corso di individuazione la cui gestione è affidata alla SGR costituita dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, a seguito delle opportune analisi da effettuare per la selezione degli immobili, in linea con le disposizioni di cui al decreto dello stesso Ministero dell'Economia e delle Finanze del 5 febbraio 2014, pubblicato in G.U. n. 65 del 19/3/2014,
- individuare **strategie di celere smobilizzo e vendita specifiche per cespiti non trasferibili al fondo**, anche attraverso il supporto dell'Agenzia del Demanio.

Il processo di valorizzazione, che dovrà, comunque, essere accompagnato da modifiche normative e regolamentari volte ad aggiornare il quadro giuridico di riferimento, consentirà il conseguimento di maggiori entrate dovute alla dismissione diretta o indiretta degli asset a patrimonio, quantificabili, in funzione del percorso attivabile e del valore complessivo del patrimonio, in circa 35 milioni di euro nel triennio (cfr. par. 6.3 "Impatti economico-finanziari").

In termini più ampi, la possibilità di smobilizzare l'intero patrimonio, di circa 2,7 miliardi di euro, grazie ad adeguate modifiche normative, potrebbe assicurare, nel breve-medio termine, un cuscinetto di garanzia del patrimonio netto dell'Istituto.

Miglioramento della conservazione e valorizzazione del patrimonio artistico-culturale

L'Istituto è attualmente proprietario di un patrimonio artistico-culturale di notevole interesse, dimensioni e valore, costituito da differenti tipologie di opere: dipinti e quadri, sculture e statue, stampe, arredi, arazzi e mosaici, litografie e serigrafie, per un totale di circa 6.000 opere con un valore complessivo stimato di circa 8,4 milioni di euro.

L'Istituto dispone inoltre di un archivio storico composto da diverse serie documentarie, rappresentative della storia delle modalità operative di una attività lunga più di cento anni; accanto ai documenti propri dell'INPS, l'archivio storico conserva documenti di tutti gli Istituti soppressi le cui funzioni sono state affidate all'Istituto, come quello della Previdenza marinara che conserva i documenti più antichi che risalgono al 1600, le carte dello SCAU, dell'INPDAl, ed altri ancora fino al fondo più importante ed impegnativo, quello dell'INPDAP, con i suoi sette Istituti raggruppati.

La valorizzazione di questa tipologia di patrimonio, in considerazione del rilevante peso assunto anche a seguito dell'incorporazione degli Enti soppressi, diventa, pertanto, un'azione di sviluppo strategica.

Tra l'altro, il Decreto Legislativo n. 42/2004 e s.m.i. "Codice dei beni culturali e del paesaggio, ai sensi dell'articolo 10 della legge 6 luglio 2002, n. 137" prevede che il patrimonio artistico-culturale debba essere tutelato attraverso opportune attività di promozione e valorizzazione.

L'art. 3, comma 1 del suddetto decreto, in particolare, sancisce che *"la tutela consiste nell'esercizio delle funzioni e nella disciplina delle attività dirette, sulla base di un'adeguata attività conoscitiva, ad individuare i beni costituenti il patrimonio culturale ed a garantirne la protezione e la conservazione per fini di pubblica fruizione"*.

Tenuto conto di quanto sopra, l'Istituto intende definire un **piano di valorizzazione del patrimonio artistico-culturale** che prevede:

- una **preliminare attività di catalogazione delle opere**, che consentirà di avere a disposizione apposite schede tecniche descrittive delle opere stesse e dei rispettivi autori ed una valutazione economica e dello stato di conservazione, per poter innanzitutto garantire un'adeguata copertura assicurativa delle opere e per poter verificare l'eventuale necessità di effettuare lavori di restauro per il ripristino dello stato conservativo al fine di renderle idonee per le successive azioni di valorizzazione,
- l'**individuazione degli interventi di valorizzazione** più adeguati in funzione delle diverse tipologie di opere, che a tale scopo potranno essere opportunamente *clusterizzate* in fase di catalogazione,
- l'**attuazione degli interventi di valorizzazione** individuati secondo specifiche tempistiche definite.

Le scelte gestionali finalizzate alla valorizzazione delle opere potranno riguardare principalmente le seguenti tipologie di intervento:

- adozione di un **piano di alienazione**: messa a reddito del patrimonio, in funzione delle caratteristiche specifiche delle opere e di opportune valutazioni di convenienza economica,
- realizzazione di attività di **partnership tra pubblico/privato**: applicazione di strategie d'impresa attraverso l'apertura al pubblico del patrimonio, eventualmente adottando collaborazioni con Enti, anche di natura privata, che, nel rispetto della centralità dell'Istituto in merito alla proprietà ed alle politiche di tutela dei beni, possano favorire nuovi modelli di gestione e nuove forme di promozione del patrimonio artistico-culturale. Tale opportunità di sviluppo potrebbe consentire di raggiungere un'adeguata valorizzazione del patrimonio, permettendo di conciliare il ruolo dell'Istituto quale proprietario dei beni con il ruolo di eventuali soggetti terzi che interverrebbero come co-finanziatori dell'iniziativa,
- realizzazione di politiche di **mantenimento e pubblicizzazione**: rivalutazione del patrimonio al fine di renderlo fruibile ai cittadini, anche attraverso lo sfruttamento delle opportunità offerte dalle nuove tecnologie.

5.6 CRONOPROGRAMMA E MODELLO DI MONITORAGGIO

Al fine di misurare il costante impegno dell'Istituto nel raggiungimento degli obiettivi del Piano Industriale, in corrispondenza delle azioni individuate per ciascuna direttrice di sviluppo, sono state definite specifiche *milestone* ed un apposito modello di monitoraggio.

Le *milestone* sono state ripartite nell'orizzonte temporale triennale in cui si sviluppa il Piano mentre il modello di monitoraggio prevede l'utilizzo di un set di circa **80 indicatori di**

performance che saranno oggetto di consuntivazione trimestrale, semestrale o annuale. In particolare, il processo di controllo degli obiettivi potrà, quindi, avvenire attraverso la raccolta e l'elaborazione di dati contabili ed extracontabili relativi a specifici KPI (*Key Performance Indicators*) di sostenibilità, contenuti all'interno di una griglia di valutazione dello stato di attuazione delle azioni.

Gli indicatori predisposti intendono, pertanto, offrire all'Istituto uno strumento per poter rendicontare e, quindi, far emergere e rendere riconoscibile il proprio comportamento con particolare riferimento al rispetto delle *milestone* definite.

Il modello di monitoraggio, nello specifico, fornisce evidenza delle seguenti informazioni: nome dell'indicatore, descrizione e relativa modalità di rilevazione, effetto atteso in termini di direzione dell'andamento positivo e applicabilità a livello nazionale e/o di struttura regionale. Gli indicatori sono poi articolati in specifiche aree di monitoraggio:

- **finanziaria**: gli indicatori appartenenti a questa sezione sono rivolti a valutare la *performance* finanziaria,
- **economica**: gli indicatori appartenenti a questa sezione sono rivolti a valutare la *performance* economica,
- **qualità**: gli indicatori appartenenti a questa sezione sono rivolti a valutare gli impatti e monitorare i livelli di qualità del servizio,
- **azioni di sviluppo**: gli indicatori appartenenti a questa sezione sono rivolti a valutare l'efficacia delle azioni riferite alle direttrici di sviluppo oggetto del presente Piano.

In basso si rappresentano le tempistiche nelle quali sarà attivata la consuntivazione degli indicatori per ciascuna area di monitoraggio (cfr. Allegato 4 per il dettaglio degli indicatori).

Monitoraggio del Piano Industriale	2014			2015			2016		
	Q1	Q2	Q3	Q1	Q2	Q3	Q1	Q2	Q3
Performance Finanziaria									
Performance Finanziaria (analisi a preventivo e a consuntivo)									
Performance Economica									
Spending Review (analisi a preventivo e a consuntivo)									
Qualità									
Qualità/Quantità del servizio. La rilevaz. semest. è prevista solo a livello nazionale									
Azioni di sviluppo									
Completamento del percorso di integrazione degli enti soppressi									
Incremento delle risorse umane e sviluppo delle professionalità									
Integrazione dei microprocessi e delle strutture operative									
Evoluzione dei processi condivisi									
Miglioramento dell'efficacia delle attività contrattuali e centralizzazione degli acquisti									
Miglioramento delle azioni di verifica amministrativa, vigilanza ispettiva e accertamento del credito									
Sviluppo della piattaforma tecnologica INPS in logica "Cloud computing"									
Completamento del processo di telematizzazione delle istanze di servizio e integrazione con i processi gestionali interni									
Razionalizzazione logistica del patrimonio Immobiliare strumentale									
Valorizzazione del patrimonio immobiliare non strumentale									
Miglioramento della conservazione e valorizzazione del patrimonio artistico-culturale									

Momenti di monitoraggio attraverso un set di circa 80 key performance indicator

Di seguito si riporta, infine, il cronoprogramma degli interventi in corrispondenza di ciascuna direttrice di sviluppo.

Direttrice/Azione di sviluppo / Macroattività		2014	2015	2016
ORGANIZZAZIONE	COMPLETAMENTO DEL PERCORSO DI INTEGRAZIONE DEGLI ENTI SOPPRESSI	[Gantt bar spanning 2014, 2015, and 2016]		
	Definizione delle funzioni centrali e territoriali, Regolamento di organizzazione, regolamento di amministrazione e contabilità	[Gantt bar in 2014]		
	Adeguamento degli assetti territoriali	[Gantt bar spanning 2014, 2015, and 2016]		
RSORSE UMANE	INCREMENTO DELLE RISORSE UMANE E SVILUPPO DELLE PROFESSIONALITÀ	[Gantt bar spanning 2014, 2015, and 2016]		
	Inserimento nuovo personale	[Gantt bar in 2014, labeled 'Pianificazione']	[Gantt bar in 2015, labeled 'Realizzazione']	
	Definizione del piano complessivo di sviluppo e realizzazione delle azioni di formazione	[Gantt bar in 2014, labeled 'Definizione']	[Gantt bar in 2015, labeled 'Realizzazione']	
PROCESSI	INTEGRAZIONE DEI MICROPROCESSI E DELLE STRUTTURE OPERATIVE	[Gantt bar spanning 2014, 2015, and 2016]		
	Analisi e definizione processi a tendere e implementazione	[Gantt bar spanning 2014, 2015, and 2016]		
	EVOLUZIONE DEI PROCESSI CONDIVISI	[Gantt bar spanning 2014, 2015, and 2016]		
	Analisi e definizione processi a tendere e implementazione	[Gantt bar spanning 2014, 2015, and 2016]		
	AGGIORNAMENTO DELL'EFFICACIA DELLE ATTIVITÀ CONTRATTUALI E CENTRALIZZAZIONE DEGLI ACQUISTI	[Gantt bar spanning 2014, 2015, and 2016]		
	Ridefinizione e attuazione dell'assetto organizzativo della Direzione	[Gantt bar in 2014]		
	Raffinazione unitaria acquisti e attuazione procedure di gara	[Gantt bar in 2014, labeled 'Definizione']	[Gantt bar in 2015, labeled 'Realizzazione']	[Gantt bar in 2016, labeled 'Realizzazione']
	AGGIORNAMENTO DELLE AZIONI DI VERIFICA AMMINISTRATIVA, VIGILANZA DIRETTIVA E ACCREDITAMENTO DEL CREDITO	[Gantt bar spanning 2014, 2015, and 2016]		
	Sviluppo di modelli predittivi di intelligenza	[Gantt bar in 2014]	[Gantt bar in 2015]	[Gantt bar in 2016]
	Raffinazione e attuazione azioni di vigilanza	[Gantt bar in 2014, labeled 'Definizione']	[Gantt bar in 2015, labeled 'Realizzazione']	[Gantt bar in 2016, labeled 'Realizzazione']
TECNOLOGIA INFORMATICA	Sviluppo della piattaforma tecnologica INPS in logica "CLOUD COMPUTING" di integrazione delle informazioni di welfare	[Gantt bar spanning 2014, 2015, and 2016]		
	Realizzazione servizi SAAS e PAAS	[Gantt bar in 2014, labeled 'PAAS Soluzione DC e DR']	[Gantt bar in 2015, labeled 'PAAS e SaaS (Prestati servizi)']	
	Realizzazione servizi SAAS	[Gantt bar in 2014, labeled 'SaaS (Soluzioni Anonime)']	[Gantt bar in 2015, labeled 'SaaS (Prestati servizi)']	
	COMPIETAMENTO DEL PROCESSO DI TELEMATIZZAZIONE DELLE STANZE DI SERVIZIO IN LOGICA DI INTEGRAZIONE CON I PROCESSI GESTIONALI INTERNI	[Gantt bar spanning 2014, 2015, and 2016]		
	Estensione del programma di telematizzazione	[Gantt bar in 2014]	[Gantt bar in 2015]	[Gantt bar in 2016]
	Integrazione e riorganizzazione procedure di "back office"	[Gantt bar in 2014, labeled 'Pianificazione']	[Gantt bar in 2015, labeled 'Realizzazione']	
PATRIMONIO	RAZIONALIZZAZIONE LOGISTICA DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE STRUMENTALE	[Gantt bar spanning 2014, 2015, and 2016]		
	Completamento interventi di integrazione logistica di cui alla Del. n. 205/2012	[Gantt bar spanning 2014, 2015, and 2016]		
	Individuazione e attuazione interventi di razionalizzazione logistica delle CS/CP (ad integrazione degli interventi già in corso)	[Gantt bar in 2014, labeled 'Pianificazione']	[Gantt bar in 2015, labeled 'Realizzazione']	[Gantt bar in 2016]
	Individuazione e attuazione interventi di razionalizzazione logistica delle Agenzie	[Gantt bar in 2014, labeled 'Pianificazione']	[Gantt bar in 2015, labeled 'Realizzazione']	
	VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE NON STRUMENTALE	[Gantt bar spanning 2014, 2015, and 2016]		
	Individuazione e attuazione interventi di valorizzazione	[Gantt bar in 2014, labeled 'Individuazione']	[Gantt bar in 2015, labeled 'Realizzazione']	[Gantt bar in 2016]
MIGLIORAMENTO DELLA CONSERVAZIONE E VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO ARTISTICO-CULTURALE	[Gantt bar spanning 2014, 2015, and 2016]			
	Catalogazione del patrimonio artistico culturale	[Gantt bar in 2014]		
	Individuazione e attuazione interventi di valorizzazione	[Gantt bar in 2014, labeled 'Pianificazione']	[Gantt bar in 2015, labeled 'Realizzazione']	



6 ANALISI DEGLI IMPATTI E CONCLUSIONI

6.1 IMPATTI SUI LIVELLI DI SERVIZIO

L'Istituto ha avviato un percorso di arricchimento dei propri servizi, sia in termini di tipologia dei servizi offerti, che di canali di richiesta/erogazione degli stessi, focalizzando sempre più il proprio operato **sulla qualità del servizio** in un'ottica di soddisfazione delle aspettative dei cittadini, dei lavoratori e dei pensionati e di ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse pubbliche.

Al fine di valutare gli effetti sui livelli di servizio che potrebbero determinare impatti rilevanti non solo sul singolo cittadino, ma sul sistema paese e di verificare gli effetti delle azioni di sviluppo, di seguito vengono riportate delle analisi basate sulle seguenti tre variabili:

- **Domanda** – rappresentata dall'insieme delle domande di servizio o attività richieste dagli utenti,
- **Qualità** – rappresentata dalla qualità dei servizi resi al cittadino, misurata essenzialmente in giorni medi necessari per l'erogazione della prestazione,
- **Personale** – dato dall'insieme delle risorse umane direttamente impiegate nel processo di erogazione di prestazione e servizi e di interazione con il cittadino.

Produzione attesa (domanda totale)

Al fine di definire la stima della domanda per richieste di prestazioni di servizio e per attività, è necessario trasformare le domande per ogni singolo prodotto disomogeneo in **volumi equivalenti** (o omogeneizzati), cioè rapportarle ad una unica unità di misura comune.

Tale misura consente di raffrontare oggettivamente gli innumerevoli output, materiali e immateriali, generati dai diversi processi di lavorazione e rappresenta il parametro standard, detto "punto omogeneizzato", che corrisponde al volume di attività eseguibili nell'unità di tempo (un punto omogeneizzato è pari ad un'ora/uomo di attività che genera valore). Indipendentemente dal tipo di prodotto, il punto omogeneizzato prende a riferimento il tempo richiesto per l'esecuzione di attività che generano valore nell'ambito di un flusso standardizzato di processo. Sulla base di questo principio, qualunque attività produttiva può essere ricondotta ad un'unica forma di misurazione, indipendentemente dalla tipologia del prodotto.

Le ipotesi di previsione delle domande per il triennio 2014-2016, riportate di seguito, sono state sviluppate nell'ottica della completa integrazione delle attività e delle risorse degli Enti soppressi, in linea con le prescrizioni di cui ai decreti del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali di trasferimento all'INPS delle risorse strumentali, umane e finanziarie del soppresso ENPALS (del 28 marzo 2013) ed INPDAP (del 5 luglio 2013), in attuazione del D.L. n. 201/2011. Pertanto, le stime effettuate sulle domande di servizio si riferiscono al complesso delle attività produttive, anche se la fase di progressiva integrazione in INPS delle strutture produttive degli Enti soppressi non è completamente conclusa.

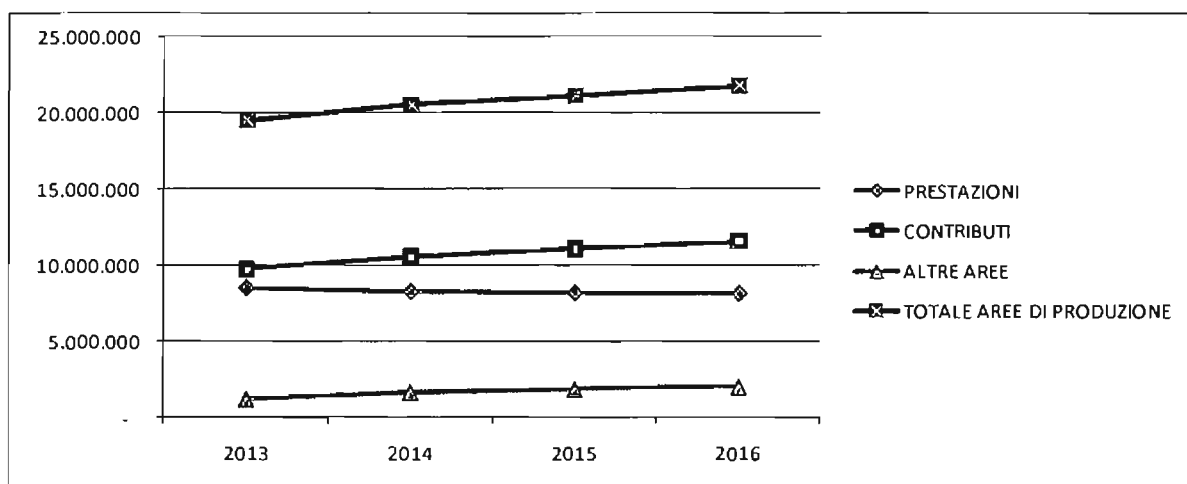
L'andamento della **domanda di servizio** e delle **attività** è rilevata tenendo conto:

- delle domande di servizio direttamente attivate presso le Agenzie ("Prestazioni"),

- delle attività di gestione dei flussi contributivi e informativi finalizzate ad alimentare i conti aziendali e individuali ("Contributi"),
- delle attività di controllo prestazioni e gestione ricorsi ("Altre aree") svolte presso le Direzioni Provinciali.

La stima della domanda non tiene conto di eventuali nuovi prodotti legati ad ulteriori ampliamenti dei compiti istituzionali derivanti da innovazioni normative o dal completamento delle azioni previste nel presente Piano industriale.

Nello specifico la stima della domanda nel triennio 2014-2016, per ogni "macro area di attività", è espressa in "volumi omogeneizzati" ed è quindi riconducibile a unità di tempo agevolando, inoltre, l'analisi di congruità con la forza lavoro disponibile.



In termini di volumi, le domande di servizio e delle attività a livello nazionale si attestano, a fine periodo, ad oltre 21,8 milioni di unità di produzione omogeneizzata.

Andamento Nazionale della domanda di servizio		2013	2014	2015	2016
PRESTAZIONI		8.624.708	8.292.119	8.206.768	8.168.972
PRESTAZIONI PREVIDENZIALI		2.770.723	2.770.723	2.770.723	22.770.723
PRESTAZIONI DI WELFARE		5.210.309	4.964.128	4.864.845	4.816.197
PRESTAZIONI ASSISTENZIALI		543.676	557.268	571.199	582.052
CONTRIBUTI		9.776.134	10.568.766	11.097.192	11.696.566
GESTIONE CONTRIBUTI E CONTO ASSICURATIVO		9.776.134	10.568.755	11.097.192	11.596.566
ALTRE AREE		1.231.830	1.681.853	1.850.038	2.035.042
CONTROLLO PRESTAZIONI		1.073.104	1.477.757	1.625.533	1.788.086
GESTIONE RICORSI AMM.VI		158.726	204.096	224.505	246.956
TOTALE AREE DI PRODUZIONE		19.532.672	20.542.727	21.153.999	21.800.580

La previsione della domanda a livello nazionale per il triennio 2014-2016 evidenzia, in linea con i risultati della gestione degli anni precedenti, **un andamento complessivamente crescente**, con medie annue nell'ordine del 3%, in considerazione del livello crescente della domanda di

prestazioni assistenziali (2,5%), della sostanziale tenuta della domanda nell'area delle prestazioni previdenziali, nonché della significativa crescita attesa nell'area dell'accertamento contributivo (4,5%) e delle altre aree di produzione (controllo prestazioni e gestione ricorsi) dove si prevede una crescita media del 12%.

Occorre evidenziare che la modifica del mix dei servizi richiesti all'Istituto, verso prodotti caratterizzati da una maggiore interazione con l'utenza, determina un impatto significativo in termini di aumento dei tempi di lavorazione e di esigenze di competenze qualificate sul personale.

Accanto alla stima della domanda sulle richieste, occorre, al fine di non incidere sulla **qualità dei servizi** resi al cittadino, tenere in considerazione anche le esigenze di evasione delle domande giacenti.

Al fine di valorizzare questa ulteriore componente della domanda in linea con gli standard di servizio, sono presi in considerazione i seguenti indici che, per l'anno 2014 (circolare 163/2013), prevedono:

- un **indice di deflusso** pari a 1; che equivale alla capacità da parte dell'Istituto di lavorare (definire) nell'anno un numero di domande pari a quelle pervenute,
- un **indice di giacenza** pari a 50 giorni medi per la definizione delle attività di servizio (30 giorni con specifico riferimento alle l'erogazione di prestazioni).

Di seguito si riporta la previsione di questa ulteriore componente della domanda necessaria, per l'anno 2014, ad attestare i livelli di servizio ai valori sopra indicati.

Andamento Nazionale della Giacenza		2013			2014			
AREE DI PRODUZIONE	DOMANDA	GIACENZA FINALE	INDICE DI GIACENZA	DOMANDA	OBBIETTIVO DI ABBATTIMENTO DELLA GIACENZA	GIACENZA FINALE	INDICE DI GIACENZA	PRODUZIONE ATTESA
PRESTAZIONI	8.624.708	1.271.367	54	8.292.119	589.823	681.544	30	8.881.942
PRESTAZIONI PREVIDENZIALI	2.770.723	311.232	41	2.770.723	83.501	227.731	30	2.854.226
PRESTAZIONI DI WELFARE	5.210.309	870.764	61	4.964.128	462.754	408.010	30	5.426.881
PRESTAZIONI ASSISTENZIALI	543.676	89.371	60	557.268	43.568	45.803	30	600.896
CONTRIBUTI	9.776.134	1.752.964	65	10.588.755	205.063	1.547.901	53	10.773.817
GESTIONE CONTRIBUTI E CONTO ASSICURATIVO	9.776.134	1.752.964	65	10.568.756	205.063	1.547.901	53	10.773.817
ALTRE AREE	1.231.830	443.574	131	1.681.653	116.300	559.874	122	1.565.552
CONTROLLO PRESTAZIONI	1.073.104	417.482	142	1.477.757	108.842	526.324	130	1.368.914
GESTIONE RICORSI AMM.VI	158.726	26.092	60	204.056	7.458	33.550	60	196.638
TOTALE AREE DI PRODUZIONE	19.532.672	3.467.905	65	20.542.727	678.586	2.789.319	50	21.221.311

In termini di volumi di domanda, l'obiettivo di abbattimento della giacenza, necessario per il raggiungimento dei livelli di servizio previsti (indice di giacenza = 50), attesta la domanda totale (produzione attesa) per l'anno 2014 a 21.221.311 unità di produzione omogeneizzata, quale somma della domanda e dell'obiettivo di abbattimento. L'equilibrio sull'indice fisiologico di giacenza unito all'indice di deflusso pari a 1, non genera ulteriori domande negli anni 2015-2016.



Nella tabella si riporta la previsione della **produzione attesa** (domanda totale), nel triennio 2014-2016.

Andamento Nazionale dei volumi di produzione attesa		2013	2014	2015	2016
PRESTAZIONI		8.524.708	8.881.942	8.206.768	8.168.972
CONTRIBUTI		9.776.134	10.773.817	11.097.193	11.596.566
ALTRE AREE		1.231.830	1.565.552	1.850.038	2.035.042
TOTALE AREE DI PRODUZIONE		19.532.672	21.221.311	21.153.999	21.800.580

Capacità produttiva

La determinazione della capacità produttiva nel triennio parte dalla proiezione della consistenza di personale, che tiene conto delle ipotesi di fuoriuscita (cfr. par. 5.2). Nella tabella si riporta la distribuzione del personale sulle strutture territoriali, con riferimento alle sole risorse appartenenti alle aree professionali A, B e C direttamente impiegate nel processo di produzione pari all'83,6% del totale.

ANNO	Direzioni Regionali - Numero risorse aree A,B,C	Direzioni Provinciali - Numero risorse aree A,B,C	Strutture Territoriali - Totale risorse aree A,B,C	Incidenza risorse Direzioni Regionali su Direzioni Provinciali
2014	1.899	23.674	25.573	7,43%
2015	1.897	23.598	25.495	7,44%
2016	1.896	23.526	25.422	7,46%

Al fine di valutare la capacità di produzione dell'Istituto, viene introdotto il parametro di **produttività pro-capite standard** pari a 124 punti omogeneizzati, che rappresenta il limite fisiologico di saturazione, calcolato tenendo conto delle seguenti misure:

- il punto omogeneizzato è pari ad un'ora/uomo,
- 124 ore mensili, rappresentano l'80% delle ore uomo medie mensili pari a 155 ore (7,12 ore giornaliere per 21,5 giorni medi mese), tenendo conto delle assenze fisiologiche dal servizio,
- il rapporto tra le unità mesi disponibili e la forza è pari all'80%, comprensivo dello straordinario e al netto della formazione e delle pause fisiologiche,
- il rapporto tra risorse ABC impiegate nelle aree di produzione sul totale risorse ha raggiunto il livello limite pari all'83,6%, di cui il 9% impiegato in attività di informazione e consulenza,
- del rimanente 16,4%, oltre il 50% è impiegato nelle aree legale e medico legale.

Applicando il parametro di produttività pro-capite standard al personale impiegato nelle attività di erogazione delle prestazioni e servizi, si determinano i **livelli di produzione sostenibili**.

ANNO	Produzione attesa	Produzione sostenibile	Produzione non sostenibile
2014	21.221.311	21.221.311	0
2015	21.153.999	20.892.618	261.381
2016	21.800.580	20.832.796	967.784



Analisi degli impatti sui livelli di servizio

Al fine di mantenere i livelli di servizio è necessario attestare la capacità produttiva sui volumi produzione attesa. La copertura di tali volumi attraverso la consistenza di personale prevista per il triennio determina livelli di **produttività pro capite** (calcolato come rapporto tra i livelli di produzione attesi e il personale in forza) che superano in modo significativo il punto di saturazione della capacità produttiva dell'Istituto pari a 124 punti omogeneizzati pro capite atteso per l'anno 2014.

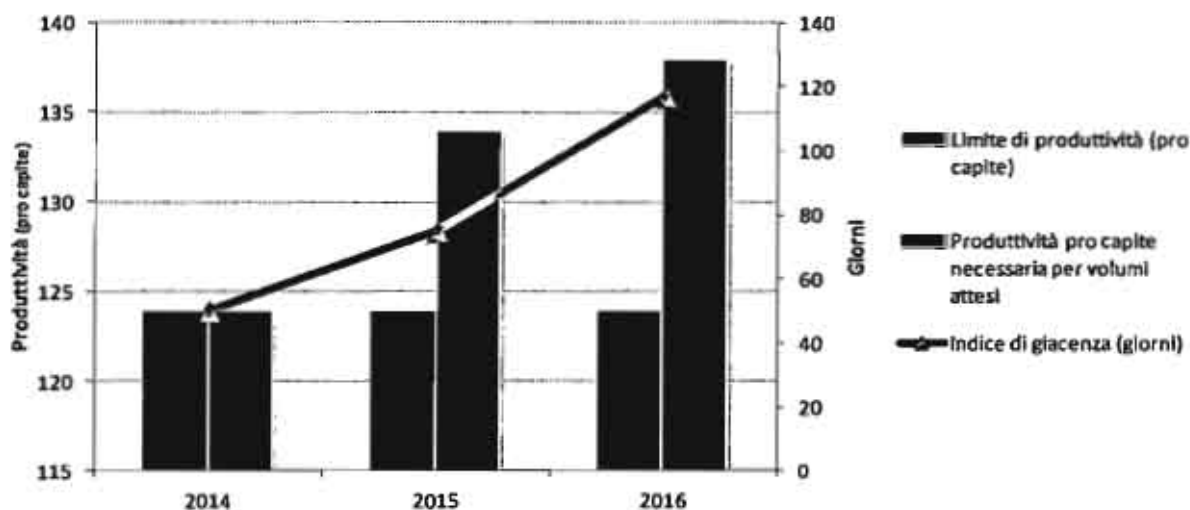
ANNO	Strutture Territoriali - Totale risorse aree A,B,C	Previsione produzione omogeneizzata	Indice di giacenza (in gg)	Indice di produttività pro-capite mensile
2014	25.573	21.221.311	50	124
2015	25.495	21.153.999	50	136
2016	25.422	21.800.580	50	141

L'incremento dell'indice di produttività viene parzialmente attenuato (134 per l'anno 2015 e 138 per l'anno 2016) con l'inserimento di circa 500 unità, nel triennio 2014-2016, così come evidenziato nell'azione di sviluppo "Incremento delle risorse umane e sviluppo delle professionalità", in coerenza con la dotazione organica desumibile all'attuale quadro normativo di riferimento. A fronte di un incremento previsto per l'anno 2014 di 400 unità e per l'anno 2015 di 100 unità, si stima che la produttività delle unità non possa che iniziare ad essere raggiunta nel corso dell'esercizio 2015, in relazione alla necessità di svolgere adeguati processi di formazione.

Pertanto, considerando il limite di produttività a 124 punti omogeneizzati pro capite e le risorse effettivamente disponibili, si ottiene il seguente andamento della produzione con evidenti incrementi in termini di giacenza (indice di giacenza).

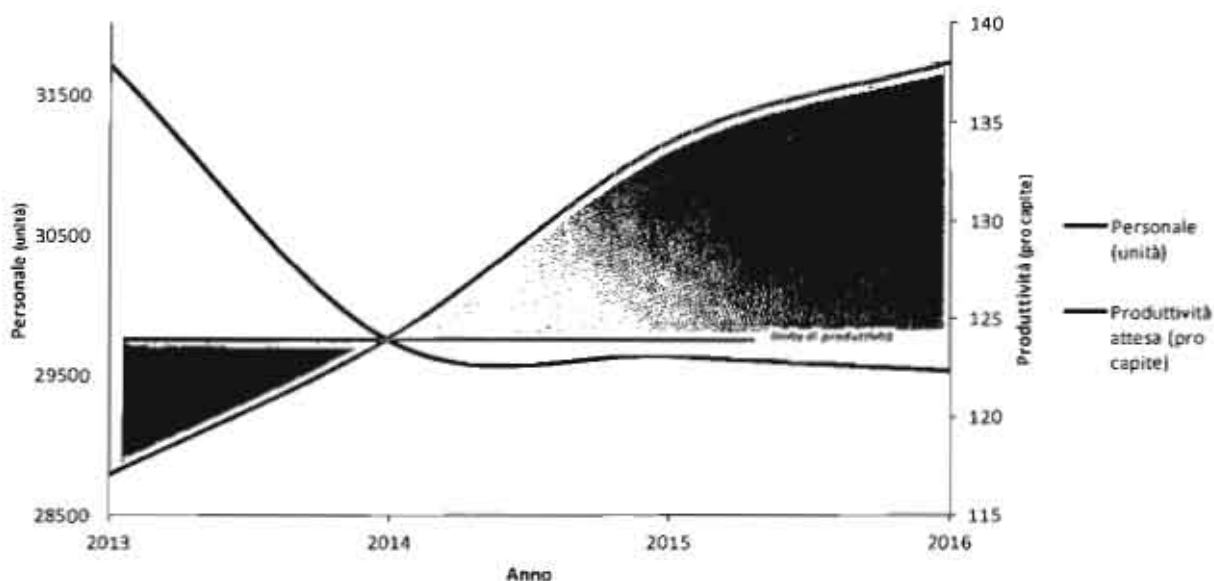
ANNO	Strutture Territoriali - Totale risorse aree A,B,C	Produzione sostenibile (con inserimento 500 unità)	Indice di giacenza (in gg)	Limite di produttività pro-capite mensile
2014	25.973	21.221.311	50	124
2015	25.995	21.056.514	75	124
2016	25.922	21.242.536	117	124

I livelli di produzione effettivamente lavorabili (**limite di produttività**) incidono sui **livelli di servizio (Indice di giacenza)** incrementando nel triennio 2014-2016 la giacenza per oltre il 134% (da 50 a 117 giorni per il tempo medio di erogazione delle prestazioni). Il peggioramento dell'indice di giacenza non incide esclusivamente sui tempi di erogazione delle prestazioni ma genera un peggioramento su tutti i livelli di servizio e i tempi di risposta dell'Istituto; in particolare, nell'area dei contributi, il peggioramento delle giacenze è causa di rallentamenti significativi nell'accertamento e recupero dei crediti contributivi con evidenti riflessi sulle entrate dell'Istituto.



In conclusione, come evidenziato nel grafico seguente, nel triennio 2014-2016 si configura uno scenario gestionale, dove:

- è superato il limite massimo di produttività *pro-capite* media mensile del personale;
- esiste una oggettiva difficoltà a tendere nel mantenimento della qualità dei servizi erogati ai cittadini connessa soprattutto all'aumento delle giacenze e al prolungamento dei tempi di risposta.



Il gap positivo generato nell'anno 2013 tra la produttività attesa (117) e il limite di produttività,

(124) che garantisce il mantenimento del livello dei servizi attesi, dovuto anche al ricorso da parte dell'Istituto alle più innovative tecnologie informatiche, viene completamente riassorbito nel corso dell'anno 2014 a seguito degli effetti connessi alle ipotesi di fuoriuscita del personale.

Inoltre, tale gap positivo si tramuta dall'anno 2015 in un gap negativo che, in considerazione dell'elevata e crescente età media del personale (da 52,6 anni nel 2014 a 57,7 nel 2020) e della evoluzione delle richieste di servizio a maggior contenuto specialistico, può essere riassorbito solo attraverso una politica attiva del *turnover*.

Il mantenimento dei livelli di servizio presuppone, pertanto, l'attuazione delle azioni contenute nelle direttrici di sviluppo previste nel presente Piano e, in particolare, l'immissione di ulteriori 2.000 unità di personale all'interno delle aree di produzione, vedi ancora la direttrice di sviluppo "*Risorse Umane*".

DIRETTRICE DI SVILUPPO	IMPATTO SUI LIVELLI DI SERVIZIO
ORGANIZZAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Offerta georeferenziata di servizi ▪ Sportello unico per il cittadino
RISORSE UMANE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento degli standard qualitativi e quantitativi dei servizi ▪ Inserimento di circa 2.500 risorse umane
PROCESSI - Miglioramento delle azioni di verifica amministrativa, vigilanza ispettiva ed accertamento del credito	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maggiore garanzia di legalità ed equità
PROCESSI - Evoluzione dei processi condivisi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maggiore efficienza nei rapporti con i cittadini ▪ Migliore qualità dei servizi ▪ Migliore assolvimento dei compiti istituzionali
TECNOLOGIA INFORMATICA - Completamento del processo di telematizzazione delle istanze di servizio in logica di integrazione con i processi gestionali interni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Miglioramento della qualità delle informazioni in ingresso ▪ Correntezza del conto assicurativo ▪ Multicanalità di accesso al servizio ▪ Efficientamento nell'erogazione dei servizi ▪ Riallocazione delle risorse su attività a maggior valore aggiunto

Gli inserimenti previsti consentono il recupero dei livelli di servizio attesi, ma senza garantire rassicuranti margini di sicurezza, considerando che il livello di produttività di 124 rappresenta il limite di saturazione della produzione.

6.2 IMPATTI SOCIALI E RISCHIO REPUTAZIONALE

L'Istituto, già da diversi anni, attraverso lo strumento del Bilancio Sociale, si è dotato di un sistema di rendicontazione avente l'obiettivo di evidenziare gli effetti sociali prodotti dalla propria azione istituzionale con riferimento ai beneficiari delle prestazioni previdenziali ed assistenziali, fornendo un rendiconto chiaro e globale che rende più comprensibili le dinamiche del mercato del lavoro e gli andamenti delle prestazioni pensionistiche, assistenziali e a sostegno del reddito.

L'ultimo Bilancio Sociale presentato rende conto delle attività istituzionali con riferimento all'esercizio 2012, attività che sono state fortemente influenzate dalla necessità di attuare una serie di disposizioni normative, nonché di fronteggiare contemporaneamente gli effetti posti dall'andamento congiunturale negativo. L'anno 2012 è stato, infatti, caratterizzato da due importanti interventi normativi che hanno riguardato specificatamente l'Istituto: la confluenza di INPDAP ed ENPALS nell'INPS, prevista dall'art. 21 della legge n. 214/2011, nonché la riforma delle pensioni introdotta dall'art. 24 della stessa legge n. 214/2011.

In questo contesto, il Bilancio Sociale 2012, che identifica negli utenti esterni, oltre che nel personale, i principali portatori di interesse dell'Istituto, già contiene, al proprio interno, una valutazione dell'impatto sociale delle azioni intraprese, evidenziando il forte impegno dell'INPS che, attraverso il proprio personale e le proprie strutture, ha consentito di rendere esigibili i diritti previdenziali dei lavoratori e dei pensionati, di erogare tempestivamente gli ammortizzatori sociali, nonché di ridurre i costi complessivi a carico del sistema produttivo semplificando gli adempimenti delle aziende e degli operatori economici.

Nello specifico, al fine di affrontare, al contempo, le diverse criticità generate dalla costante diminuzione delle risorse umane e da un'utenza sempre più esigente rispetto ai tempi di attesa conseguenti ai processi tradizionali di presentazione delle istanze, l'Istituto ha portato avanti numerosi progetti di innovazione.

L'informatizzazione delle procedure ha favorito ad esempio una rapida predisposizione dell'offerta dei servizi *on-line*, con vantaggi sia per lo stesso Istituto, in termini di riduzione dei costi di gestione, migliore utilizzo delle risorse, maggiore tempestività nell'erogazione dei servizi, che per gli utenti, in termini di maggiore disponibilità dei servizi, eliminazione di code agli sportelli, maggiore semplicità di accesso alla richiesta di prestazioni, maggiore rapidità di risposta alle proprie istanze. Le difficoltà da parte di quell'utenza non incline all'utilizzo di mezzi telematici, che comprende prevalentemente le persone anziane, sono state ovviate prevedendo la possibilità di ricorrere al *Contact Center* o ai partner istituzionali.

A fronte di tale processo evolutivo, nel biennio trascorso, la strategia dell'Istituto si è quindi focalizzata in modo particolare sull'efficienza organizzativa interna e sul rinnovamento dei servizi, garantendo in questo modo l'attività di protezione sociale ed assicurando la continuità nell'erogazione delle prestazioni fondamentali per il sostegno del reddito delle famiglie.

Il Piano in esame si inquadra sostanzialmente nella stessa direzione già intrapresa, ma al fine di valutare gli impatti sociali che scaturiscono dalle azioni in esso contenute, occorre considerare, quale ulteriore elemento di contesto, i risparmi previsti dalle ultime disposizioni normative in tema di *Spending Review*, che impongono all'Istituto il conseguimento di obiettivi di riduzione delle spese di funzionamento per 515,7 milioni di euro da riversare, annualmente a partire dal 2014, in entrata al bilancio dello Stato.

In particolare, in relazione all'aumento delle attività in funzione dei crescenti bisogni dei cittadini e alla significativa contrazione delle risorse disponibili, si avverte l'esigenza di **monitorare** in modo strutturato **il rischio reputazionale** e quindi le possibili ricadute derivanti da un

incremento della percezione negativa dell'immagine dell'Istituto da parte degli utenti e degli *stakeholder* in genere.

A tal fine, si prevede lo sviluppo di appositi modelli valutativi che consentano di attivare un processo di gestione del rischio reputazionale in grado di minimizzare *ex ante* le cause di rischio, contenere *ex post* eventuali danni reputazionali e monitorare costantemente il livello di esposizione.

Tali modelli, anche per consentire una costante valutazione delle conseguenze in termini reputazionali delle scelte gestionali su azioni e priorità, prenderanno a riferimento differenti variabili (qualità e comportamenti del personale, attenzione alla responsabilità sociale, qualità dei servizi, efficacia nell'utilizzo delle risorse, competenze tecniche, grado d'innovatività, ecc.) e modalità di rilevazione (monitoraggio reclami diretti, monitoraggio reclami via *contact center*, indagini di *customer satisfaction*, presenza sui media, ecc.).

In questo scenario complesso, sia per i suddetti vincoli normativi di contenimento della spesa sia per la situazione macroeconomica che influenza i comportamenti dei cittadini - sempre più attenti ed esigenti rispetto all'operato dell'Istituto - non intervenire sulla ridefinizione dell'assetto organizzativo e sulla revisione del modello di offerta in termini di allocazione ottimale delle risorse, di integrazione delle funzioni e di progressivo adeguamento della rete distributiva sul territorio, nonché non agire sulla individuazione ed attuazione di opportune azioni di sviluppo, (ipotizzando quindi il verificarsi della situazione "controfattuale", ovvero il mancato intervento su tutti gli aspetti sopra delineati), produrrebbe un impatto sociale negativo ed un possibile mancato raggiungimento degli obiettivi assegnati all'Istituto.

Va tuttavia evidenziato che, nel citato contesto di aumento delle attività in funzione dei crescenti bisogni dei cittadini e di significativa contrazione delle risorse disponibili, la caduta reputazionale assume i contorni dell'evento probabile più che di rischio da gestire.

Il contenimento delle possibili criticità derivanti dall'ulteriore inasprimento delle misure di riduzione della spesa è supportato da una serie di iniziative, contenute nel Piano, rispetto alle quali di seguito si evidenzia la direzione degli effetti sui diversi portatori di interesse.

- La realizzazione della completa **integrazione delle funzioni** dell'INPS e degli Enti incorporati e la conseguente evoluzione del modello di offerta garantiscono l'estensione, anche ai prodotti dei suddetti Enti, dell'erogazione delle prestazioni e dei servizi secondo le modalità e gli standard già consolidati dell'Istituto, favorendo la realizzazione di economie di scala e di specializzazione che hanno naturali ricadute positive in termini di finanza pubblica.
- L'**inserimento di nuovo personale**, oltre ad avere naturali ricadute positive in termini occupazionali, consente di contribuire al miglioramento complessivo della qualità dei servizi.
- Lo **sviluppo delle risorse umane** dell'Istituto, attraverso percorsi mirati di formazione, consente di garantire omogenei livelli di conoscenza delle tematiche che l'Istituto stesso è chiamato a gestire anche a seguito dell'incorporazione e di consolidare un corpo operativo professionalmente sempre più preparato ed integrato, in grado di assicurare a tutti gli iscritti e pensionati, pubblici e privati, elevati standard qualitativi e quantitativi dei servizi.



- La prosecuzione delle attività di prevenzione, accertamento e repressione delle omissioni/**evasioni contributive e di contrasto al lavoro nero e irregolare**, consentirebbe di frenare quei fenomeni di irregolarità che ostacolano il processo di progressiva riduzione delle imposizioni fiscali e contributive, con ricadute positive sulle dinamiche complessive del Sistema Paese.
- L'evoluzione della struttura informativa e lo sviluppo della piattaforma tecnologica al fine di poter integrare le informazioni di *Welfare*, fornendo tutti i servizi censiti nel **Casellario dell'Assistenza** attraverso l'interscambio dei dati in modalità multicanale e l'integrazione delle basi dati, consentirebbe al Sistema Paese di realizzare il principio di sussidiarietà tra Pubbliche Amministrazioni, di omogeneizzare i livelli di servizio offerti dagli attori pubblici ai cittadini uniformando i servizi a livello nazionale, di contenere la spesa pubblica in tecnologie informatiche, di conseguire la semplificazione amministrativa e di contribuire allo sviluppo del mercato del lavoro attraverso la raccolta e sistematizzazione di dati a supporto dell'attuazione di politiche di incontro tra domanda e offerta di lavoro.
- La prosecuzione del processo di **telematizzazione** delle istanze di servizio è in grado di soddisfare le esigenze delle nuove generazioni di superamento dello sportello fisico e di ottimizzazione dei servizi *on line*, creando anche la percezione di un *Welfare* più vicino alle esigenze dell'utenza e alle più moderne modalità di fruizione dei servizi.
- L'**evoluzione dei processi condivisi**, con particolare riferimento allo sviluppo della rete dei *partner* di servizio è, d'altro canto, fondamentale per continuare a fornire una opportunità aggiuntiva di interlocuzione e di erogazione dei servizi, garantendo la presenza di un costante punto di riferimento indispensabile per il supporto ai cittadini, soprattutto quelli appartenenti alle categorie più "deboli" che si trovano nell'impossibilità di utilizzare autonomamente le tecnologie informatiche.
- La **razionalizzazione degli spazi** ad uso strumentale e l'attivazione di azioni volte ad incrementare l'efficacia delle attività contrattuali, agevolerebbe il conseguimento dei necessari risparmi sulle spese di funzionamento, da riversare sul bilancio pubblico, evitando l'attivazione di eventuali interventi restrittivi sulle poste istituzionali che potrebbero incidere negativamente sulle attività connesse all'erogazione delle prestazioni.
- La **valorizzazione del patrimonio artistico-culturale** dell'Istituto, attraverso l'attuazione di opportune azioni di conservazione e promozione, può contribuire all'ampliamento della fruibilità da parte dei cittadini di un patrimonio di natura collettiva unico nel suo genere.

Nelle future edizioni del Bilancio Sociale dell'Istituto, gli impatti sociali degli interventi programmati saranno oggetto di opportuna rendicontazione.

6.3 IMPATTI ECONOMICO-FINANZIARI

Il Piano si colloca in un contesto che prevede l'obbligo per l'Istituto di perseguire obiettivi di contenimento della spesa pubblica, in coerenza con le disposizioni normative in tema di *Spending Review*, attraverso la **riduzione delle spese di funzionamento per gli esercizi 2014, 2015 e 2016** in misura pari a **515,7 mln/€ annui** rispetto al Bilancio Preventivo Originario 2012.

INPS

Istituto Nazionale Previdenza Sociale



Con riferimento alle direttrici individuate nel Piano, di seguito si riportano le azioni collegate che producono effetti nell'ambito degli investimenti e/o che producono maggiori entrate attese.

Per ciascuna azione individuata nell'ambito delle direttrici di sviluppo, nella seguente tabella, vengono evidenziati:

- gli **investimenti necessari per portare a termine le azioni di sviluppo**, in termini di **maggior oneri** che l'Istituto dovrà sostenere nelle singole annualità 2014-2016,
- i **risparmi attesi correlati agli investimenti**, in termini di **minori oneri** a carico dell'Istituto nelle singole annualità 2014-2016,
- le **maggiori entrate attese correlate agli investimenti**, sia relative a poste istituzionali che derivanti da operazioni straordinarie, nelle singole annualità 2014-2016.

Il prospetto non tiene conto degli ulteriori investimenti previsti sulle risorse umane (*turnover* e formazione) e tecnologiche, che presuppongono un superamento degli attuali vincoli normativi e la possibilità di attivare, a copertura, risorse proprie.

Direttrici di sviluppo - azioni (Importi in €/mln)		Investimenti necessari per portare a termine le azioni di sviluppo					Risparmi attesi correlati agli investimenti				Maggiori entrate attese correlate agli investimenti			
		Descrizione investimenti aggiuntivi	Effetto presunto			Cap. oggetto di vincolo	Descrizione risparmi attesi	Effetto presunto			Descrizione maggiori entrate attese	Effetto presunto		
			2014	2015	2016			2014	2015	2016		2014	2015	2016
ORGANIZZAZIONE	1	COMPLETAMENTO DEL PERCORSO DI INTEGRAZIONE												
		Formazione del personale	3,90	3,90	3,90	si								
RISORSE UMANE	2	INCREMENTO DELLE RISORSE UMANE E SVILUPPO DELLE PROFESSIONALITA'												
		Inserimento nuovo personale	17,97	22,46	22,46									
PROCESSI	3	MIGLIORAMENTO DELL'EFFICACIA DELLE ATTIVITÀ CONTRATTUALI E CENTRALIZZAZIONE DEGLI ACQUISTI												
		Spese ICT	3,02	4,46	5,25									
	4	MIGLIORAMENTO DELLE AZIONI DI VERIFICA AMMINISTRATIVA, VIGILANZA ISPETTIVA ED ACCERTAMENTO DEL CREDITO									Verifica amministrativa	319,00	319,00	319,00
		Spese ICT	8,77	12,73	16,84						Vigilanza ispettiva	15,63	15,63	15,63
										Interessi legali passivi	0,80	0,80	0,80	
TECNOLOGIA INFORMATICA	5	SVILUPPO DELLA PIATTAFORMA TECNOLOGICA INPS IN LOGICA "CLOUD COMPUTING" DI INTEGRAZIONE DELLE INFORMAZIONI DI WELFARE												
		Spese ICT	6,17	18,89	26,10									



Direttrici di sviluppo - azioni (Importi in €/mln)		Investimenti necessari per portare a termine le azioni di sviluppo				Risparmi attesi correlati agli investimenti				Maggiori entrate attese correlate agli investimenti					
		Descrizione investimenti aggiuntivi	Effetto presunto			Cap. oggetto di vincolo	Descrizione risparmi attesi	Effetto presunto			Descrizione maggiori entrate attese	Effetto presunto			
			2014	2015	2016			2014	2015	2016		2014	2015	2016	
6	COMPLETAMENTO DEL PROCESSO DI TELEMATIZZAZIONE DELLE ISTANZE DI SERVIZIO IN LOGICA DI INTEGRAZIONE CON I PROCESSI GESTIONALI INTERNI	Spese ICT	10,7	11,5	12,12										
PATRIMONIO	7	RAZIONALIZZAZIONE LOGISTICA DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE STRUMENTALE	Direzioni Regionali e Provinciali: Costi per lavori, facchinaggio, trasloco, pulizia, mobili e arredi	12,60	2,50	0,40	si	Costi di gestione degli immobili strumentali	10,90	11,40	9,70	Locazioni attive	1,75	3,5	8,75
			Agenzie territoriali: Costi facchinaggio, trasloco, pulizia e mobili ed arredi	-	0,60	0,60		Costi di gestione degli immobili strumentali	-	-	1,50				
	8	VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE NON STRUMENTALE										Dismissione	5,00	10,00	20,00
	9	MIGLIORAMENTO DELLA CONSERVAZIONE E VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO ARTISTICO - CULTURALE	Costi per l'assoggettamento a stima del patrimonio artistico	1,50								Messa a reddito		3,10	3,10
Costi per l'assicurazione del patrimonio artistico			0,04	0,04	0,04										

Di seguito, per ciascuna azione, si sintetizzano i razionali sottesi alla determinazione del valore degli investimenti e dei correlati risparmi attesi:

1 - Completamento del percorso di integrazione e 2 - Incremento delle risorse umane e Sviluppo delle professionalità

Il valore degli investimenti relativi alla "formazione del personale", in coerenza con quanto definito nel Bilancio Preventivo Originario 2014 dell'Istituto, si riferiscono ad attività di formazione e qualificazione del personale che si rendono necessarie in considerazione dei nuovi compiti attribuiti all'INPS a seguito del processo di soppressione dell'ex INPDAP e dell'ex ENPALS, della ridefinizione dell'organizzazione centrale e periferica, nonché della necessità di mantenere e sviluppare nel tempo le professionalità dell'Istituto.

Il valore degli investimenti relativi all' "inserimento del nuovo personale" si riferisce alla previsione di inserimento di circa 500 unità di personale prevalentemente dell'area "C" ed è stato determinato prendendo a riferimento il costo medio standard di qualifica.

3 - Incremento dell'efficacia delle attività contrattuali e centralizzazione degli acquisti

Il valore di tali investimenti, risulta dalla rideterminazione in aumento di quanto iscritto nel Bilancio Preventivo Originario 2014 dell'Istituto, a seguito di una ridefinizione e rifocalizzazione delle attività necessarie allo sviluppo di funzionalità finalizzate all'incremento dell'efficacia delle attività contrattuali e centralizzazione degli acquisti, che si stima con un andamento leggermente crescente nel triennio.

4 - Miglioramento delle azioni di verifica amministrativa, vigilanza ispettiva ed accertamento del credito

Il valore di tali investimenti, risulta dalla rideterminazione in aumento di quanto iscritto nel Bilancio Preventivo Originario 2014 dell'Istituto, a seguito di una ridefinizione e rifocalizzazione delle attività necessarie allo sviluppo di sistemi informatici finalizzati al miglioramento delle azioni di verifica amministrativa, vigilanza ispettiva ed accertamento del credito, che si stima con un andamento crescente nel triennio in considerazione, da un lato, dell'estensione di tali azioni al settore pubblico, dall'altro, dell'aumento della cooperazione interistituzionale che vede la necessità di integrare sempre più numerose banche dati.

Il valore relativo alle entrate attese di natura istituzionale correlate a tali investimenti è determinato in coerenza con i criteri definiti nella Circolare del Direttore Generale numero 163 del 25 novembre 2013 "Avvio del processo di programmazione e budget delle strutture territoriali per l'anno 2014".

5 - Sviluppo della piattaforma tecnologica INPS in logica "cloud computing" di integrazione delle informazioni di Welfare

Il valore di tali investimenti, risulta dalla rideterminazione in aumento di quanto iscritto nel

Bilancio Preventivo Originario 2014 dell'Istituto, a seguito di una ridefinizione e rifocalizzazione delle attività necessarie allo sviluppo della piattaforma tecnologica INPS in logica "cloud computing" di integrazione delle informazioni di welfare degli enti previdenziali, che si stima con un andamento crescente nel triennio.

6 - Completamento del processo di telematizzazione delle istanze di servizio in logica di integrazione con i processi gestionali interni

Il valore di tali investimenti, risulta dalla rideterminazione in aumento di quanto iscritto nel Bilancio Preventivo Originario 2014 dell'Istituto, a seguito di una ridefinizione e rifocalizzazione delle attività necessarie al completamento del processo di telematizzazione delle istanze di servizio, in logica di integrazione con i processi gestionali interni, che si stima abbiano un andamento pressoché costante nel corso del triennio, in considerazione dello stato di realizzazione delle attività di telematizzazione dei servizi.

7 - Razionalizzazione logistica del patrimonio immobiliare strumentale

Il valore relativo agli investimenti necessari per l'attuazione del piano di razionalizzazione logistica del patrimonio immobiliare strumentale delle Direzioni Regionali e Provinciali, i risparmi e le entrate attese correlati a tali investimenti, sono stati determinati in coerenza con quanto definito nella Determinazione Presidenziale n. 205/2012 e relativi allegati.

Il valore relativo agli investimenti necessari per l'attuazione del piano di razionalizzazione logistica del patrimonio immobiliare strumentale delle Agenzie territoriali e i risparmi attesi correlati a tali investimenti, è stimato sulla base di un'ipotesi di rilascio di circa 32.000 mq.

8 - Valorizzazione del patrimonio immobiliare non strumentale

Il valore relativo alle entrate attese è determinato stimando l'impatto economico delle scelte gestionali più opportune che l'Istituto vorrà adottare, anche in considerazione della priorità data dall'Istituto nell'azione di dismissione del patrimonio immobiliare secondo quanto stabilito dalle attuali disposizioni in materia.

9 - Miglioramento della conservazione e valorizzazione del patrimonio artistico - culturale

Il valore relativo agli investimenti necessari per il miglioramento della conservazione e valorizzazione del patrimonio artistico - culturale, è determinato avuto riguardo ai costi di adeguamento della valutazione del patrimonio artistico dell'Istituto costituito di circa 6.000 opere, e dai costi necessari per assicurare tale patrimonio.

Il valore relativo alle entrate attese correlate agli investimenti è determinato stimando l'impatto economico delle scelte gestionali più opportune che l'Istituto vorrà adottare finalizzate alla messa a reddito di tali beni, quali, ad esempio, lo sviluppo di nuove tecnologie per dare visibilità al patrimonio artistico/culturale oppure l'avvio di attività di *partnership* tra pubblico/privato.

In coerenza con le previsioni di cui al Bilancio Previsionale Originario 2014 dell'Istituto, di seguito si fornisce un quadro di sintesi della gestione finanziaria per le spese di funzionamento, in termini di competenza per il triennio 2014-2016. Tale previsione è inoltre messa in relazione con la gestione finanziaria per le spese di funzionamento del Bilancio Assestato 2013, anch'esso riportato nel Bilancio Preventivo Originario 2014.

SPESE DI FUNZIONAMENTO (valori espressi in €/m.ln)	Assestato 2013	Previsioni 2014	Previsioni 2015	Previsioni 2016
Spese di funzionamento in conto corrente	4.174,19	4.016,84	3.986,40	3.991,31
I - Uscite per gli organi dell'Ente	4,14	4,14	4,14	4,14
II - Oneri per il personale in attività di servizio	1.945,23	1.857,45	1.837,08	1.831,98
III - Oneri per il personale in quiescenza	362,28	363,26	363,26	363,26
IV - Uscite per l'acquisto di beni di consumo e di servizi	854,00	837,59	837,52	837,52
VI - Trasferimenti passivi	25,11	24,40	24,40	24,40
VII - Oneri tributari	12,86	12,86	12,88	12,86
X - Uscite non classificabili in altre voci	970,56	917,15	917,15	917,15
Spese di funzionamento in conto capitale	397,42	381,94	381,84	381,84
XI - Acquisizione beni di uso durevole ed opere immobiliari	2,10	2,10	2,10	2,10
XII - Acquisizione di immobilizzazioni tecniche	215,05	199,75	199,64	199,64
XIII - Partecipazioni e acquisto dei valori mobiliari	0,17	0,00	0,00	0,00
XV - Indennità di anzianità e similari al personale cessato dal servizio	180,10	180,10	180,10	180,10
Totale spese di funzionamento	4.571,60	4.398,79	4.378,25	4.373,15

Fonte: Bilancio Preventivo Originario 2014

Prendendo come punto di riferimento il prospetto di cui sopra, si evidenzia l'impatto finanziario, nell'ambito delle singole categorie di spesa, degli investimenti necessari per realizzare le azioni di sviluppo e dei correlati risparmi attesi.

Oltre a questi, sono riportati anche gli effetti della contrazione stimata del personale dipendente in ottemperanza alle ultime disposizioni di legge in materia di riduzione della pianta organica, ai sensi dell'art. 2 del D.L. 6 luglio 2012.



SPESE DI FUNZIONAMENTO (valori espressi in €/mln)	Assestato 2013	Previsioni 2014	Previsioni 2015	Previsioni 2016
Spese di funzionamento in conto corrente	4.174,18	4.008,67	4.008,29	4.006,90
I - Uscite per gli organi dell'Ente	4,14	4,14	4,14	4,14
II - Oneri per il personale in attività di servizio	1.945,23	1.857,45	1.837,08	1.831,98
Fattore correttivo rispetto all'ipotesi di fuoriuscita		-17,80	-1,43	-0,01
Fattore correttivo rispetto alla previsione d'inserimento nuovo personale		17,97	22,46	22,46
III - Oneri per il personale in quiescenza	362,28	363,26	363,26	363,26
IV - Uscite per l'acquisto di beni di consumo e di servizi	854,00	637,59	637,52	637,52
IV - Ulteriori Uscite per l'acquisto di beni di consumo e di servizi derivanti dalle azioni del piano				
Azione 3/4/5/6 - Costi ICT		1,00	12,50	26,00
Azione 7 - Costi per la razionalizzazione delle Agenzie			0,60	0,60
Azione 7 - Costi di gestione degli immobili		-10,90	-22,30	-33,50
Azione 9 - Costi patrimonio artistico		1,54	0,04	0,04
VI - Trasferimenti passivi	25,11	24,40	24,40	24,40
VIII - Oneri tributari	12,86	12,86	12,86	12,86
X - Uscite non classificabili in altre voci	970,56	917,15	917,15	917,15
Spese di funzionamento in conto capitale	397,42	381,95	381,84	381,84
XI - Acquisizione beni di uso durevole ed opere immobiliari	2,10	2,10	2,10	2,10
XII - Acquisizione di immobilizzazioni tecniche	215,05	199,75	199,64	199,64
XIII - Partecipazioni e acquisto dei valori mobiliari	0,17	0,00	0,00	0,00
XV - Indennità di anzianità e similari al personale cessato dal servizio	180,10	180,10	180,10	180,10
Totale spese di funzionamento	4.571,60	4.390,62	4.390,13	4.388,74

Tale quadro, aggiornato nei termini suddetti, trova riscontro nella previsione triennale 2014-2016, che risulta in linea con gli obblighi per l'Istituto di perseguire obiettivi di contenimento della spesa pubblica, in coerenza con le disposizioni normative in tema di *Spending Review*.

In particolare, con riferimento all'esercizio 2014, **si registra un risparmio rispetto al Bilancio Assestato 2013 di circa 180 mln** nell'ambito di un risparmio annuo complessivo di risorse da trasferire al Bilancio dello Stato pari a euro mln 515,7, ottenuto, come evidenziato nella seguente tabella, mantenendo invariati i risparmi di spesa ottenuti negli anni precedenti:

Tagli 2014 - "Spending Review"	
- art. 4, c. 66, legge 183/2011	13.200.000
- art.21, c. 8, legge 214/2011	100.000.000
- art.4, c. 77, legge n. 92/2012	72.000.000
- art. 8, c. 3, d l n. 95/2012	90.517.879
- art. 1, c. 108, legge 228/2012	240.000.000
Totale	515.717.879

Risparmi previsti 2014	
- Risparmi da II nota di variazione 2012	137.748.896
- Risparmi da preventivo 2013	99.446.606
- Risparmi da I nota di variazione 2013	96.314.152
- Risparmi da Assestato 2013	3.134.898
- Risparmi da previsione 2014	179.073.327
Totale	515.717.879

Anche per gli esercizi 2015-2016, si prevede di ottemperare al mantenimento dei livelli di risparmio che permettono il perseguimento degli obiettivi di contenimento della spesa pubblica, in coerenza con le disposizioni normative in tema di *Spending Review*.

Si riporta di seguito l'impatto finanziario complessivo di bilancio, derivante da un lato dagli investimenti necessari per realizzare le azioni di sviluppo e dai correlati risparmi attesi (il cui dettaglio è esposto nelle tabelle precedenti), dall'altro dalle maggiori entrate attese correlate agli investimenti.

Gestione finanziaria di competenza - Entrate (valori espressi in €mln)	Assestato 2013	Previsioni 2014	Previsioni 2015	Previsioni 2016
TITOLO I - ENTRATE CORRENTI	311.847	313.636	319.274	324.430
1.1 - Entrate contributive	210.151	211.408	215.075	219.809
1.1.01 Aliquote contributive a carico dei datori di lavoro e agli iscritti	208.880	209.817	213.490	218.223
Azione 4 - Verifica amministrativa e Vigilanza Ispezione		335	335	335
1.1.02 Quote di partecipazione degli iscritti all'onere di specifiche gestioni	1.271	1.256	1.250	1.251
1.2 - Entrate derivanti da trasferimenti correnti	97.772	98.234	100.403	100.795
1.2.03 Trasferimenti da parte dello stato	97.416	97.950	100.106	100.496
1.2.04 Trasferimenti da parte delle Regioni	1	1	1	1
1.2.06 Trasferimenti da parte di altri Enti del settore pubblico	355	283	296	298
1.3 - Altre entrate	3.924	3.994	3.796,4	3.826,1
1.3.07 Entrate derivanti dalla vendita di beni e dalla prestazione di servizi	87	82	82	82
1.3.08 Redditi e proventi patrimoniali	396	399	391	394
1.3.09 Poste corrette e compensative di spese	2.728	2.796	2.817	2.835
1.3.10 Entrate non classificabili in altre voci	713	715	501	501
Azione 7 - Locazioni attive		1,8	5,3	14
Azione 9 - Messa a reddito patrimonio artistico-culturale			0,1	0,1
TITOLO II - ENTRATE IN CONTO CAPITALE	25.845	27.923	26.835	25.395
2.1 - Entrate per alienazione di beni patrimoniali e riscossione di crediti	7.396	6.824	6.504	6.333
Azione 8 - Valorizzazione del patrimonio Immob. non strumentale		5	10	20
Azione 9 - Messa a reddito patrimonio artistico-culturale			3	3
2.1.13 Realizzo di valori mobiliari	458	87	12	31
2.1.14 Riscossione Crediti	6.938	6.732	6.479	6.279
2.2 - Trasferimenti in conto capitale	10	10	9	9
2.2.15 Trasferimenti dallo Stato	10	10	9	9
2.2.16 Trasferimenti dalle Regioni	0	0	0	0
2.3 - Accensione di prestiti	18.439	21.089	20.322	19.053
2.3.20 Assunzione di altri debiti finanziari	18.439	21.089	20.322	19.053
TITOLO IV - PARTITE DI GIRO	58.338	59.933	60.728	61.535
4.1.22 Entrate aventi natura di partite di giro	58.338	59.933	60.728	61.535
TOTALE DELLE ENTRATE	396.030	401.492	406.837	411.361



Gestione finanziaria di competenza - Uscite (valori espressi in € mil.)	Assestato 2013	Previsioni 2014	Previsioni 2015	Previsioni 2016
TITOLO I - USCITE CORRENTI	322.671	324.476	328.636	333.654
1.1 - Funzionamento	2.603	2.690	2.690	2.688
1.1.01 Uscite per gli organi dell'Ente	4	4	4	4
1.1.02 Oneri per il personale in attività di servizio	1.945	1.857	1.837	1.832
Fattore correttivo rispetto all'ipotesi di fuoriuscita		18	1	-
Fattore correttivo rispetto alla previsione d'inserimento nuovo personale		18	22	22
1.1.04 Uscite per l'acquisto di beni di consumo e di servizi	854	829	826	830
1.2 - Interventi diversi	319.506	321.425	325.583	330.602
1.2.05 Uscite per prestazioni istituzionali	303.715	304.724	309.011	313.996
1.2.06 Trasferimenti passivi	6.048	5.940	5.597	5.345
1.2.07 Oneri finanziari	77	78	73	75
Azione 4 - Interessi passivi		1	1	1
1.2.08 Oneri tributari	270	271	264	264
1.2.09 Poste correttive e compensative di entrate correnti	8.258	8.764	8.982	9.256
1.2.10 Uscite non classificabili in altre voci	1.142	1.647	1.658	1.665
1.4 - Trattamento quiescenza, integrativi e sostitutivi	362	363	363	354
1.4.03 Oneri per il personale in quiescenza	362	363	363	364
TITOLO II - USCITE IN CONTO CAPITALE	26.190	28.750	27.733	26.264
2.1 - Investimenti	7.921	7.831	7.581	7.381
2.1.11 Acquisizione di beni durevoli e opere immobiliari	2	2	2	2
2.1.12 Acquisizione di immobilizzazioni tecniche	215	200	200	200
2.1.13 Partecipazioni e acquisto di valori mobiliari	-	-	-	-
2.1.14 Concessione di crediti ed anticipazioni	7.524	7.449	7.189	6.999
2.1.15 Indennità di anzianità e similari al personale cessato del servizio	180	180	180	180
2.2 - Oneri comuni	18.269	20.919	20.152	18.883
2.2.17 Rimborsi di anticipazioni passive	18.219	20.869	20.102	18.833
2.2.20 Estinzione debiti diversi	50	50	50	50
TITOLO IV - PARTITE DI GIRO	58.338	59.933	60.728	61.535
4.1.21 Entrate aventi natura di partite di giro	58.338	59.933	60.728	61.535
TOTALE DELLE USCITE	407.199	413.161	417.097	421.453

6.4 CONCLUSIONI

L'Istituto si colloca, quindi, in un contesto particolarmente complesso e mutevole, legato all'incorporazione degli Enti soppressi, allo scenario macroeconomico di riferimento, alle dinamiche che interessano i settori previdenziali e assistenziali ed, in generale, il mondo del *Welfare*, richiedendo ulteriori spinte di trasformazione organizzativa e tecnologica per il conseguimento del proprio mandato.

In un tale scenario, il Piano Industriale rappresenta un quadro organico di azioni di sviluppo per garantire le precondizioni per realizzare il raggiungimento degli obiettivi strategici di:

- mantenimento degli elevati *standard* di qualità dei servizi erogati e garanzia della continuità e funzionalità dell'azione amministrativa nell'ottica di un sempre maggior efficientamento delle procedure,
- diffusione della cultura previdenziale e contribuzione nel percorso di evoluzione del settore della previdenza e dell'assistenza, anche con riferimento al mercato del lavoro,
- valorizzazione delle specializzazioni e del capitale umano, quale risorsa principale e punto di riferimento tra la Struttura e i beneficiari dei servizi offerti.

Nell'ottica del perseguimento della strategia evolutiva definita, le azioni di sviluppo previste nel Piano sono state individuate al fine di sfruttare al massimo le opportunità di efficientamento – attraverso il completamento del processo di integrazione organizzativa, il potenziamento dell'erogazione dei servizi telematici, lo sviluppo della multicanalità nell'erogazione delle prestazioni, lo sviluppo dell'infrastruttura tecnologica per l'incremento delle *performance*, dell'affidabilità e della continuità operativa dell'Istituto – nonché al fine di valorizzare le competenze distintive e caratteristiche dell'INPS ed il suo patrimonio, attraverso la creazione del Polo Nazionale per il *Welfare*, l'implementazione del Casellario dell'Assistenza, l'ottimizzazione del patrimonio immobiliare strumentale e non strumentale e di quello artistico-culturale.

Il raggiungimento degli ambiziosi risultati attesi nel contesto delineato, nonostante l'attuazione delle azioni di sviluppo, porta, tuttavia, l'Istituto ad una situazione limite nella quale non sarebbe più possibile sfruttare ulteriori margini di efficientamento senza incidere sui livelli di servizio per la cittadinanza.

L'attuazione delle norme sulla *Spending Review*, e, quindi, il conseguimento di obiettivi di riduzione delle spese di funzionamento pari a 515,7 milioni di euro strutturali da riversare annualmente in entrata al bilancio dello Stato, unita alle norme sulla contrazione del personale dell'INPS, che prevedono la riduzione del 20% degli uffici dirigenziali, di livello generale e non, e del 10% della spesa complessiva relativa al numero dei posti in organico del personale non dirigenziale, configurano uno scenario gestionale nel prossimo triennio, dove:

- è sostanzialmente raggiunto il limite massimo di produttività *pro-capite* media mensile del personale, calcolato come rapporto tra i livelli di produzione attesi (come rappresentativa della domanda di servizi) e il personale in forza,
- esiste una oggettiva difficoltà a tendere nel mantenimento della qualità dei servizi erogati ai cittadini connessa soprattutto all'aumento delle giacenze e al prolungamento dei tempi di risposta,
- si avverte l'esigenza di monitorare costantemente il rischio reputazionale derivante dalla crescita costante delle attività in funzione dei crescenti bisogni e la consapevolezza che si dovrà, in funzione di quest'ultimo, agire secondo precise priorità gestionali.

L'esigenza di dare risposte efficaci e tempestive in contesti così dinamici ed i rilevanti impatti sociali che l'azione dell'Istituto comporta, pone grande enfasi sulla necessità di:

- portare a compimento la riforma della *governance* dell'Istituto che, attraverso la chiara definizione dei ruoli di indirizzo, gestione e controllo, possa assicurare corretta rappresentanza degli *stakeholder*, rapidità nelle scelte gestionali ed efficaci meccanismi di trasparenza e controllo,
- attivare un percorso che porti al superamento dei vincoli imposti dall'attuale quadro normativo con riferimento alla possibilità di effettuare gli ulteriori investimenti previsti dal Piano sulle risorse umane e tecnologiche.

Per continuare ad essere un'Amministrazione di qualità e permanere nell'eccellenza, e quindi contribuire alla competitività del sistema economico e al miglioramento delle condizioni di vita dei cittadini, è pertanto indispensabile una garanzia sulle prospettive di sviluppo e sulle risorse necessarie che consentano di valorizzare gli investimenti fino ad oggi effettuati.



7 ALLEGATI

7.1 ALLEGATO 1 – CONTESTO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

Di seguito si elencano i **principali atti legislativi di interesse per l'attività dell'Istituto:**

- **Legge 14 settembre 2011, n. 148**, di conversione del decreto legge 13 agosto 2011, n. 138, che individua "*Ulteriori misure urgenti per la stabilizzazione finanziaria e per lo sviluppo*" a sostegno dell'occupazione, per la riduzione dei costi degli apparati istituzionali, nonché in materia di liberalizzazione di attività economiche.
- **Legge 12 novembre 2011, n. 183** "*Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (c.d. Legge di stabilità 2012)*", che prevede, tra l'altro, la riduzione delle spese di funzionamento per l'INPS, l'INPDAP e l'INAIL in misura non inferiore all'importo complessivo di 60 mln di euro per l'anno 2012 (art. 4, comma 66).
- **Legge 22 dicembre 2011, n. 214** conversione in legge, con modificazioni, del decreto legge 6 dicembre 2011, n. 201, recante "*Disposizioni urgenti per la crescita, l'equità e il consolidamento dei conti pubblici*" (c.d. **Salva Italia**) che, tra le tante disposizioni, prevede:
 - la soppressione dell'INPDAP e dell'ENPALS ed il trasferimento delle loro funzioni, risorse strumentali, umane e finanziarie all'INPS (art. 21 comma 1);
 - una riduzione dei costi complessivi di funzionamento non inferiore a 20 mln di euro nel 2012 connessa alla riorganizzazione dell'INPS (art. 21 comma 8);
 - il divieto di trasferimento di denaro contante di importo pari o superiore a 1.000 euro e l'obbligo per le Pubbliche Amministrazioni di utilizzare strumenti di pagamento elettronici per la corresponsione di stipendi, pensioni e compensi di importo superiore a tale cifra (art. 12, commi 1 e 2).
- **Legge 4 aprile 2012, n. 35** conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 9 febbraio 2012, n. 5, (c.d. **Semplificazioni**), recante "*Disposizioni urgenti in materia di semplificazione e di sviluppo*", che prevede l'introduzione di una serie di misure che impattano l'attività istituzionale tra le quali si evidenziano le seguenti:
 - semplificazioni in materia di documentazione per le persone con disabilità e patologie croniche (art. 4);
 - semplificazioni per la partecipazione a concorsi e prove selettive (art. 8);
 - semplificazioni dei controlli sulle imprese (art. 14);
 - misure di semplificazione in relazione all'astensione anticipata dal lavoro delle lavoratrici in gravidanza (art. 15);
 - misure per la semplificazione dei flussi informativi in materia di interventi e servizi sociali, del controllo della fruizione di prestazioni sociali agevolate, per lo scambio dei dati tra Amministrazioni e in materia di contenzioso previdenziale (art. 16);
 - semplificazione in materia di assunzione di lavoratori extra UE e di documentazione amministrativa per gli immigrati (art. 17);
 - semplificazione in materia di libro unico del lavoro (art. 19).



- Legge **26 aprile 2012, n. 44** conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 2 marzo 2012, n. 16, (c.d. **Semplificazioni fiscali**), che prevede, tra l'altro, ulteriori misure di razionalizzazione organizzativa (art. 13).
- Legge **28 giugno 2012, n. 92** "*Disposizioni in materia di riforma del mercato del lavoro in una prospettiva di crescita*", (c.d. **Riforma Fornero**), che ha introdotto, tra l'altro, un nuovo sistema di ammortizzatori sociali che entrerà a regime dal primo gennaio 2016 e che, nel triennio, 2013-2015, si affiancherà alla vigente disciplina prevedendo un graduale abbandono delle attuali prestazioni; si evidenzia l'istituzione presso la gestione prestazioni temporanee ai lavoratori dipendenti, con decorrenza 1° gennaio 2013, dell'Assicurazione sociale per l'impiego (Aspi), che sostituisce, a regime, l'indennità di mobilità, di disoccupazione non agricola con requisiti normali e ridotti (mini-Aspi) e l'indennità di disoccupazione speciale edile. Tra le numerose disposizioni contenute nella legge 92/2012, si segnalano anche quelle relative all'incremento progressivo delle aliquote contributive dovute dai soggetti iscritti alla gestione separata e quelle che attengono al modello alternativo di tutela sociale per quei settori in cui siano operanti consolidati sistemi di bilateralità.
- Legge **6 luglio 2012, n. 94** conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 7 maggio 2012, n. 52, recante "*Disposizioni urgenti per la razionalizzazione della spesa pubblica*" che, tra le diverse disposizioni, prevede la compensazione dei crediti vantati dai fornitori di beni e servizi nei confronti delle Amministrazioni Pubbliche (art. 13-bis, commi 1 e 2) e il rilascio del DURC in presenza di certificazione che attesti la sussistenza di crediti certi, liquidi ed esigibili vantati nei confronti della P.A. d'importo almeno pari ai versamenti contributivi accertati e non ancora versati da parte di un medesimo soggetto (art. 13-bis, comma 5).
- **Legge 7 agosto 2012, n. 135** conversione in legge, con modificazione, del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, recante "*Disposizioni urgenti per la revisione della spesa pubblica con invarianza dei servizi ai cittadini*" che detta numerose disposizioni tra cui si segnalano quelle relative:
 - alla riduzione delle dotazioni organiche delle Pubbliche Amministrazioni in misura non inferiore al venti per cento degli uffici dirigenziali di livello generale e non generale e in misura non inferiore al dieci per cento della spesa complessiva relativa al numero dei posti in organico del personale non dirigenziale (art. 2, comma 1);
 - alla riduzione dei consumi intermedi in misura pari al cinque per cento nell'anno 2012 e al dieci per cento a decorrere dall'anno 2013 della spesa sostenuta a tal fine nell'anno 2010 (art. 8, comma 3);
 - alla previsione dell'applicabilità della normativa pensionistica previgente il cosiddetto decreto "Salva Italia" per un ulteriore contingente di 55.000 soggetti, con specifiche peculiarità ancorché maturino i requisiti per l'accesso al pensionamento successivamente al 31 dicembre 2011 (art. 22, comma 1).
- **Legge 6 novembre 2012, n. 190**, recante "*Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella Pubblica Amministrazione*", che prevede l'introduzione di una serie di misure che impattano l'attività istituzionale tra le quali si evidenziano le disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella Pubblica Amministrazione (art. 1).



- **Legge 17 dicembre 2012, n. 221** conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 18 ottobre 2012, n. 179, c.d. **Decreto sviluppo bis**, recante "*Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese*", prevede l'introduzione di una serie di misure che impattano l'attività istituzionale tra le quali si evidenziano le seguenti:
 - trasmissione di documenti per via telematica, contratti della Pubblica Amministrazione e conservazione degli atti notarili (art. 6);
 - trasmissione telematica delle certificazioni di malattia nel settore pubblico e privato (art. 7);
 - pagamenti elettronici (art. 15);
 - modifiche alla legge 28 giugno 2012, n. 92, in materia di fondi interprofessionali per la formazione continua (art. 23 ter);
 - anagrafe unica delle stazioni appaltanti (art. 33 ter).
- **Legge 24 dicembre 2012, n. 228** "*Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (c.d. Legge di stabilità 2013)*" che detta numerose disposizioni, tra cui si segnalano quelle relative:
 - all'affidamento all'INPS della verifica straordinaria da attuarsi nei confronti del personale sanitario dichiarato idoneo alla mansione specifica, nonché del personale riconosciuto idoneo allo svolgimento delle mansioni del proprio profilo professionale, ma idoneo a proficuo lavoro (art. 1, comma 88);
 - all'adozione da parte degli Enti di assistenza e previdenza pubblici di ulteriori interventi per la riduzione delle spese in modo da conseguire, a decorrere dal 2013, risparmi aggiuntivi non inferiori ai 300 milioni di euro annui. Tali risparmi sono conseguiti prioritariamente attraverso: la riduzione delle risorse destinate all'esternalizzazione dei servizi informatici, ai contratti di acquisto e alle convenzioni con patronati e CAF; le riduzioni dei contratti di consulenza delle assunzioni di personale; la rinegoziazione dei contratti in essere con i fornitori e la stipula dei contratti di sponsorizzazione (art. 1, comma 108);
 - ad un piano di 150 mila verifiche straordinarie annue nei confronti dei titolari dei benefici di invalidità civile, cecità, sordità handicap e disabilità, che l'INPS deve realizzare nel periodo 2013-2015 in aggiunta all'attività ordinaria di accertamento della permanenza dei requisiti sanitari e reddituali (art. 1, comma 109);
 - all'utilizzo delle risorse destinate ai progetti speciali di cui all'art. 18 della legge 88/89, nel caso in cui non siano conseguiti i 300 milioni di risparmi aggiuntivi previsti dal comma 108 dello stesso articolo (art. 1, comma 110).
- **Decreto interministeriale 8 marzo 2013**, che definisce modalità di rafforzamento del sistema di controlli dell'ISEE, prevedendo l'istituzione presso l'INPS la banca dati delle prestazioni sociali agevolate al fine di rafforzare il sistema di controlli dell'ISEE (art. 2, comma 1).
- **Decreto interministeriale 28 marzo 2013**, che prevede l'incorporazione dell'ex ENPALS nell'INPS e, in particolare, il trasferimento delle funzioni (art. 1), il trasferimento delle risorse patrimoniali, finanziarie e strumentali (art. 2) ed il trasferimento del personale (art. 3), ai sensi dell'art. 21, comma 2, del Decreto legge 6 dicembre 2011, n. 201, convertito, con modificazioni, dalla legge 22 dicembre 2011, n. 214.



- **Decreto interministeriale 5 luglio 2013**, che prevede l'incorporazione dell'ex INPDAP nell'INPS e, in particolare, il trasferimento delle funzioni (art. 1), il trasferimento delle risorse patrimoniali, finanziarie e strumentali (art. 2) ed il trasferimento del personale (art. 3), ai sensi dell'art. 21, comma 2, del Decreto legge 6 dicembre 2011, n. 201, convertito, con modificazioni, dalla legge 22 dicembre 2011, n. 214.
- **Legge 9 agosto 2013, n. 98** conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 21 giugno 2013, n. 69, recante "*Disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia*", che prevede, tra l'altro:
 - la trasmissione all'INPS del certificato di parto o del certificato di interruzione di gravidanza effettuata esclusivamente per via telematica dalla competente struttura sanitaria pubblica o privata convenzionata con il Servizio Sanitario Nazionale (art. 34);
 - l'incremento di obiettivi di risparmio delle misure di razionalizzazione organizzativa dell'INPS e dell'INAIL (art. 36).
- **Legge 9 agosto 2013, n. 99** conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 28 giugno 2013, n. 76, recante "*Primi interventi urgenti per la promozione dell'occupazione, in particolare giovanile, della coesione sociale, nonché in materia di Imposta sul valore aggiunto (IVA) e altre misure finanziarie urgenti*", prevede l'introduzione di una serie di misure che impattano l'attività istituzionale, tra le quali si evidenziano le seguenti:
 - incentivi per nuove assunzioni a tempo indeterminato di lavoratori giovanili (art. 1);
 - misure urgenti per l'occupazione giovanile e contro la povertà nel Mezzogiorno – Carta per l'inclusione (art. 3);
 - misure per l'attuazione della "Garanzia per i Giovani" e la ricollocazione dei lavoratori destinatari dei cosiddetti "ammortizzatori sociali in deroga" (art. 5);
 - modifiche alla legge 28 giugno 2012, n.92 (art. 7);
 - banca dati politiche attive e passive (art. 8);
 - ulteriori disposizioni in materia di occupazione (art. 9);
 - disposizioni in materia di politiche previdenziali e sociali (art. 10).
- **Programma di lavoro per la revisione della spesa pubblica**, del **12 novembre 2013** contenente gli obiettivi e gli indirizzi metodologici dell'attività di revisione della spesa pubblica. Oltre a prevedere diversi importanti "temi orizzontali" sui quali agire per la riduzione della spesa, quali, ad esempio, beni e servizi, immobili, organizzazione amministrativa, fabbisogni e costi standard, il programma, nell'ambito dei "temi e gruppi verticali di lavoro", prevede il completamento dell'accorpamento e la razionalizzazione delle spese immobiliari per l'INPS e gli altri enti previdenziali.
- **Legge 30 ottobre 2013, n. 125** conversione in legge, con modificazioni, del decreto legge 31 agosto 2013, n. 101, recante "*Disposizioni urgenti per il perseguimento di obiettivi di razionalizzazione nelle Pubbliche Amministrazioni*", prevede ulteriori disposizioni normative in materia di personale.
- il **nuovo CAD – Codice dell'Amministrazione Digitale** – di cui al **Decreto Legislativo n. 235/2010**, che rinnova il quadro normativo in materia di Amministrazione digitale definito nel 2005 con il Decreto legislativo n. 82, aggiornando le regole di riferimento rispetto al panorama tecnologico in evoluzione.

INPS

Istituto Nazionale Previdenza Sociale



- la **Circolare n. 58 dell’Agenzia per l’Italia Digitale**, Pubblicata sulla Gazzetta del **27 dicembre 2011**, con le indicazioni necessarie per adempiere a quanto previsto dall'articolo 50-bis (“Continuità Operativa”) del Codice dell'Amministrazione Digitale e che chiarisce, in particolare, le informazioni da inviare a DigitPA per il rilascio del parere sullo studio di fattibilità tecnica e per l’attività di verifica dell’aggiornamento dei piani di *Disaster Recovery*.

7.2 ALLEGATO 2 – ATTIVITÀ GESTIONALI CONNESSE ALL’INTEGRAZIONE DEGLI ENTI

Si riportano le attività gestionali poste in essere dall’Istituto, che sono state ritenute di volta in volta indispensabili per assicurare la continuità operativa dell’Istituto e per garantire un adeguato processo di incorporazione degli Enti. In particolare, la logica che ha guidato l’INPS nel processo di integrazione è stata improntata sulle seguenti direttrici di azione:

- Assicurare la continuità della gestione all’indomani della soppressione: la prima priorità dell’Istituto, immediatamente dopo la soppressione, è stata quella di scongiurare – a fronte della complessità e dell’articolazione del processo di incorporazione – il rischio di una compromissione delle funzionalità e della continuità della gestione al fine di assicurare, nonostante le criticità emerse, il perseguimento dell’obiettivo principale di garantire elevati, efficienti ed efficaci standard di servizio per tutta la nuova e diversificata platea di utenti.
- Attivare l’integrazione contabile per l’unificazione degli aspetti di controllo della spesa: al fine di ricondurre ad unità i molteplici elementi di controllo della spesa, è stato immediatamente attivato il processo di integrazione dei provvedimenti di impegno e pagamento delle strutture operanti presso gli enti soppressi, mediante l’inserimento degli stessi nel processo di rilevazione contabile già utilizzato dall’Inps e sono state, contestualmente, avviate tutte le attività propedeutiche per l’identificazione delle voci di spesa da ridurre ai fini della diminuzione delle spese di funzionamento in linea con quanto imposto dalla normativa vigente.
- Avviare il processo di omogeneizzazione delle procedure negoziali di spesa: allo scopo di razionalizzare i processi di approvvigionamento ed utilizzo delle risorse strumentali, è stato avviato un percorso di omogeneizzazione delle procedure negoziali di spesa attraverso un programma di standardizzazione delle procedure stesse, finalizzato al controllo dell’utilizzo delle risorse e dell’andamento della spesa.
- Definire il processo di razionalizzazione logistica: con l’obiettivo di definire ed attuare la razionalizzazione logistica dell’Istituto, è stata effettuata l’analisi completa degli interventi necessari per la razionalizzazione in concreto della stessa, individuando e stimando tutti gli investimenti necessari, nella logica della riduzione delle locazioni passive e delle spese di funzionamento.
- Realizzare l’integrazione dei sistemi tecnologici e delle telecomunicazioni: il cuore dell’operazione dell’integrazione degli Enti soppressi è rappresentato dalle attività afferenti questa materia. In primo luogo, con l’operazione di “clonazione” dei sistemi informatici degli Enti incorporati, completata nello scorso mese di agosto e successivamente dall’integrazione delle procedure telematiche per l’erogazione dei servizi che è stata successivamente avviata e vedrà la completa attuazione nei prossimi 24 mesi.
- Costruire “Cantieri organizzativi di lavoro” sull’integrazione: in ottica di ottimizzazione e razionalizzazione degli interventi complessivi mirati alla realizzazione di una reale ed efficace integrazione, è stato elaborato un percorso settoriale per lo studio, l’analisi e la risoluzione delle problematiche afferenti ad ogni segmento organizzativo e procedurale coinvolto nell’incorporazione, attraverso appositi “cantieri organizzativi di lavoro”, specifici per tutti i



processi primari e di supporto interessati e con la partecipazione di tutti i soggetti competenti per funzione.

- Attivare la sperimentazione delle Direzioni territoriali integrate: con l'obiettivo di poter valutare pienamente le ricadute operative e gestionali della nuova articolazione organizzativa – nelle more dell'emanazione dei decreti di trasferimento all'INPS delle risorse umane, strumentali e finanziarie degli enti soppressi – è stata avviata una fase di sperimentazione di Direzione provinciale INPS integrata che coinvolge la maggior parte delle sedi dell'Istituto e dell'ex Inpdap, con impatti di integrazione non solo di natura organizzativa, ma anche di tipo informatico e procedurale.
- Formalizzare il Progetto ordinamentale per l'eliminazione delle duplicazioni di competenze, la fluidificazione e la razionalizzazione degli assetti dirigenziali: in logica di eliminazione delle ridondanze e di fluidificazione degli attuali assetti dirigenziali, a seguito dell'avvenuta pubblicazione dei decreti di trasferimento all'INPS delle risorse umane, strumentali e finanziarie dei soppressi INPDAP e ENPALS è stato formalizzato – nelle more del definitivo riassetto ordinamentale – un Progetto per l'adeguamento dell'attuale articolazione centrale e territoriale. Detto Progetto è finalizzato al conseguimento dei risparmi di risorse economiche imposti dal legislatore, attraverso la razionalizzazione dei processi amministrativi e degli assetti dirigenziali, mediante l'eliminazione delle attuali duplicazioni di competenze.

7.3 ALLEGATO 3 – PERSONALE E RELATIVE PROIEZIONI

Distribuzione del personale in forza per regione e per struttura organizzativa

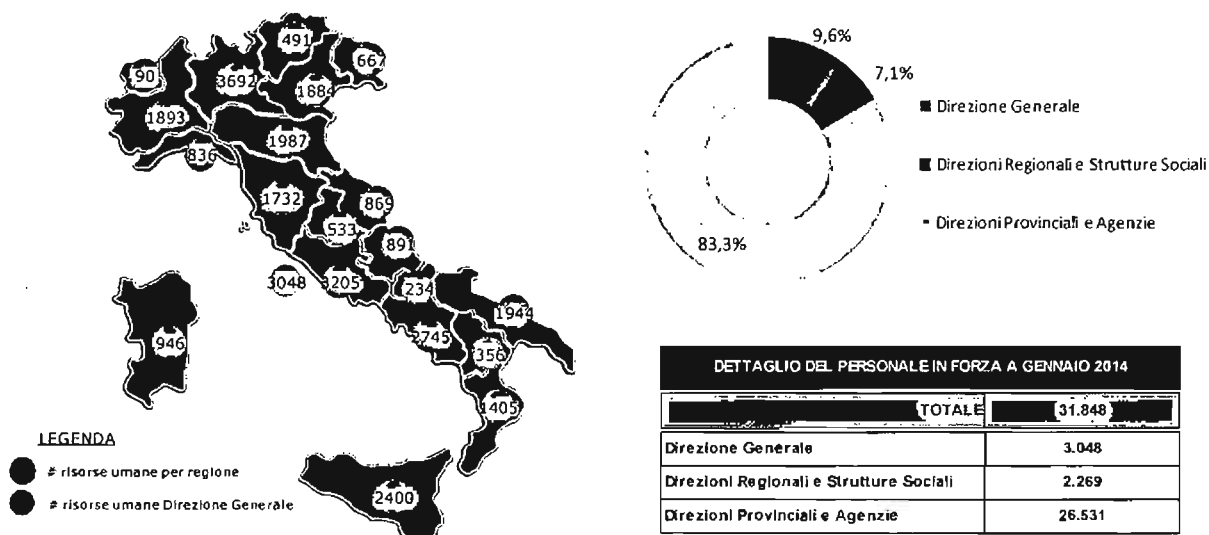
Il personale dell'Istituto è distribuito su tutto il territorio nazionale e nello specifico:

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

Il restante 10% è impiegato nella Direzione Generale.

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.

Distribuzione del personale in forza per regione e per struttura organizzativa



Fonte: "SAP OM al 15 gennaio 2014"

Distribuzione del personale in forza per struttura organizzativa e posizione giuridica

Complessivamente il 95% delle risorse umane è rappresentato dal personale delle Aree professionali; il personale dirigente rappresenta il 2% del totale ed il personale dell'area professionisti (legale, medico-legale, statistico attuariale e tecnico-edilizio) il restante 3%.



DETTAGLIO DEL PERSONALE IN FORZA PRESSO LA DIREZIONE GENERALE A GENNAIO 2014 - RIPARTIZIONE PER POSIZIONI GURIDICHE	TOTALE	PERSONALE DIRIGENTE		PERSONALE DELL'AREA PROFESSIONISTI				PERSONALE DELLE AREE PROFESSIONALI A, B e C			NON RICONDUCEBILI
		Dirigenti I Fascia	Dirigenti II Fascia	Area Legale	Area Medico Legale	Area Statistico Attuariale	Area Tecnico Edilizio	Area C	Area B	Area A	Non riconducibili
TOTALE	31.848	49	511	325	550	42	97	23.808	5.382	1.058	26
	■ 100% ■	■ 0,2% ■	■ 1,6% ■	■ 1,0% ■	■ 1,7% ■	■ 0,1% ■	■ 0,3% ■	■ 74,8% ■	■ 16,9% ■	■ 3,3% ■	■ 0,1% ■
Direzione Generale	3.048	33	175	49	38	41	41	2.033	391	246	1
Direzioni Regionali e Strutture Sociali	2.269	16	90	27	2	1	56	1.697	265	90	25
Direzioni Provinciali e Agenzie	26.531	-	246	249	510	-	-	20.078	4.726	722	-

(*) Nella categoria "Non riconducibili" sono ricompresi i Diretori di Divisione, i Dirigenti Scolastici e gli Insegnanti

Fonte: "SAP OM al 15 gennaio 2014"

All'interno delle Aree professionali, le risorse appartenenti all' "Area C" rappresentano il 79% del totale; il personale dell' "Area B" rappresenta il 18% ed il personale dell' "Area A" il restante 3%.

Distribuzione del personale in forza per struttura organizzativa e macro attività

Come anticipato circa il 10% (3.048) del personale dell'Istituto lavora presso la Direzione Generale; di questi, il 73% è impiegato nelle Direzioni Centrali, il 13% nelle Attività Professionali, il 7% negli Uffici di Supporto agli Organi, il restante 7% nei Progetti Nazionali, Incarichi di livello dirigenziale generale ed Altri uffici.

DETTAGLIO DEL PERSONALE IN FORZA PRESSO LA DIREZIONE GENERALE A GENNAIO 2014 - RIPARTIZIONE PER MACRO ATTIVITÀ			
TOTALE		3.048	100%
Direzioni Centrali Totale: 2.221 (73%)	Direzione Centrale Approvvigionamenti e provveditorato gestione dipendenti pubblici	160	5,2%
	Direzione Centrale Assistenza e invalidità civile	22	0,7%
	Direzione Centrale Bilanci e servizi fiscali e Direzione centrale ragioneria e finanze gestione dipendenti pubblici	121	4,0%
	Direzione Centrale Comunicazione	26	0,9%
	Direzione Centrale Comunicazione gestione dipendenti pubblici	44	1,4%
	Direzione Centrale Credito e welfare	100	3,3%
	Direzione Centrale Entrate e Direzione centrale entrate e posizione assicurativa gestione dipendenti pubblici	157	5,2%
	Direzione Centrale Formazione e sviluppo competenze	68	2,2%
	Direzione Centrale Ispezione, audit e sicurezza e Direzione Centrale Audit gestione dipendenti pubblici	44	1,4%
	Direzione Centrale Organizzazione e Direzione Centrale Organizzazione e qualità gestione dipendenti pubblici	76	2,5%
	Direzione Centrale Patrimonio e investimenti gestione dipendenti pubblici	99	3,2%
	Direzione Centrale Pensioni e Direzione Centrale Previdenza gestione dipendenti pubblici	240	7,9%
	Direzione Centrale Pianificazione e controllo di gestione	36	1,2%
	Direzione Centrale Pianificazione, budget e controllo di gestione	9	0,3%
	Direzione Centrale Prestazioni a sostegno del reddito	93	3,1%
	Direzione Centrale Risorse strumentali	229	7,5%
Direzione Centrale Risorse umane e Direzione Centrale Risorse umane gestione dipendenti pubblici	312	10,2%	
Direzione Centrale Sistemi informativi e tecnologici e Direzione Centrale Servizi informazioni gestione dipendenti pubblici	361	11,8%	
Direzione Centrale Vigilanza prevenzione e contrasto dell'economia sommersa	25	0,8%	
Attività professionali Totale: 389 (13%)	Coordinamento Generale Legale	133	4,4%
	Coordinamento Generale Medico Legale	80	2,6%
	Coordinamento Generale Statistico Attuariale	54	1,8%
	Coordinamento Generale Tecnico Edilizio	122	4,0%
Uffici di supporto agli organi Totale: 235 (7%)	Segreteria Tecnica del Collegio dei Sindaci	20	0,7%
	Segreteria Tecnica del Consiglio di Indirizzo e vigilanza	24	0,8%
	Struttura Tecnica di Supporto all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)	18	0,6%
	Ufficio Centrale di Monitoraggio e Coordinamento in materia di protezione dei dati personali e accesso alle banche dati	6	0,2%
	Ufficio di Segreteria del Direttore Generale	36	1,2%
	Ufficio di Segreteria del Magistrato delegato al controllo	9	0,3%
	Ufficio di Segreteria degli Organi Collegiali	51	1,7%
	Ufficio di Segreteria della Presidenza dell'Istituto	23	0,8%
	Ufficio Legislativo	16	0,5%
Ufficio Stampa	19	0,6%	
Ufficio Studi e Ricerche	13	0,4%	
Progetti nazionali Totale: 8 (0%)	Progetto analisi e monitoraggio delle politiche e del sistema integrato di interventi	1	0,0%
	Progetto potenziamento e semplificazione delle erogazioni degli ammortizzatori sociali	1	0,0%
	Progetto gestione surrogazione verso terzi	6	0,2%
Incarichi di livello dirigenziale generale Totale: 117 (4%)	Consolidamento della Banca Dati delle posizioni assicurative degli iscritti alle gestioni dei dipendenti pubblici	68	2,2%
	Coordinamento delle attività di integrazione della gestione lavoratori dello spettacolo e sport con quella dell'Inps	5	0,2%
	Integrazione processi di audit, ispezione e controllo di Inpdap ed enpals in Inps	13	0,4%
	Popolamento ed implementazione del casellario dell'assistenza per la raccolta, la conservazione e la gestione dei dati, dei redditi e di altre informazioni relativi ai soggetti aventi titolo alle prestazioni di natura assistenziale	15	0,5%
	Presidio integrato per il contrasto e il deflazionamento del contenzioso amministrativo e giudiziario interno ed esterno all'Istituto	16	0,5%
Altri uffici Totale: 78 (3%)	Ufficio di Coordinamento Gestione Speciale di Previdenza Gruppo Poste Italiane e ASDEP	72	2,4%
	Ufficio Incarichi e Funzioni Speciali Gestione dipendenti pubblici	6	0,2%

Fonte: "SAP OM al 15 gennaio 2014"

Con riferimento a Direzioni Regionali e Strutture Sociali, circa il 7% (2.269) delle risorse umane lavora presso le stesse. Al fine di rappresentare le macro attività su cui è impiegato il relativo personale, sono state costruite le seguenti aggregazioni:

- Entrate Contributive, comprende le attività di: controllo sulle entrate della gestione privata, controllo sulle entrate contributive e sviluppo delle posizioni assicurative della gestione pubblica, controllo e monitoraggio verifica amministrativa;
- Pensioni, Prestazioni a sostegno del reddito, Credito e Welfare, aggrega le attività di controllo e le attività di gestione delle criticità e del contenzioso sulle pensioni e sulle

prestazioni a sostegno del reddito, le attività di controllo sulle prestazioni pensionistiche, di fine servizio e previdenza complementare dei dipendenti pubblici, le attività di controllo delle prestazioni creditizie e le attività di welfare ai dipendenti pubblici;

- Strutture Sociali, comprende le attività di welfare erogate da Case di riposo, Case di soggiorno, Convitti ed Istituti;
- Prevenzione e contrasto all'economia sommersa e lavoro, comprende le attività di vigilanza;
- Gestione risorse e Staff, aggrega le seguenti attività: assistenza sistemi informativi, audit, controllo di gestione, flussi contabili, formazione, gestione del patrimonio, informazioni istituzionali e relazioni con il pubblico, organizzazione e customer care, risorse strumentali, risorse umane;
- Attività Professionali, comprende le attività di coordinamento legale, medico-legale, tecnico edilizio.

Alcune attività non sono state classificate e sono comprese nella categoria "Macro attività non riconducibili"; si fa riferimento, in particolare, a distacchi sindacali, esoneri volontari, sospensioni disciplinari, comandi ed altre voci non riconducibili a specifiche macro attività.

Esiste, infine, un quantitativo di risorse sul territorio che riferisce direttamente alla Direzione Centrale Sistemi Informativi e Tecnologici.

Tutto ciò premesso, a livello complessivo, il personale delle Direzioni Regionali e delle Strutture Sociali è così impiegato sulle macro attività sopra descritte:

- Entrate Contributive: 5%
- Pensioni, Prestazioni a sostegno del Reddito, Credito e Welfare: 11%
- Strutture Sociali: 5%
- Prevenzione e contrasto all'economia sommersa e lavoro: 2%
- Gestione risorse e Staff: 52%
- Attività Professionali: 9%
- Direzione Centrale Sistemi informativi e tecnologici: 4%
- Macro attività non riconducibili: 12%

Di seguito si riporta il dettaglio per Direzione Regionale, raggruppato secondo la classificazione in complessità A, B, C, come da Determinazione commissariale n. 140/2008.



DETTAGLIO DEL PERSONALE IN FORZA PRESSO LE DIREZIONI REGIONALI A GENNAIO 2014 - RIPARTIZIONE PER MACRO ATTIVITÀ		TOTALE	Entrate contributive	Pensioni, Prestazioni a sostegno del reddito, Credito e welfare	Strutture sociali	Previdenza e contratto Economia sommersa e lavoro irregolare	Gestione Risorse e Staff	Attività Professionali	Direzione Centrale Sistemi Informativi e tecnologici	Macro attività non riconducibili
GRADO DI COMPLESSITÀ	DIREZIONI REGIONALI	2.269	107	251	111	42	1.184	202	98	264
		100%	5%	11%	5%	2%	52%	9%	4%	12%
A Totale: 1.550 (68%)	Campania	169	8	18	-	2	86	19	2	34
	Emilia Romagna	114	7	19	-	2	58	10	12	6
	Lazio	330	8	24	37	4	184	22	5	46
	Lombardia	258	14	30	-	1	157	17	9	30
	Piemonte	124	4	13	-	4	72	7	4	20
	Puglia	115	6	16	-	1	41	17	9	25
	Sicilia	151	7	16	13	5	50	17	14	28
	Toscana	167	6	12	41	6	66	14	4	18
	Veneto	122	3	8	-	1	81	13	4	12
B Totale: 513 (23%)	Abruzzo	84	4	13	3	3	46	9	3	3
	Calabria	99	6	14	-	2	58	11	7	1
	Friuli Venezia Giulia	66	5	6	-	2	41	7	4	1
	Liguria	88	4	14	6	2	43	8	6	5
	Marche	81	6	15	-	3	41	6	8	2
	Sardegna	95	6	14	-	4	59	7	-	5
	Basilicata	31	3	5	-	-	17	4	0	2
C Totale: 206 (9%)	Molise	32	2	4	-	-	21	4	0	1
	Trentino Alto Adige	48	3	3	-	-	29	6	3	4
	Umbria	76	5	5	11	-	27	4	4	20
	Valle D'Aosta	19	-	2	-	-	17	-	-	-

Fonte: "SAP OM al 15 gennaio 2014"

Per la Direzione regionale Valle d'Aosta, i dati del personale devono essere letti, in virtù della particolarità del modello organizzativo, congiuntamente a quelli delle Direzioni provinciali afferenti.

Per quanto concerne le Strutture Sociali, si evidenzia la distribuzione delle risorse umane in relazione alle diverse tipologie di struttura (Case di riposo, Case di soggiorno, Convitti, Istituti).

DETTAGLIO DEL PERSONALE IN FORZA PRESSO LE STRUTTURE SOCIALI A GENNAIO 2014	TOTALE
TIPOLOGIA STRUTTURE SOCIALI	111
	100%
Casè di riposo	6
Casè di soggiorno	18
Convitti	60
Istituti	27

Fonte: "SAP OM al 15 gennaio 2014"

Con riferimento a Direzioni Provinciali e Agenzie, circa l'83% (26.531) delle risorse umane lavora presso le stesse.

A livello complessivo, il personale delle Direzioni Provinciali e delle Agenzie è impiegato sulle seguenti macro attività:

- 47% Front office (Assicurato pensionato, Prestazioni a sostegno del reddito, Servizi al soggetto contribuente, Servizi collegati a requisiti socio-sanitari, Prodotti ad elevata specializzazione, PDAP - Pensioni, PDAP - Prestazioni di fine rapporto e previdenza

complementare, PDAP - Credito e Welfare, PALS - Linea di servizio, PALS - Previdenza). Le sigle PDAP e PALS rappresentano attività riconducibili, rispettivamente, alla gestione dipendenti pubblici ex INPDAP ed alla gestione dipendenti dello spettacolo ex ENPALS.

- 19% Back office (Anagrafiche e flussi, Accertamento e gestione del credito, Verifica amministrativa, PDAP - Entrate contributive, PDAP - Posizione assicurativa)
- 10% Altre aree (Controllo prestazioni, Gestione ricorsi amministrativi, Vigilanza ispettiva)
- 10% Funzioni professionali (Flussi contabili, Legale, Medico-legale)
- 13% Direzione e supporto (Responsabile di Direzione e di Agenzia, segreteria di direzione, informazioni e relazioni istituzionali, controllo di gestione, coordinamento Agenzie, sistemi e processi di supporto risorse umane, assistenza informatica)

Con il solo riferimento alle macro attività di *Front office*, viene fornito il dettaglio delle risorse impiegate nelle diverse tipologie di Agenzie. Ai fini della rappresentazione, le Filiali di coordinamento sono equiparate alle Agenzie interne.

Alcune attività non sono state classificate e sono comprese nella categoria "Macro attività non riconducibili"; si fa riferimento, in particolare, a distacchi sindacali, esoneri volontari, sospensioni disciplinari, comandi, altre voci non riconducibili a specifiche macro attività: 1%

Esiste, infine, un quantitativo di risorse sul territorio che riferisce direttamente alla Direzione Centrale Sistemi Informativi e Tecnologici: 0,3%

DETTAGLIO DEL PERSONALE IN FORZA PRESSO LE DIREZIONI PROVINCIALI E LE AGENZIE A GENNAIO 2014 - RIPARTIZIONE PER MACRO ATTIVITÀ	TOTALE	Front office			Back office	Altre aree	Funzioni professionali	Direzione e supporto	Direzione Centrale Sistemi Informativi e Tecnologici	Macroattività non riconducibili
		Agenzia Complessa	Agenzia Interna	Agenzia						
REGIONI	26.531	1.440	6.945	4.142	4.951	2.769	2.638	3.428	84	134
	100%	5%	26%	16%	19%	10%	10%	13%	0,3%	1%
ABRUZZO	807	54	228	99	168	74	109	58	8	9
BASILICATA	325	-	81	57	52	36	34	65	-	-
CALABRIA	1.306	71	331	192	282	154	173	89	6	8
CAMPANIA	2.576	263	457	317	471	250	320	482	13	23
EMILIA ROMAGNA	1.873	53	667	234	394	204	167	145	3	6
FRIULI VENEZIA GIULIA	601	-	234	56	135	50	56	61	6	3
LAZIO	2.875	330	501	268	460	266	289	746	1	14
LIGURIA	748	41	236	112	130	83	75	64	3	4
LOMBARDIA	3.434	211	851	653	582	389	252	469	12	15
MARCHE	788	-	235	148	164	87	83	65	5	1
MOLISE	202	-	52	26	39	18	25	42	-	-
PIEMONTE	1.769	175	380	357	290	169	155	233	1	9
PUGLIA	1.829	40	471	358	312	197	234	200	5	12
SARDEGNA	851	33	260	137	182	77	91	63	1	7
SICILIA	2.249	72	581	344	419	260	226	335	5	7
TOSCANA	1.565	42	542	186	321	186	140	138	7	3
TRENTINO ALTO ADIGE	443	0	141	111	85	42	28	29	3	4
UMBRIA	457	20	137	83	93	35	47	41	1	-
VALLE D'AOSTA	71	-	9	6	30	9	5	12	-	-
VENETO	1.762	35	551	398	342	183	129	111	4	9

Fonte: "SAP OM al 15 gennaio 2014"



Di seguito si riporta il dettaglio del personale per Direzione Provinciale.

DETTAGLIO DEL PERSONALE IN FORZA PRESSO LE DIREZIONI PROVINCIALI E LE AGENZIE A GENNAIO 2014 - RIPARTIZIONE PER MACRO ATTIVITA'		TOTALE	Front office			Back office	Altre aree	Funzioni professionali	Direzione e supporto	Direzione Centrale Sistemi Informativi e Tecnologici	Macroattività non riconducibili
			Agenzia Complessa	Agenzia Interna	Agenzia						
ABRUZZO	Chieti	209	-	56	45	37	24	28	11	-	7
	L'Aquila	224	54	44	0	52	14	33	20	7	-
	Pescara	191	-	69	18	42	21	25	14	1	1
	Teramo	183	-	59	35	37	15	23	13	-	1
BASILICATA	Matera	131	-	38	17	22	14	13	27	-	-
	Polenza	194	-	43	40	30	22	21	38	-	-
CALABRIA	Catanzaro	241	32	68	16	45	26	33	21	-	-
	Cosenza	438	39	92	78	100	48	56	21	3	1
	Crotone	101	-	31	6	23	17	13	11	-	-
	Reggio Calabria	413	-	103	78	87	53	56	27	2	7
	Vibo Valentia	113	-	37	14	27	10	15	9	1	-
CAMPANIA	Avellino	214	-	76	24	48	22	24	19	-	1
	Benevento	234	-	88	13	58	28	20	23	2	2
	Caserta	368	38	121	24	75	40	42	24	2	2
	Napoli	1.155	118	102	192	180	103	169	274	3	14
	Salerno	605	107	70	64	110	57	65	122	6	4
EMILIA ROMAGNA	Bologna	403	28	142	57	72	38	35	29	2	-
	Ferrara	197	-	74	20	44	28	14	14	-	3
	Forlì	192	25	63	9	50	14	14	17	-	-
	Modena	243	-	80	50	49	26	21	16	-	1
	Parma	158	-	63	12	32	25	15	11	-	-
	Piacenza	132	-	51	14	30	10	14	13	-	-
	Ravenna	189	-	59	33	40	19	19	19	-	-
	Reggio Emilia	198	-	76	21	44	23	21	12	-	1
	Rimini	161	-	59	18	33	21	14	14	1	1
FRIULI VENEZIA GIULIA	Gorizia	87	-	25	14	19	5	8	13	2	1
	Pordenone	133	-	52	8	35	10	11	16	-	1
	Trieste	139	-	64	-	31	14	14	15	1	-
	Udine	242	-	93	34	50	21	23	17	3	1
LAZIO	Frosinone	216	20	48	25	52	23	26	21	1	-
	Latina	270	-	97	37	61	28	19	26	-	2
	Rieti	100	-	35	15	20	6	9	13	-	2
	Roma	2.148	310	267	179	297	183	222	670	-	10
	Viterbo	141	-	54	12	30	16	13	16	-	-
LIGURIA	Genova	391	41	114	48	68	42	44	32	1	1
	Imperia	110	-	28	27	21	12	10	11	-	1
	La Spezia	118	-	52	12	19	13	10	11	1	-
	Savona	129	-	42	25	22	16	11	10	1	2
LOMBARDIA	Bergamo	347	-	126	77	64	34	28	16	1	1
	Brescia	403	-	94	90	61	46	31	78	-	3
	Corno	200	-	83	30	37	22	15	12	-	1
	Cremona	131	-	37	25	19	12	10	26	2	-
	Lecco	135	-	57	12	26	15	12	11	-	2
	Lodi	96	-	10	17	31	13	7	16	2	-
	Mantova	149	-	55	28	35	12	9	8	-	2
	Milano	1.178	211	132	191	176	150	87	226	2	3
	Monza	231	-	68	73	42	22	12	10	2	2
	Pavia	198	-	48	49	26	20	11	41	2	1
	Sondrio	89	-	40	-	17	10	11	11	-	-
Varese	277	-	101	61	48	33	19	14	1	-	
MARCHE	Ancona	245	-	73	47	56	23	27	18	1	-
	Ascoli Piceno	142	-	46	17	33	18	14	13	1	-
	Fermo	57	-	22	-	11	10	8	5	-	1
	Macerata	162	-	42	39	30	17	18	15	1	-
	Pesaro	162	-	52	45	34	19	16	14	2	-
MOLISE	Campobasso	130	-	35	21	25	13	16	20	-	-
	Isernia	72	-	17	5	14	5	9	22	-	-

Fonte: "SAP OM al 15 gennaio 2014" (→ segue)

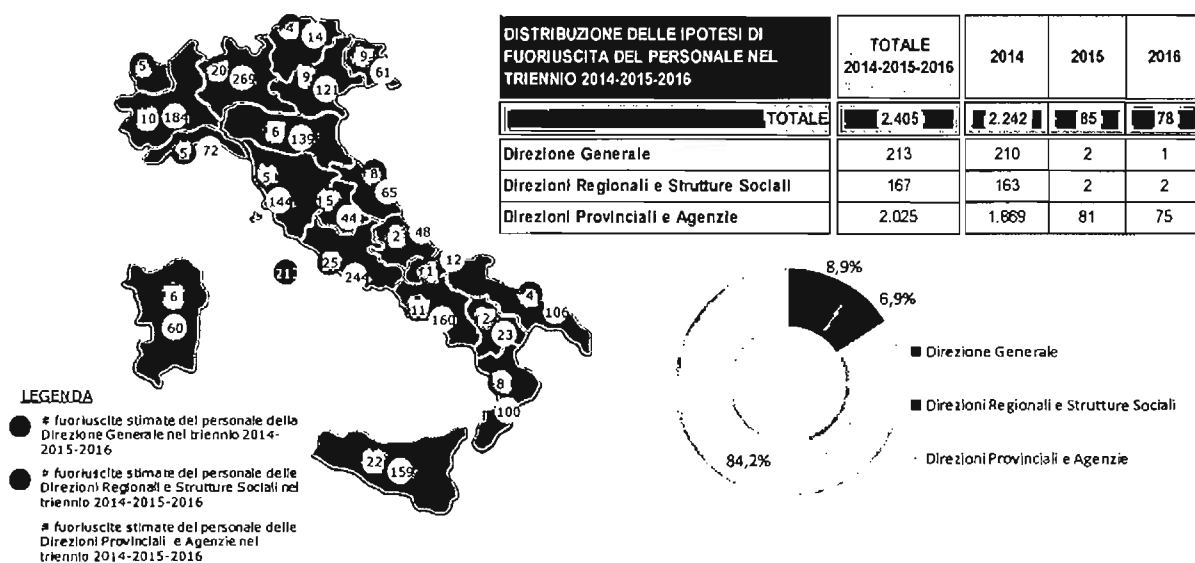


DET TAGLIO DEL PERSONALE IN FORZA PRESSO LE DIREZIONI PROVINCIALI E LE AGENZIE A GENNAIO 2014 - RIPARTIZIONE PER MACRO ATTIVITA'		TOTALE	Front office			Back office	Altre aree	Funzioni professionali	Direzione e supporto	Direzione Centrale Sistemi Informativi e Tecnologici	Macroattività non riconducibili
			Agenzia Complessa	Agenzia Interna	Agenzia						
PIEMONTE Totale: 1.769	Alessandria	181	-	57	53	27	17	15	12	-	-
	Asi	97	-	39	11	20	14	6	7	-	-
	Biella	106	-	46	-	20	11	10	18	-	1
	Cuneo	223	-	53	70	39	28	16	14	1	2
	Novara	136	-	55	9	26	19	14	11	-	2
	Toirno	857	175	71	204	127	61	76	139	-	4
	Verbano-Cusio-Ossola	82	-	36	1	16	9	11	9	-	-
	Vercelli	87	-	23	9	15	10	7	23	-	-
PUGLIA Totale: 1.820	Andria	134	-	30	29	21	21	21	12	-	-
	Bari	457	-	141	106	78	58	46	28	-	-
	Brindisi	212	-	65	31	44	27	27	15	1	2
	Foggia	301	-	84	58	45	30	43	36	-	5
	Lecce	439	40	103	81	80	40	59	34	1	1
	Taranto	286	-	48	53	44	21	38	75	3	4
SARDEGNA Totale: 851	Cagliari	364	13	111	72	66	34	44	23	-	1
	Nuoro	155	-	45	37	37	10	12	14	-	-
	Oristano	93	-	37	4	24	8	8	8	1	3
	Sassari	239	20	67	24	55	25	27	18	-	3
SICILIA Totale: 2.249	Agrigento	281	30	87	29	57	23	32	21	1	1
	Caltanissetta	110	-	40	10	22	13	14	11	-	-
	Catania	406	-	129	83	73	50	38	26	1	6
	Enna	92	-	32	7	18	16	8	11	-	-
	Messina	379	-	71	67	62	57	36	65	1	-
	Palermo	450	25	92	59	69	50	51	103	1	-
	Ragusa	154	-	39	31	45	12	15	12	-	-
	Siracusa	176	17	53	10	45	16	18	17	-	-
Trapani	201	-	38	48	28	23	14	49	1	-	
TOSCANA Totale: 1.565	Arezzo	135	-	52	20	26	15	11	10	1	-
	Firenze	387	20	124	59	55	51	40	38	-	-
	Grosseto	107	-	36	2	32	16	9	10	2	-
	Livorno	184	22	53	15	45	17	18	13	-	1
	Lucca	164	-	59	24	36	17	11	16	1	-
	Massa Carrara	92	-	27	10	20	11	13	10	-	1
	Pisa	154	-	60	21	30	16	13	12	1	1
	Pistoia	143	-	53	17	32	16	10	13	2	-
	Prato	96	-	44	-	23	13	8	8	-	-
	Siena	103	-	34	18	22	14	7	8	-	-
TRENTINO ALTO ADIGE Totale: 443	Bolzano	233	-	75	56	43	20	15	18	3	3
	Trento	210	-	66	55	42	22	13	11	-	1
UMBRIA Totale: 457	Perugia	315	20	86	66	63	23	31	25	1	-
	Terni	142	-	51	17	30	12	16	16	-	-
VALLE D'AOSTA Totale: 71	Aosta	71	-	9	6	30	9	5	12	-	-
VENETO Totale: 1.782	Belluno	101	-	33	17	22	11	9	9	-	-
	Padova	300	-	115	44	64	33	22	22	-	-
	Rovigo	141	-	44	27	31	14	11	10	-	4
	Treviso	273	-	79	75	58	23	17	19	1	1
	Venezia	378	35	86	99	68	42	25	22	-	1
	Verona	292	-	103	68	50	30	23	16	1	1
	Vicenza	277	-	91	68	49	30	22	13	2	2

Fonte: "SAP OM al 15 gennaio 2014"

Le proiezioni effettuate evidenziano che 2.405 risorse acquisiranno i requisiti per il pensionamento: di queste, il 91% è collocato a livello territoriale (l'84% è collocato, in particolare, nelle Direzioni Provinciali); il restante 9% è impiegato nella Direzione Generale.

Distribuzione delle ipotesi di fuoriuscita del personale nel triennio 2014-2015-2016



Le ipotesi di fuoriuscita del personale sono rappresentate per struttura organizzativa e per posizioni giuridiche. Con riferimento a queste ultime, a livello complessivo, le stime sull'orizzonte temporale del Piano, rappresentate nella tabella seguente, riguardano: per l'1,5% il personale dirigente, per il 98% il personale delle aree professionali ABC, per lo 0,5% il personale dell'area professionisti.

DISTRIBUZIONE DELLE IPOTESI DI FUORIUSCITA DEL PERSONALE NEL TRIENNIO 2014-2015-2016		TOTALE 2014-2015-2016	Anno 2014	Anno 2015	Anno 2016
TOTALE		2.405	2.242	85	78
PERSONALE DIRIGENTE	Dirigenti I Fascia	-	-	-	-
	Dirigenti II Fascia	37	35	1	1
PERSONALE DELL'AREA PROFESSIONISTI	Legale	-	-	-	-
	Medico Legale	5	-	3	2
	Statistico Attuariale	-	-	-	-
	Tecnico Edilizio	2	-	1	1
PERSONALE DELLE AREE PROFESSIONALI A, B e C	Area C	2.150	2.031	55	64
	Area B	131	115	10	6
	Area A	80	61	15	4

In particolare, con riferimento alla Direzione Generale, le ipotesi di fuoriuscita riguardano 213 risorse, di cui 205 unità (circa il 95%) appartenenti al personale delle Aree ABC e 8 Dirigenti di II fascia (circa il 4%).

DISTRIBUZIONE DELLE IPOTESI DI FUORIUSCITA DEL PERSONALE NEL TRIENNIO 2014-2015-2016		TOTALE 2014-2015-2016	Anno 2014	Anno 2015	Anno 2016
DIREZIONE GENERALE		213	210	2	1
PERSONALE DIRIGENTE	Dirigenti I Fascia	-	-	-	-
	Dirigenti II Fascia	8	8	-	-
PERSONALE DELL'AREA PROFESSIONISTI	Legale	-	-	-	-
	Medico Legale	-	-	-	-
	Statistico Attuariale	-	-	-	-
	Tecnico Edilizio	-	-	-	-
PERSONALE DELLE AREE PROFESSIONALI A, B e C	Area C	165	164	-	1
	Area B	17	17	-	-
	Area A	23	21	2	-

Relativamente alle Direzioni Regionali e alle Strutture Sociali, le ipotesi di fuoriuscita riguardano 167 risorse, di cui 156 unità (circa il 93%) appartenenti al personale delle Aree ABC e 10 Dirigenti di II fascia (circa il 6%); il restante 1% è rappresentato da una risorsa appartenente all'Area Professionisti.

DISTRIBUZIONE DELLE IPOTESI DI FUORIUSCITA DEL PERSONALE NEL TRIENNIO 2014-2015-2016		TOTALE 2014-2015-2016	Anno 2014	Anno 2015	Anno 2016
DIREZIONI REGIONALI		167	163	2	2
PERSONALE DIRIGENTE	Dirigenti I Fascia	-	-	-	-
	Dirigenti II Fascia	10	10	-	-
PERSONALE DELL'AREA PROFESSIONISTI	Legale	-	-	-	-
	Medico Legale	1	-	-	1
	Statistico Attuariale	-	-	-	-
	Tecnico Edilizio	-	-	-	-
PERSONALE DELLE AREE PROFESSIONALI A, B e C	Area C	147	144	2	1
	Area B	6	6	-	-
	Area A	3	3	-	-

Con riferimento alle Direzioni Provinciali e alle Agenzie, le ipotesi di fuoriuscita riguardano 2.025 risorse, di cui 2.000 unità (circa il 99%) appartenenti al personale delle Aree ABC; il restante 1% è composto da 19 Dirigenti di II fascia e 6 risorse appartenenti all'Area Professionisti.

DISTRIBUZIONE DELLE IPOTESI DI FUORIUSCITA DEL PERSONALE NEL TRIENNIO 2014-2015-2016		TOTALE 2014-2015-2016	Anno 2014	Anno 2015	Anno 2016
DIREZIONI PROVINCIALI		2.025	1.869	81	75
PERSONALE DIRIGENTE	Dirigenti I Fascia	-	-	-	-
	Dirigenti II Fascia	19	17	1	1
PERSONALE DELL'AREA PROFESSIONISTI	Legale	-	-	-	-
	Medico Legale	4	-	3	1
	Statistico Attuariale	-	-	-	-
	Tecnico Edilizio	2	-	1	1
PERSONALE DELLE AREE PROFESSIONALI A, B e C	Area C	1.838	1.723	53	62
	Area B	108	92	10	6
	Area A	54	37	13	4



Nelle tabelle seguenti, si fornisce il dettaglio delle ipotesi di fuoriuscita del personale con riferimento alle Direzioni Regionali e Provinciali.

DISTRIBUZIONE DELLE IPOTESI DI FUORIUSCITA DEL PERSONALE NEL TRIENNIO 2014-2015-2016						
REGIONI	DIREZIONI		TOTALE 2014-2015-2016	Anno 2014	Anno 2015	Anno 2016
ABRUZZO	Direzione Regionale Abruzzo		2	2	-	-
	DIREZIONI PROVINCIALI	Chieti	17	14	3	-
		L'Aquila	15	10	3	2
		Pescara	6	6	-	-
		Teramo	10	10	-	-
TOT: 48						
BASILICATA	Direzione Regionale Basilicata		2	2	-	-
	DIREZIONI PROVINCIALI	Matera	8	6	-	-
		Potenza	15	14	-	1
TOT: 23						
CALABRIA	Direzione Regionale Calabria		8	8	-	-
	DIREZIONI PROVINCIALI	Catanzaro	20	19	1	-
		Cosenza	33	30	2	1
		Crotone	12	9	-	3
		Reggio Calabria	27	25	1	-
		Vibo Valentia	8	8	-	-
TOT: 100						
CAMPANIA	Direzione Regionale Campania		11	10	1	-
	DIREZIONI PROVINCIALI	Avellino	9	7	-	2
		Benevento	5	5	-	-
		Caserta	26	20	5	1
		Napoli	80	64	4	12
		Salerno	40	35	2	2
TOT: 160						
EMILIA ROMAGNA	Direzione Regionale Emilia Romagna		6	6	-	-
	DIREZIONI PROVINCIALI	Bologna	24	21	2	1
		Ferrara	11	11	-	-
		Forlì	12	12	-	-
		Modena	18	18	-	-
		Parma	27	26	-	1
		Piacenza	7	7	-	-
		Ravenna	15	15	-	-
		Reggio Emilia	15	15	-	-
		Rimini	10	9	-	1
TOT: 139						
FRIULI VENEZIA GIULIA	Direzione Regionale Friuli Venezia Giulia		9	9	-	-
	DIREZIONI PROVINCIALI	Gorizia	12	12	-	-
		Pordenone	12	12	-	-
		Trieste	16	15	-	1
		Udine	21	19	1	1
TOT: 61						
LAZIO	Direzione Regionale Lazio		25	25	-	-
	DIREZIONI PROVINCIALI	Frosinone	20	20	-	-
		Latina	17	17	-	-
		Rieti	5	5	1	2
		Roma	192	165	15	12
		Viterbo	7	5	-	1
TOT: 244						
LIGURIA	Direzione Regionale Liguria		5	5	-	-
	DIREZIONI PROVINCIALI	Genova	38	35	1	1
		Imperia	13	13	-	-
		La Spezia	10	9	1	-
		Savona	11	11	-	-
TOT: 72						



DISTRIBUZIONE DELLE IPOTESI DI FUORIUSCITA DEL PERSONALE NEL TRIENNIO 2014-2015-2016

REGIONI	DIREZIONI	TOTALE 2014-2015-2016	Anno 2014	Anno 2015	Anno 2016	
LOMBARDIA	Direzione Regionale Lombardia		20	20	-	-
	DIREZIONI PROVINCIALI TOT: 269	Bergamo	29	26	-	1
		Brescia	23	22	-	1
		Como	20	20	-	-
		Cremona	10	10	-	-
		Lecco	4	4	-	-
		Lodi	5	3	1	1
		Mantova	10	10	-	-
		Milano	93	83	6	4
		Monza	12	12	-	-
		Pavia	25	23	1	1
		Sondrio	8	8	-	-
Varese	30	29	-	1		
MARCHE	Direzione Regionale Marche		8	7	-	1
	DIREZIONI PROVINCIALI TOT: 65	Ancona	21	20	1	-
		Ascoli Piceno	9	8	-	1
		Fermo	3	3	-	-
		Macerata	13	13	-	-
		Pesaro	19	18	1	-
MOLISE	Direzione Regionale Molise		1	1	-	-
	DIREZIONI PROVINCIALI TOT: 12	Campobasso	8	6	1	1
		Isernia	4	4	-	-
PIEMONTE	Direzione Regionale Piemonte		10	9	1	-
	DIREZIONI PROVINCIALI TOT: 184	Alessandria	21	20	1	-
		Asti	9	9	-	-
		Biella	13	11	2	-
		Cuneo	22	22	-	-
		Novara	14	13	1	-
		Torino	91	88	-	3
		Verbano-Cusio-Ossola	4	2	1	1
		Vercelli	10	10	-	-
PUGLIA	Direzione Regionale Puglia		4	4	-	-
	DIREZIONI PROVINCIALI TOT: 106	Andria	10	9	1	-
		Bari	35	33	2	-
		Brindisi	10	9	-	1
		Foggia	16	15	-	1
		Lecce	27	25	2	-
		Taranto	8	8	-	-
SARDEGNA	Direzione Regionale Sardegna		6	6	-	-
	DIREZIONI PROVINCIALI TOT: 60	Cagliari	27	25	2	-
		Nuoro	8	7	-	1
		Oristano	8	8	-	-
		Sassari	17	15	1	1
SICILIA	Direzione Regionale Sicilia		22	21	-	1
	DIREZIONI PROVINCIALI TOT: 159	Agrigento	18	18	-	-
		Caltanissetta	14	13	1	-
		Catania	30	29	1	-
		Enna	18	16	-	2
		Messina	28	23	2	3
		Palermo	22	20	1	1
		Ragusa	12	12	-	-
		Siracusa	2	-	1	1
		Trapani	15	14	1	-



DISTRIBUZIONE DELLE IPOTESI DI FUORIUSCITA DEL PERSONALE NEL TRIENNIO 2014-2015-2016

REGIONI	DIREZIONI	TOTALE 2014-2015-2016	Anno 2014	Anno 2015	Anno 2016	
TOSCANA	Direzione Regionale Toscana	5	5	-	-	
	DIREZIONI PROVINCIALI TOT: 144	Arezzo	12	12	-	-
		Firenze	39	38	1	-
		Grosseto	12	11	-	1
		Livorno	22	21	1	-
		Lucca	16	15	1	-
		Massa Carrara	13	12	-	1
		Pisa	9	9	-	-
		Pistoia	6	6	-	-
		Prato	6	5	1	-
Siena	9	9	-	-		
TRENTINO ALTO ADIGE	Direzione Regionale Trentino Alto Adige	4	4	-	-	
	DIREZIONI PROVINCIALI TOT: 14	Bozano	5	4	1	-
		Trento	9	9	-	-
UMBRIA	Direzione Regionale Umbria	5	5	-	-	
	DIREZIONI PROVINCIALI TOT: 44	Perugia	34	34	-	-
		Terni	10	10	-	-
VALLE D'AOSTA	Direzione Regionale Valle D'Aosta	5	5	-	-	
VENETO	Direzione Regionale Veneto	9	9	-	-	
	DIREZIONI PROVINCIALI TOT: 121	Belluno	6	6	-	-
		Padova	15	14	1	-
		Rovigo	7	6	1	-
		Treviso	15	15	-	-
		Venezia	29	29	-	-
		Verona	24	22	-	2
		Vicenza	25	24	1	-

7.4 ALLEGATO 4 – MODELLO DI MONITORAGGIO

Il modello di monitoraggio fornisce evidenza delle seguenti informazioni: nome dell'indicatore, descrizione e relativa modalità di rilevazione, effetto atteso in termini di direzione dell'andamento positivo e applicabilità a livello nazionale (Dato Naz.) e/o di struttura regionale (Dato Terr.). Gli indicatori sono articolati nelle seguenti aree di monitoraggio:

- **finanziaria:** gli indicatori appartenenti a questa sezione sono rivolti a valutare la *performance* finanziaria,
- **economica:** gli indicatori appartenenti a questa sezione sono rivolti a valutare la *performance* economica,
- **qualità:** gli indicatori appartenenti a questa sezione sono rivolti a valutare gli impatti e monitorare i livelli di qualità del servizio,
- **azioni di sviluppo:** gli indicatori appartenenti a questa sezione sono rivolti a valutare l'efficacia delle azioni riferite alle direttrici di sviluppo oggetto del presente Piano.

INDICATORI DI PERFORMANCE FINANZIARIA

AREA DI MONITORAGGIO	INDICATORI CHIAVE DI SOSTENIBILITÀ	DESCRIZIONE	EFFETTO ATTESO	DATO NAZ.	DATO TERR.
PERFORMANCE FINANZIARIA	Indice di autonomia finanziaria	(Entrate correnti - Trasferimenti correnti)/Entrate correnti	↑	✓	
	Indice di dipendenza finanziaria	Trasferimenti correnti/Entrate correnti	↓	✓	
	Indice di capacità finanziaria corrente	Entrate correnti accertate/spese correnti impegnate	↑	✓	
	Indice di capacità finanziaria totale	Totale accertato/totale impegnato	↑	✓	
	Indice di riscossione entrate correnti	Percentuale calcolata come il valore delle riscossioni delle entrate correnti sul valore totale delle entrate correnti	↑	✓	
	Indice di riscossione totale	Percentuale calcolata come il valore delle riscossioni totali sul valore totale del residuo attivo	↑	✓	
	% incidenza dei residui attivi dell'anno su accertamenti dell'anno	Valore percentuale dei residui attivi dell'anno rispetto al totale dei crediti accertati nell'anno	↓	✓	
	% incidenza dei residui passivi dell'anno su impegni dell'anno	Valore percentuale dei residui passivi dell'anno rispetto al totale degli impegni accertati nell'anno	↓	✓	
	Indice di liquidità	Incassi istituzionali/pagamenti istituzionali	↑	✓	
	Indice di velocità di gestione delle spese correnti	Pagamenti totali/impegni	↓	✓	

INDICATORI DI PERFORMANCE FINANZIARIA

AREA DI MONITORAGGIO	INDICATORI CHIAVE DI SOSTENIBILITÀ	DESCRIZIONE	EFFETTO ATTESO	DATO NAZ.	DATO TERR.
	Indice della capacità di spesa	Totale pagamenti (impegni sulla competenza + residui passivi)/Massa spendibile (impegni sulla competenza + residui anno precedente)	↓	✓	
	Indice di accumulo di residui passivi	Totale residui al 31 dicembre/ Massa spendibile (impegni sulla competenza + residui anno precedente)	↓	✓	
	Indice di auto copertura delle spese istituzionali	Entrate contributive accertate/Spese per prestazioni istituzionali impegnate	↑	✓	

INDICATORI DI PERFORMANCE ECONOMICA

AREA DI MONITORAGGIO	INDICATORI CHIAVE DI SOSTENIBILITÀ	DESCRIZIONE	EFFETTO ATTESO	DATO NAZ.	DATO TERR.
PERFORMANCE ECONOMICA – SPESE DI FUNZIONAMENTO – SPENDING REVIEW	Valore spese di funzionamento	Variazione in valore delle spese di funzionamento rispetto al valore dell'anno precedente	↓	✓	✓
	Valore spese per il Personale	Variazione in valore delle spese per il Personale rispetto al valore dell'anno precedente	↓	✓	✓
	% variazione spese lavoro straordinario	Variazione in valore percentuale delle spese per lavoro straordinario rispetto al valore dell'anno precedente	↓	✓	✓
	% variazione spese lavoro interinale e comandato	Variazione in valore percentuale delle spese per lavoro interinale e comandato rispetto al valore dell'anno precedente	↓	✓	✓
	% variazione spese per missioni	Variazione in valore percentuale delle spese per missioni rispetto al valore dell'anno precedente	↓	✓	✓
	Valore spese per Beni e servizi	Variazione in valore delle spese per beni e servizi rispetto al valore dell'anno precedente	↓	✓	✓
	% spese di comunicazione (cartacea e telefonica)	Variazione in valore percentuale delle spese di comunicazione rispetto al valore dell'anno precedente	↓	✓	✓
	Metri lineari archivio cartaceo corrente	Variazione in metri lineari degli archivi cartacei corrente rispetto al valore dell'anno precedente	↓	✓	✓
	% spese di archiviazione cartacea (delocalizzazione/ dematerializzazione atti)	Variazione in valore percentuale delle spese di archiviazione cartacea (delocalizzazione/dematerializzazione degli atti) rispetto al valore dell'anno precedente	↓	✓	


INDICATORI DI PERFORMANCE ECONOMICA

AREA DI MONITORAGGIO	INDICATORI CHIAVE DI SOSTENIBILITÀ	DESCRIZIONE	EFFETTO ATTESO	DATO NAZ.	DATO TERR.
	% spese contenzioso e spese legali	Variazione in valore percentuale delle spese per contenzioso e spese legali rispetto al valore dell'anno precedente	↓	✓	✓
	% spese di rappresentanza	Variazione in valore percentuale delle spese di rappresentanza rispetto al valore dell'anno precedente	↓	✓	✓
	Indicatore economicità	Rapporto tra il valore della produzione dell'anno rispetto all'anno precedente ed i costi di funzionamento dell'anno rispetto all'anno precedente	↑	✓	✓

INDICATORI DI QUALITÀ – QUALITÀ/QUANTITÀ DEL SERVIZIO

AREA DI MONITORAGGIO	INDICATORI CHIAVE DI SOSTENIBILITÀ	DESCRIZIONE	EFFETTO ATTESO	DATO NAZ.	DATO TERR.
QUALITÀ/QUANTITÀ DEL SERVIZIO	Linee Guida Gestionali/Piani di innovazione	Grado di raggiungimento dei Piani e Programmi di innovazione	↑	✓	
	Indicatori qualità Assicurato pensionato	Calcolo annuo dell'indicatore di qualità	=	✓	✓
	Indicatori qualità Sostegno del Reddito	Calcolo annuo dell'indicatore di qualità	=	✓	✓
	Indicatori qualità Soggetto contribuente	Calcolo annuo dell'indicatore di qualità	=	✓	✓
	Indicatori qualità Servizi socio assistenziali	Calcolo annuo dell'indicatore di qualità	=	✓	✓
	Indicatori qualità Poli specialistici	Calcolo annuo dell'indicatore di qualità	=	✓	✓
	% valutazioni positive su servizi offerti (declinate per stakeholder)	Variazione in valore percentuale delle valutazioni rispetto al valore dell'anno precedente	↑	✓	
	Indice di giacenza	Tempo di smaltimento delle pratiche in giacenza espresso in giorni	↓	✓	✓
	Indice di deflusso	Indice di smaltimento delle pratiche in ingresso	↑	✓	✓
	Indice di produttività	Rapporto tra la produzione omogeneizzata e la presenza (FTE)	↑	✓	✓


INDICATORI DI MONITORAGGIO DELLE DIRETTRICI DI SVILUPPO

AREA DI MONITORAGGIO	INDICATORI CHIAVE DI SOSTENIBILITÀ	DESCRIZIONE	EFFETTO ATTESO	DATO NAZ.	DATO TERR.
ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE	% variazione per qualifica sulla pianta organica	Variazione in valore percentuale per qualifica della forza sulla pianta organica di riferimento	↓	✓	
	Percentuale presenza	Presenza al netto della formazione ordinaria e straordinaria, comprendendo le ore di maggiore presenza retribuite/forza FTE	↑	✓	✓
	Percentuale impiego nelle aree di produzione	Personale ABC presente nelle aree di produzione/Totale personale ABC presente della direzione provinciale	↑	✓	✓
	Percentuale di impiego di risorse umane nelle sedi regionali rispetto al totale delle Direzioni Regionali	personale ABC presente nella sede regionale/ Totale personale presente della direzione regionale	↓	✓	✓
	Variazione numerica progressioni in carriera	Conteggio annuale degli avanzamenti di carriera rispetto all'anno precedente	↑	✓	
	Variazione numerica ore formative erogate	Conteggio del totale delle ore formative erogate rispetto all'anno precedente	↑	✓	✓
	Variazione % persone formate	Conteggio del personale effettivamente formato su totale forza rispetto all'anno precedente	↑	✓	✓

INDICATORI DI MONITORAGGIO DELLE DIRETTRICI DI SVILUPPO

AREA DI MONITORAGGIO	INDICATORI CHIAVE DI SOSTENIBILITÀ	DESCRIZIONE	EFFETTO ATTESO	DATO NAZ.	DATO TERR.
PROCESSI - EVOLUZIONE PROCESSI CONDIVISI	N. servizi pubblici gestiti in partnership	Variazione % del numero di servizi pubblici gestiti in partnership (es. nei pagamenti, nei servizi fiscali, nei servizi sociali, ecc.) rispetto al valore dell'anno precedente	↑	✓	
	N. servizi erogati con il contributo di intermediari istituzionali	Variazione % del numero dei servizi erogati con il contributo di intermediari istituzionali rispetto al valore dell'anno precedente	↑	✓	
PROCESSI - MIGLIORAMENTO DELL'EFFICACIA DELLE ATTIVITÀ CONTRATTUALI E CENTRALIZZAZIONE DEGLI ACQUISTI	% Contratti monitorati su contratti in essere	Numero dei contratti monitorati in valore percentuale rispetto al totale dei contratti in essere	↑	✓	
	% Acquisti effettuati su piattaforma Consip	N./Valore degli acquisti effettuati su piattaforma Consip in valore percentuale rispetto al totale degli acquisti	↑	✓	
	% pagamenti non effettuati nei termini di legge	N pagamenti non effettuati nei termini di legge/ N complessivo dei pagamenti effettuati	↓	✓	
PROCESSI - MIGLIORAMENTO DELLE AZIONI DI VERIFICA	% Regolarizzazioni da verifica amministrativa	Percentuale regolarizzazioni da V.A. accolte e invasate su Totale regolarizzazioni accolte e invasate	↑	✓	

INDICATORI DI MONITORAGGIO DELLE DIRETTRICI DI SVILUPPO

AREA DI MONITORAGGIO	INDICATORI CHIAVE DI SOSTENIBILITÀ	DESCRIZIONE	EFFETTO ATTESO	DATO NAZ.	DATO TERR.
AMMINISTRATIVA, VIGILANZA ISPETTIVA E ACCERTAMENTO DEL CREDITO	% Accertamenti contribuiti in fase amministrativa	Variazione in valore percentuale degli accertamenti rispetto al valore dell'anno precedente	↑	✓	
	Incassi da crediti contributivi in fase amministrativa	Valore in percentuale degli incassi rispetto al valore degli accertamenti	↑	✓	
	Coefficiente di produttività efficace per ispettore	Numero di iniziative per accertamenti di vigilanza ispettiva efficaci, per ispettore	↑	✓	
	% Accertamenti contribuiti da vigilanza ispettiva	Variazione in valore percentuale degli accertamenti rispetto al valore dell'anno precedente	↑	✓	
	Incassi da crediti contributivi da vigilanza ispettiva	Valore in percentuale degli incassi rispetto al valore degli accertamenti	↑	✓	
	Valore medio di accertato per ispezione	Valore totale degli accertamenti derivanti da ispezioni sul numero di ispezioni effettuate	↑	✓	
	Valore medio di accertato per ispettore	Valore totale degli accertamenti derivanti da ispezioni sul numero di ispettori	↑	✓	
	Indice di riscossione totale	Percentuale calcolata come il valore dei crediti riscossi sul valore totale dei crediti accertati	↑	✓	
	% Variazione contenzioso	Variazione in valore percentuale del contenzioso rispetto al valore dell'anno precedente	↓	✓	

INDICATORI DI MONITORAGGIO DELLE DIRETTRICI DI SVILUPPO

AREA DI MONITORAGGIO	INDICATORI CHIAVE DI SOSTENIBILITÀ	DESCRIZIONE	EFFETTO ATTESO	DATO NAZ.	DATO TERR.
TECNOLOGIA - SVILUPPO DELLA PIATTAFORMA TECNOLOGICA INPS IN LOGICA "CLOUD COMPUTING" DI INTEGRAZIONE DELLE INFORMAZIONI DI WELFARE	Indice budget ICT sul valore prestazioni	Misura, per valore di importo per prestazioni erogate, il costo sostenuto dall'IT per l'erogazione stessa	↓	✓	
	Indice budget ICT sul numero prestazioni	Misura, per numero unitario di prestazione erogata, il costo sostenuto dall'IT per l'erogazione stessa	↓	✓	
	Numero soluzioni PaaS - Platform as a Service - adottate (cloud pubblico)	Conteggio soluzioni PaaS - Platform as a Service - adottate (cloud pubblico)	↑	✓	
	Adozione IaaS - Infrastructure as a Service - (cloud pubblico) - (SI/NO)	Stima delle adozioni IaaS - Infrastructure as a Service - (cloud pubblico)	↑	✓	
	Percentuale di virtualizzazione del Data Center (cloud privato)	Numero di virtualizzazioni del Data Center su numero virtualizzazioni generiche (cloud privato)	↑	✓	
	Adozione altri modelli cloud (cloud provider, community cloud, hybrid cloud) - (SI/NO, tipo)	Numero e tipo di adozione di altri modelli cloud (cloud provider, community cloud, hybrid cloud)	↑	✓	

INDICATORI DI MONITORAGGIO DELLE DIRETTRICI DI SVILUPPO

AREA DI MONITORAGGIO	INDICATORI CHIAVE DI SOSTENIBILITÀ	DESCRIZIONE	EFFETTO ATTESO	DATO NAZ.	DATO TERR.
TECNOLOGIA – COMPLETAMENTO DEL PROCESSO DI TELEMATIZZAZIONE DELLE ISTANZE DI SERVIZIO IN LOGICA DI INTEGRAZIONE CON I PROCESSI GESTIONALI INTERNI	% servizi telematizzati	Conteggio servizi telematizzati su servizi totali	↑	✓	
	% processi dematerializzati	Conteggio processi dematerializzati su processi totali	↑	✓	
	% servizi reingegnerizzati nell'area back office	Conteggio servizi reingegnerizzati su servizi totali dell'area <i>back office</i>	↑	✓	

INDICATORI DI MONITORAGGIO DELLE DIRETTRICI DI SVILUPPO

AREA DI MONITORAGGIO	INDICATORI CHIAVE DI SOSTENIBILITÀ	DESCRIZIONE	EFFETTO ATTESO	DATO NAZ.	DATO TERR.
PATRIMONIO – RAZIONALIZZAZIONE LOGISTICA DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE STRUMENTALE	% variazione spesa media immobile per MQ	Variazione della spesa media per MQ degli immobili ad uso strumentale, in percentuale rispetto al valore dell'anno precedente	↓	✓	✓
	% variazione spesa media immobile procapite	Variazione della spesa media pro capite per MQ degli immobili ad uso strumentale, in percentuale rispetto al valore dell'anno precedente	↓	✓	✓
	MQ procapite	Variazione in valore MQ procapite rispetto al valore dell'anno precedente	↓	✓	✓
	% variazione tasso di occupazione dell'immobile	Variazione del tasso di occupazione dell'immobile, in percentuale rispetto al valore dell'anno precedente	↑	✓	✓
	% variazione spese per patrimonio immobiliare strumentale	Variazione delle spese per la gestione del patrimonio immobiliare strumentale, in percentuale rispetto al valore dell'anno precedente	↓	✓	✓
	- % <i>variazione costi utenze</i>	Variazione dei costi per utenze, in percentuale rispetto al valore dell'anno precedente	↓	✓	✓
	- % <i>variazione costi facility e vigilanza</i>	Variazione dei costi per <i>facility</i> e vigilanza, in percentuale rispetto al valore dell'anno precedente	↓	✓	✓
	- % <i>variazione costi manutenzioni ordinario</i>	Variazione dei costi di manutenzione ordinaria, in percentuale rispetto al valore dell'anno precedente	↓	✓	✓
	- % <i>variazione costi manutenzioni straordinaria</i>	Variazione dei costi di manutenzione straordinaria, in percentuale rispetto al valore dell'anno precedente	↓	✓	✓
	- % <i>variazione costi fitti passivi</i>	Variazione dei costi per fitti passivi, in percentuale rispetto al valore dell'anno precedente	↓	✓	✓

INDICATORI DI MONITORAGGIO DELLE DIRETTRICI DI SVILUPPO

AREA DI MONITORAGGIO	INDICATORI CHIAVE DI SOSTENIBILITÀ	DESCRIZIONE	EFFETTO ATTESO	DATO NAZ.	DATO TERR.
	Indice di realizzazione interventi di razionalizzazione	N. interventi di razionalizzazione realizzati su totale attivati	↑	✓	✓
	Costo medio al MQ per lavori di razionalizzazione	Costo medio al MQ per lavori di razionalizzazione del patrimonio immobiliare	↓	✓	✓
	Indice immobili messi a reddito	Numero immobili messi a reddito/numero immobili totali rilasciati	↑	✓	
PATRIMONIO – VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE NON STRUMENTALE	Indice di realizzazione interventi di valorizzazione	N. interventi di valorizzazione realizzati su totale attivati	↑	✓	✓
	Capacità di autofinanziamento della gestione immobili da reddito	Entrate derivanti dalla gestione degli immobili a reddito (fitti attivi)/costi di gestione immobili a reddito	↑	✓	
	Indice di plusvalenza da alienazione del patrimonio	Numero immobili alienati con plusvalenza sul totale immobili alienati	↑	✓	
PATRIMONIO - MIGLIORAMENTO DELLA CONSERVAZIONE E VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO ARTISTICO-CULTURALE	% opere messe a reddito su base annua	N opere messe a reddito / totale opere	↑	✓	
	Capacità di autofinanziamento della gestione del patrimonio artistico – culturale	Entrate derivanti dalla gestione del patrimonio artistico – culturale / costi di gestione del patrimonio artistico – culturale	↑	✓	