

RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA 2025-2027



RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA 2025-2027

Sommario

PREMESSA	2
1. ASSETTO ORGANIZZATIVO DELLA SOCIETÀ.....	3
2. INDIRIZZI STRATEGICI IN MATERIA DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DI TRASPARENZA	5
3. QUADRO STRATEGICO DEL PIANO INDUSTRIALE 2025 - 2027	5
4. CONTO ECONOMICO DI PIANO	9
5. PROGRAMMA DI VALUTAZIONE ED INDICATORI DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE	12

PREMESSA

La relazione previsionale e programmatica per il periodo 2025 - 2027 è predisposta in applicazione di quanto previsto dall'art. 4, comma 2, lett. b) dello Statuto di INPS Servizi Spa.

Come noto, la Società opera nella nuova configurazione assunta a seguito di quanto disposto dall'art.5 bis, comma 1, del D.L. 3 settembre 2019, n. 101, recante "Disposizioni urgenti per la tutela del lavoro e per la risoluzione di crisi aziendali", convertito con modificazioni dalla L. 2 novembre 2019, n. 128, come successivamente modificato, che ha previsto l'internalizzazione dei servizi informativi e dispositivi da erogare in favore dell'utenza INPS, affidando alla società Italia Previdenza – Società italiana di servizi per la previdenza integrativa Spa (SISPI), che ha assunto la denominazione di "INPS Servizi Spa" le attività di Contact Center Multicanale (CCM), nel rispetto delle disposizioni interne ed europee in materia di "*in house providing*". Il 5 maggio 2021 il Consiglio di Amministrazione dell'INPS, in ottemperanza alla legge, ha predisposto le modifiche allo Statuto, all'oggetto sociale, alla governance ed alla denominazione della Società. Tali modifiche sono state approvate dall'assemblea straordinaria l'11 giugno 2021.

Nell'ambito dell'Accordo di Servizio Quadro stipulato da INPS e INPS Servizi a dicembre 2021 ed il relativo Contratto Attuativo di Servizio stipulato a settembre 2022, INPS Servizi ha provveduto a prendere in carico da dicembre 2022 il servizio di Contact Center Multicanale verso l'utenza INPS, nonché ad erogare una serie di servizi in ambito *Information Technology* legati alla customizzazione e/o sviluppo di applicazioni esistenti, ed all'esercizio delle infrastrutture ed applicazioni in ambito e di tipo progettuale. Come noto, con la Relazione della Direzione Centrale Tecnologia Informatica e Innovazione del 29 dicembre 2023 avente ad oggetto "Analisi tecnica degli scenari evolutivi sulle competenze ICT in materia di Contact Center Multicanale (CCM)", l'Istituto ha manifestato la propria volontà di re-internalizzare diversi componenti tecnologici e applicativi funzionali alla gestione del Servizio CCM, riprendendo in carico (per alcune fattispecie già dal 1° gennaio 2024) alcune attività ICT in precedenza rientranti nel perimetro delle attribuzioni della Società, sulla base di quanto definito nel Piano Industriale 2022 -2025, nonché nel Contratto Attuativo di Servizio sopra citato. Alla luce del mutato quadro strategico in cui la Società è stata chiamata a svolgere le proprie attività, si è manifestata l'esigenza di aggiornare il piano industriale in base alle direttive ricevute dall'Istituto. Le interlocuzioni con INPS, nel corso delle quali il Socio ha formalizzato specifici atti di indirizzo, sono culminate con l'approvazione del Piano Industriale 2025-2027 (nella sua versione definitiva) avvenuta con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 40 del 9 aprile 2025.

In coerenza con quanto previsto dall'art. 5bis del D.L. 101/2019 e dallo Statuto sociale, INPS Servizi continua a svolgere anche le attività che costituivano l'oggetto sociale di Italia Previdenza – SISPI (d'ora in poi per comodità anche ex SISPI), ossia servizi amministrativi e contabili per enti e casse previdenziali ed assistenziali come la liquidazione delle buonuscite per i dipendenti di Poste Italiane Spa, l'elaborazione di dati dai flussi F24 e Uniemens, il supporto a enti bilaterali per la gestione di contributi previdenziali e altre finalità istituzionali.

La Società e l'Istituto hanno concordato sull'esigenza di sottoscrivere un unico nuovo Accordo Quadro finalizzato a disciplinare i rapporti tra le parti medesime in relazione alla totalità dei servizi indicati nel suddetto Piano Industriale 2025-2027, individuando le disposizioni generali alle quali

esse dovranno attenersi per la definizione e stipulazione dei successivi “Contratti attuativi di servizio”: tale accordo è stato sottoscritto dalla Società in data 16 giugno 2025.

Il presente documento si articola in cinque parti:

1. Assetto organizzativo della Società.
2. Indirizzi strategici in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza.
3. Quadro strategico del Piano Industriale 2025 – 2027.
4. Conto Economico di Piano.
5. Programma di valutazione ed indicatori del rischio di crisi aziendale.

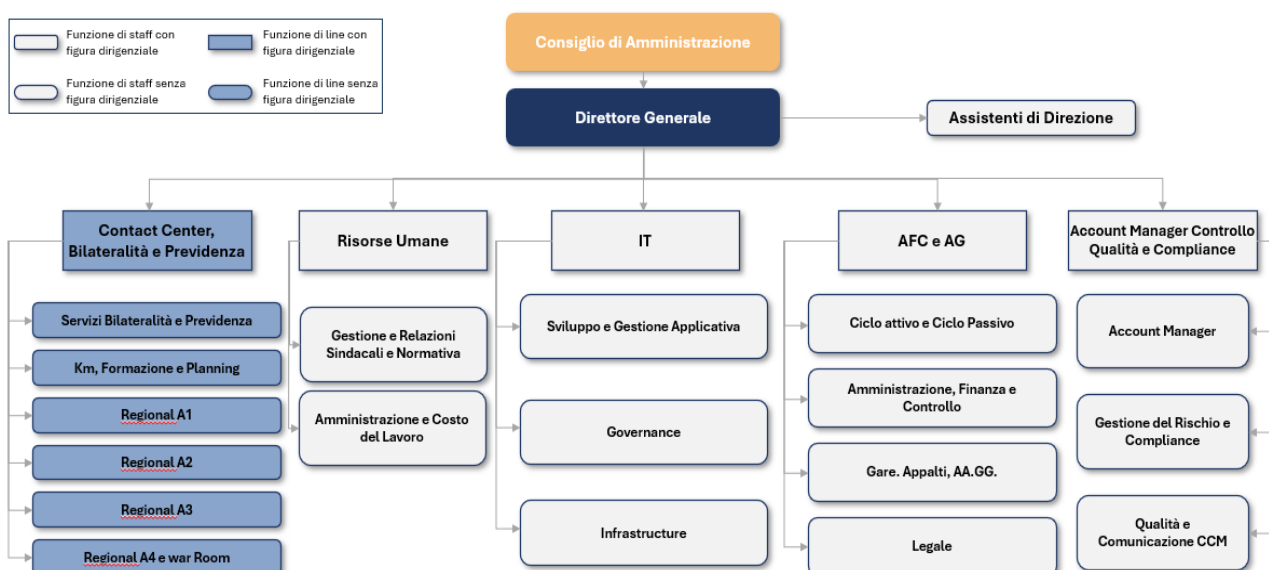
1. ASSETTO ORGANIZZATIVO DELLA SOCIETÀ

L’assetto organizzativo della Società contempla un livello di governance composto da un Consiglio di Amministrazione, dal Collegio Sindacale, dalla Società di Revisione dei conti e dall’Organismo di Vigilanza (ex. D.Lgs 231/01).

In data 11 marzo 2025 l’Assemblea ordinaria dei soci ha nominato quale Organo Amministrativo della Società un Consiglio di Amministrazione (CdA), per la durata di tre esercizi fino alla data dell’Assemblea convocata per l’approvazione del bilancio relativo al terzo esercizio della carica (2027), composto da tre membri nelle persone di:

- Dottoressa Anna Maria De Santis;
- Dottoressa Gabriella Di Michele;
- Dottor Fabrizio Ottavi.

L’esperienza maturata nella fase di avvio del servizio del CCM ha reso evidente la necessità di apportare alcune modifiche alla struttura organizzativa della Società precedentemente delineata, nell’ottica di una più efficiente allocazione delle risorse e una più efficace definizione di alcune funzioni ed attività. Si riporta di seguito la nuova struttura organizzativa di INPS Servizi:



L'articolo 22 dello Statuto Sociale prevede che il Consiglio di Amministrazione, in coerenza con gli atti di indirizzo formulati dal Socio nell'ambito del c.d. "controllo analogo", può avvalersi di un Direttore Generale al quale spetta la gestione tecnico-operativa della Società in esecuzione delle direttive dell'organo amministrativo. A seguito delle dimissioni rassegnate il 21 novembre 2024 dall'Ing. Simone Borri, Direttore Generale in carica della Società, il CdA ha avviato la ricerca di una nuova figura attraverso l'indizione di una procedura *ad hoc*, che alla data di redazione della presente relazione non risulta ancora conclusa.

Un'ulteriore figura professionale che ricopre uno specifico incarico all'interno della Società è il *Data Protection Officer (DPO)*.

Relativamente all'organico della Società ed alle dinamiche di variazione dello stesso, l'esercizio 2024 si è chiuso con un decremento della forza, che è passata da un consuntivo che in termini puntuali al 31 dicembre 2023 era pari a n. 2.977 unità ad un dato di chiusura a fine 2024 di n. 2.940 unità (pari a n. 1.946,10 risorse equivalenti, di cui n. 5 dirigenti, n. 16 quadri e n. 1.925,10 impiegati), con una forza media che è stata di n. 2.959 unità (pari a n. 1.959,31 FTE).

Nello specifico, alla data del 31 dicembre 2024, il personale CCM risulta composto da n. 2.833 risorse, di cui n. 2.737 operatori, n. 83 team leader e n. 13 responsabili di sala. Di seguito la distribuzione nelle diverse sedi territoriali:

	TOTALE RISORSE CCM		di cui OPERATORE		di cui TEAM LEADER		di cui RESPONSABILE DI SALA	
	PART TIME	FULL TIME	PART TIME	FULL TIME	PART TIME	FULL TIME	PART TIME	FULL TIME
BARI	534	40	533	21	1	16	-	3
CATANIA	103	4	103	-	-	3	-	1
COSENZA	180	7	180	1	-	5	-	1
CROTONE	29	2	29	2	-	-	-	-
IVREA	16	17	16	14	-	2	-	1
L'AQUILA	408	37	407	22	1	14	-	1
LECCE	227	25	226	21	1	3	-	1
MILANO	82	18	78	15	4	2	-	1
NAPOLI	681	130	681	106	-	22	-	2
OLBIA	43	25	43	22	-	3	-	-
ROMA	199	12	199	7	-	4	-	1
TERNI	11	3	11	-	-	2	-	1
	2.513	320	2.506	231	7	76	-	13

Da dicembre 2022, gli operatori telefonici hanno sottoscritto un accordo individuale di *full smart working*, che è stato oggetto di rinnovo e ad oggi risulta valido fino a giugno 2026 come previsto dall'accordo sottoscritto dalla Società e dalle Organizzazioni Sindacali in data 27 giugno 2025.

2. INDIRIZZI STRATEGICI IN MATERIA DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DI TRASPARENZA

Con la deliberazione n. 32 del 19 marzo 2025 il Consiglio di Amministrazione di INPS Servizi ha disposto di approvare il “Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza e Integrità” (PTPCT) per il triennio 2025-2027, nonché i seguenti indirizzi strategici su cui il Piano stesso è basato e che devono guidarne la realizzazione:

- a) attuazione delle raccomandazioni, in materia di pubblicazione di dati ed informazioni nella sezione “Società Trasparente”, formulate dall’Anac con la deliberazione n. 495 del 25 settembre 2024 al fine di favorire la trasparenza come valore in sé e non solo in funzione anticorruzione;
- b) potenziamento nell’utilizzo della piattaforma Digital PA sull’adempimento degli obblighi di pubblicazione dei dati in Società Trasparente da parte dei responsabili della pubblicazione;
- c) diffusione continua all’interno dell’organizzazione aziendale dei valori etici e di legalità attraverso la creazione di un contesto sfavorevole alla *maladministration* e ad ipotesi corruttive mediante moduli formativi sul codice etico e comportamentale della Società.

Tali indirizzi sono stati già adottati in fase di adozione del PTPCT e sono recepiti nella presente relazione come deliberato dal Cda.

3. QUADRO STRATEGICO DEL PIANO INDUSTRIALE 2025 - 2027

L’approvazione del Piano Industriale 2025-2027, cui è stata data esecuzione con deliberazione del Cda di INPS Servizi n. 42 del 17 aprile 2025, rappresenta un caposaldo fondamentale su cui basare l’organizzazione della Società ed il relativo equilibrio economico – finanziario.

Il *framework* strategico del nuovo Piano è basato sui seguenti pilastri:

- **rafforzamento del *core business*** con l’obiettivo di migliorare la qualità dei servizi erogati attraverso la definizione e l’implementazione di un nuovo modello di servizio basato su tecnologie avanzate;
- **sviluppo di nuovi servizi** per espandere le opportunità di business, grazie anche alla valorizzazione del dato pubblico;
- **innovazione della macchina operativa**, con la riprogettazione delle modalità di lavoro attraverso soluzioni tecnologiche avanzate, e l’implementazione di sistemi e protocolli volti a garantire la sicurezza informatica e la protezione dei dati sensibili;
- **valorizzazione del capitale umano** e ottimizzazione dei processi organizzativi per migliorare l’efficienza operativa e la qualità dei servizi.

In particolare, nel Piano sono stati previsti ulteriori strumenti per valorizzare il personale, come bonus e premi di risultato e di merito, formazione, adeguamento CCNL e nuove iniziative che prevedono l’incremento delle ore lavorate in virtù della contrattualizzazione di nuovi servizi da parte di INPS.

Su tali presupposti è basata la strategia della Società che punta ad obiettivi di innovazione, sostenibilità, qualità e centralità dell'utente, a favore di un servizio pubblico che soddisfi le aspettative, preservando l'occupazione e favorendone l'incremento.

a) Rafforzamento del core business

INPS Servizi punta a potenziare il *core business* attraverso l'utilizzo di soluzioni innovative volte a migliorare l'efficienza dei processi e la qualità dei servizi erogati, aumentando la soddisfazione complessiva dell'utenza. In particolare, è prevista la definizione e l'implementazione di un nuovo modello di servizio basato su tecnologie avanzate, che miri a razionalizzare la risposta agli utenti, arricchire i contenuti dell'informazione erogata e aggiornare l'utenza in maniera proattiva rispetto alle prestazioni di interesse.

In tale ottica sono previsti i seguenti ambiti di intervento:

- **digitalizzazione e innovazione dei servizi**, con azioni volte al miglioramento dei servizi esistenti grazie anche all'applicazione di soluzioni innovative a favore di risposte efficaci e personalizzate in grado di aumentare la qualità percepita dall'utenza, dando seguito all'implementazione delle strategie tecnologiche e di processo identificate da INPS. Tra le azioni previste rientra l'utilizzo di tecnologie avanzate come *chatbot* e Intelligenza Artificiale messe a disposizione dall'Istituto per ridurre il volume delle chiamate in ingresso;
- **qualità del servizio**, sviluppando, in collaborazione con il Socio, un sistema integrato per il monitoraggio, la certificazione e il miglioramento continuo della qualità dei processi e dei servizi aziendali al fine di gestire le attività operative con il pieno coinvolgimento delle risorse impiegate. In particolare, tra le macro-azioni previste rientra l'introduzione di strumenti di monitoraggio dell'attività degli operatori del contact center tramite strumenti quali *Customer Satisfaction Index (CSI)*, *mystery audit*, registrazione chiamate, *speech analytics*, affiancamento in doppia cuffia, previo accordo sindacale e conformemente alle previsioni di cui al GDPR 679/16 e successive integrazioni;
- **soddisfazione dell'utente**, con l'implementazione di azioni mirate a migliorare i servizi aziendali, con un focus sull'efficienza, l'accessibilità e l'esperienza complessiva degli utenti. Tra le azioni previste rientrano l'adeguamento dell'attività di contact center per gestire cluster di utenti su gruppi specializzati e migliorare l'identificazione del motivo di contatto attraverso l'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale, ed il miglioramento del servizio in lingua.

b) Sviluppo di nuovi servizi

La Società ha come obiettivo la promozione di strategie e strumenti innovativi per progettare servizi specializzati, che rispondano efficacemente alle esigenze degli utenti e generino valore per l'organizzazione. In particolare, è prevista la definizione e l'implementazione di nuovi servizi che consentano al Contact Center maggiore visibilità sui contenuti delle prestazioni definendo congiuntamente, ove utile, la revisione di processi con conseguente *upgrading* tecnologico. Nello specifico, sono considerati i seguenti ambiti di intervento:

- **servizi proattivi di informazione**, con offerta di servizi *outbound* mirati a informare e

supportare gli utenti, migliorando l'accessibilità e la fruizione dei servizi grazie a un approccio proattivo e personalizzato che favorisca l'anticipazione dei problemi e la valorizzazione delle opportunità. Tra le principali campagne *outbound* identificate dall'Istituto rientrano: servizi per gestione appuntamenti per invalidità civile, campagna informativa rivolta ai datori di lavoro domestico/lavoratori domestici, campagna per reddito presunto NASpI, campagna per versamenti volontari, ecc. Inoltre, con il supporto dell'Istituto, si intende intraprendere iniziative volte ad estendere l'offerta di servizi verso altri Enti e Pubbliche Amministrazioni (entro il limite del 20% del fatturato complessivo), con l'obiettivo di incrementare la sostenibilità operativa e ottimizzare l'impiego delle risorse attraverso nuove opportunità di collaborazione istituzionale. A riguardo, si evidenziano le nuove opportunità offerte dall'articolo 26, Legge 13/12/24, n. 203, che apre la strada a potenziali sinergie con il Ministero del Lavoro e suoi apparati collegati, consentendo l'utilizzo dei servizi di INPS Servizi per attività che rientrano nel suo oggetto sociale;

- **dematerializzazione degli archivi cartacei**, con la fornitura di servizi per facilitare i processi di dematerializzazione, attraverso attività di razionalizzazione e digitalizzazione, garantendo maggiore efficienza e sostenibilità nella gestione degli archivi cartacei dell'Istituto;
- **supporto alle attività di controllo di INPS**, con la creazione di soluzioni innovative che sfruttino il potenziale dei dati pubblici per migliorare l'efficacia e la qualità dei servizi offerti, promuovendo trasparenza e semplificazione. Nello specifico, si fa riferimento alla verifica ed il recupero dei contatti digitali, in occasione del contatto da parte dell'utente, per l'aggiornamento della banca dati INPS, nonché ad attività amministrative di consultazione di banche dati esterne e/o di invio richieste ad Enti (es. Agenzia delle Entrate) per verifica delle dichiarazioni rilasciate dagli utenti per accesso alle prestazioni nella richiesta dei servizi ai sensi del DPR 445/2000.

c) **Innovazione della macchina operativa**

La Società si prefigge di innovare i modelli operativi attraverso soluzioni tecnologiche avanzate, abilitando il cambiamento interno e il posizionamento strategico verso l'esterno. Gli ambiti di intervento riguardano:

- **revisione delle modalità operative**, con la riprogettazione delle modalità di lavoro per migliorare l'efficienza operativa e l'adattabilità alle esigenze dell'organizzazione. Nello specifico si fa riferimento, ad esempio, all'ottimizzazione della pianificazione dei turni degli operatori, adattandola ai picchi di lavoro giornalieri e stagionali per garantire un utilizzo efficiente delle risorse disponibili. Inoltre, è previsto un progressivo potenziamento delle attività del contact center in sedi fisiche, con una gestione turnistica degli operatori per garantire un equilibrio tra il lavoro in presenza e la riduzione dello *smart working*;
- **sicurezza e protezione dati**, con l'implementazione di sistemi e protocolli per garantire la sicurezza informatica e la protezione dei dati sensibili, assicurando il rispetto delle normative e la fiducia degli utenti. In particolare, alla luce dell'attacco informatico subito dalla Società a novembre 2024, è stato previsto il ripristino e potenziamento dell'infrastruttura *cloud* degli Enti Bilaterali e del GFB, nonché il ripristino di tutte le funzionalità dell'ERP contabile

(controllo di gestione) per garantire la piena operatività dei processi amministrativi e finanziari aziendali;

- **modernizzazione delle piattaforme e sostenibilità tecnologica**, con l'adozione di soluzioni tecnologiche innovative, scalabili e durevoli, volte a modernizzare le piattaforme esistenti, garantendo efficienza operativa, ottimizzazione dei processi e gestione sostenibile delle risorse a lungo termine. In primo luogo, è prevista la definizione di un piano ICT, ossia un documento strategico che identifichi gli obiettivi, le priorità e le azioni necessarie per lo sviluppo, la gestione e l'ottimizzazione delle tecnologie. Tra le azioni più impattanti da attuare rientrano il miglioramento del Portale Vocale e dell'IVR (*Interactive Voice Response*) in collaborazione con l'Istituto, nonché l'implementazione di un sistema avanzato di *Knowledge Management* con intelligenza artificiale conversazionale, strumenti di ricerca evoluti, aggiornamenti automatici e integrazione con il CRM per ottimizzare la gestione dei ticket e l'accesso alle informazioni. È inoltre prevista l'introduzione di un nuovo sistema di *Workforce Management* (WFM) che integri funzionalità avanzate per la gestione delle risorse umane.

d) **Valorizzazione del capitale umano**

La Società intende investire nelle persone per accrescerne le competenze, sviluppandone il potenziale e ottimizzando i processi organizzativi per migliorare l'efficienza operativa e la qualità dei servizi. Gli ambiti di intervento riguardano:

- **persone e competenze evolute**, con l'implementazione di iniziative volte a rafforzare le competenze del personale, promuovere il riconoscimento del merito e favorire un ambiente di lavoro inclusivo e collaborativo. Nello specifico sono previsti l'introduzione di un sistema premiale finalizzato a valorizzare le prestazioni individuali e di squadra attraverso criteri chiari e l'introduzione di percorsi specialistici di qualificazione e formazione. Inoltre, si mira ad implementare un modello operativo basato sulla specializzazione delle risorse del Contact Center, finalizzato a ottimizzare l'erogazione dei servizi: le risorse potranno essere assegnate a differenti ambiti operativi in base alle competenze e alle attitudini dimostrate, ad esempio con personale con competenze avanzate dedicato alle attività sincrone e complesse;
- **struttura organizzativa a supporto del cambiamento**, con la riorganizzazione delle strutture aziendali per migliorare l'efficienza operativa e il coordinamento interno, attraverso il rafforzamento delle funzioni trasversali, la centralizzazione delle attività critiche e l'introduzione di figure dedicate. In particolare, si prevede la creazione di una sezione centralizzata responsabile della formazione aziendale, nonché la designazione di un responsabile antiriciclaggio e di un responsabile dedicato alla sicurezza sul lavoro per centralizzare le attività attualmente disperse su più strutture. Si punta, inoltre, al rafforzamento della sinergia tra INPS e INPS Servizi, valorizzando il ruolo operativo della Società attraverso un canale diretto di comunicazione con l'Istituto;
- **cultura del cambiamento**, con la promozione di iniziative volte a favorire la cultura dell'innovazione e del miglioramento continuo, incoraggiando il coinvolgimento attivo del personale nei processi di trasformazione aziendale. Si evidenzia, in particolare, l'obiettivo di implementare iniziative mirate a rafforzare la cultura dell'integrità, della legalità e della

trasparenza, ispirandosi ai valori etici e comportamentali definiti dal codice etico aziendale.

Si segnala che in data 7 luglio 2025 la Società ha sottoscritto con le Organizzazioni Sindacali accordi finalizzati all'introduzione di strumenti di supporto alla valorizzazione del personale e per il sostegno al reddito. Di seguito si riportano sinteticamente le misure previste:

- premio di risultato a valere per l'anno 2025, di ammontare pari ad euro 1.000 per FTE, condizionato al raggiungimento di incrementi di produttività e/o efficienza e/o qualità misurabili e verificabili;
- sostegno al reddito attraverso misure di welfare per l'anno 2025 che saranno messe a disposizione del personale attraverso l'erogazione di buoni per l'acquisto di beni e servizi; l'importo da erogare per ciascun dipendente è pari ad euro 450;
- accordo per intervenire sulle situazioni individuali di quei dipendenti che nel precedente rapporto di lavoro, alla data del 1° giugno 2021, erano impiegati, per una loro richiesta di natura temporanea, ad un regime orario inferiore rispetto a quello previsto nel loro contratto di lavoro. Tali dipendenti hanno rivendicato un regime orario superiore a quello in essere con INPS Servizi, allineato a quello del loro contratto di provenienza: la Società procederà, pertanto, a variare il regime orario individuale dei richiedenti aventi titolo, ripristinando quello dalle stesse posseduto prima della suddetta riduzione temporanea.

4. CONTO ECONOMICO DI PIANO

Si rappresenta sinteticamente il Conto Economico previsionale per il triennio 2025 – 2027. Si evidenzia che la proiezione include:

- la commessa **CCM** (compreso ICT e “new business”);
- il “ramo” cd. “**Ex Sispi**” come prosecuzione dell'attività svolta dalla Società ante avviamento del servizio di CCM;
- ulteriori **nuovi servizi** che si prevede di realizzare (“autocertificazioni”, “stato domanda/stato pagamenti”, “dematerializzazioni archivi”) sia sulla commessa CCM che su quella Ex Sispi.

Relativamente ai ricavi CCM, si precisa che per i ricavi non ICT è stato considerato un modello di remunerazione “a copertura costi” fino a settembre 2025, mentre da ottobre 2025 si prevede l'introduzione del modello di remunerazione “a volumi gestiti”. Per i ricavi CCM – ICT, invece, è previsto il rimborso dei costi sostenuti per tutto l'orizzonte temporale in esame.

Si riportano di seguito le principali *assumptions* sull'andamento dei volumi previsti per il triennio 2025 - 2027:

- **CCM – Volumi sincrono:** per il 2025 è stata ipotizzata una riduzione del 10% rispetto ai volumi del 2024 (2025: **18,067 Mln**; nel 2024: 20,074 Mln); per il 2026 è stata prevista una ulteriore riduzione dei volumi (**17,436 Mln**), con il 2027 sostanzialmente allineato con l'anno 2026 (**17,464 Mln**).

- **CCM – Volumi asincrono:** per il triennio 2025-2027 rappresentano circa il **10%** del canale sincrono, come nel 2024.
- **Volumi new business CCM e nuovi servizi previdenziali:** sono stati previsti nuovi servizi sia sulla commessa CCM che su quella Ex Sispi.
- **Dematerializzazione:** volumi stimati con l'impiego di **150 FTE** a regime (da ottobre 2025).

Le ipotesi effettuate presuppongono l'adozione di **un'estensione oraria** di un'ora per il 50% degli operatori part time con contratto fino a 35 ore settimanali a seguito della contrattualizzazione di nuovi servizi da parte di INPS.

Tra le potenziali nuove campagne *outbound* e asincrono rientrano:

- **Reddito Presunto NASpI:** campagna informativa sulle dichiarazioni NASpI, rivolta a beneficiari individuati dall'Istituto per avvisarli degli adempimenti connessi alle dichiarazioni reddituali.
- **Agenda appuntamenti invalidità civile:** servizio di chiamata, con funzione di “*remind*”, rivolto ai soggetti convocati alle visite afferenti alle prime istanze e agli aggravamenti per invalidità civile.
- **Campagna Certificazione Unica:** campagna informativa volta a comunicare agli utenti la disponibilità dei diversi canali di acquisizione della certificazione, per convogliare sul contact center coloro che necessitano di una copia cartacea.
- **Campagna Ricontatti ADI:** campagna informativa volta a comunicare agli utenti la scadenza dei 18 mesi della prestazione ADI e della possibilità di rinnovo, previa sospensione di un mese, per ulteriori dodici mesi.
- **Dichiarazione della situazione reddituale:** campagna informativa rivolta ai pensionati titolari di prestazioni collegate al reddito sui correlati obblighi dichiarativi.
- **Stato domanda e pagamenti:** si propone di ampliare le informazioni a disposizione attraverso una maggiore visibilità dell'operatore sullo stato pratiche utile a sbloccare pratiche/pagamenti quando il blocco sia riconducibile a vincoli evidenti (mancanza documentazione/informazioni).
- **Campagna outbound regolarità contributiva lavoratori domestici:** campagna informativa rivolta ai lavoratori domestici per sensibilizzarli all'utilizzo del portale INPS per la consultazione del proprio cassetto previdenziale.
- **Campagna outbound datori di lavoro domestico:** campagna informativa rivolta ai datori di lavoro in merito alla cessazione, da parte dell'Istituto, dell'invio dei bollettini cartacei per il pagamento dei contributi previdenziali.

- **Campagna outbound per versamenti volontari:** campagna informativa per gli utenti autorizzati al versamento dei contributi volontari, in merito alla cessazione, da parte dell'Istituto, dell'invio dei bollettini cartacei per il pagamento dei contributi previdenziali.

I **ricavi da CCM – non ICT**, complessivamente per “usual business” e “new business”, sono ipotizzati pari a € 74,964 Mln per il 2025, a € 74,066 Mln per il 2026 e a € 74,952 Mln per il 2027. I **ricavi da CCM – ICT**, che sono rappresentati dal ribaltamento dei costi sostenuti dalla Società per tali attività, sono posti pari a € 11,008 Mln per il 2025, a € 12,361 Mln per il 2026 e a € 9,887 Mln per il 2027.

Relativamente al ramo Ex Sispi, è stata prevista una riduzione dei **ricavi da Enti Bilaterali** per tener conto dei recenti sviluppi in tema di gestione del servizio dopo l’attacco hacker (€ 319 K nel 2025, € 439 K nel 2026, € 678 K nel 2027) , mentre i **ricavi da GFB** sono rimasti costanti rispetto agli anni precedenti (€ 1,377Mln/anno). Sono stati altresì introdotti i **ricavi per nuovi servizi previdenziali**, posti pari a € 1,473 Mln nel 2025, a € 1,327 Mln nel 2026 e a € 1,044 Mln nel 2027.

Per gli ulteriori **nuovi servizi** che si prevede di realizzare (“autocertificazioni”, “stato domanda/stato pagamenti”, “dematerializzazioni archivi), è stato ipotizzato un fatturato in crescita, nello specifico: € 4,095 Mln nel 2025, € 9,811 Mln nel 2026, € 10,000 Mln nel 2027.

Relativamente ai costi, l’analisi è stata condotta attraverso le seguenti voci di conto economico:

- **Costi di Personale e Governance:** comprendono i costi del personale CCM non ICT, il costo della Governance (Organi Sociali, Organismo di Vigilanza, Società di revisione, *Data Protection Officer*), il costo del personale Ex Sispi, nonché i costi per nuove assunzioni e *job posting*, bonus e premi di risultato e di merito, adeguamento CCNL e nuove iniziative che prevedono l’incremento delle ore lavorate in virtù della contrattualizzazione dei nuovi servizi da parte di INPS.
- **Costi per ICT:** comprendono, oltre ai costi del personale ICT, i costi per sviluppo software, *maintenance*, licenze, costi di sviluppo per nuove iniziative (*billing e governance, risk and compliance*), monitoraggio qualità CCM, *cybersecurity*, ripristino e infrastruttura ed altri costi ICT (noleggio PC, noleggio HW e *minor* varie).
- **Costi di logistica:** comprendono i costi dell’headquarter, i costi delle sedi territoriali, il contributo di connettività per gli operatori ed altri costi minori;
- **Costi generali:** comprendono i costi per il conseguimento di certificazioni, *payroll*, incarichi professionali e per la sicurezza, formazioni, lavoratori in somministrazione, buoni pasto, brokeraggio e assicurazioni, iniziative di miglioramento qualità, ecc.
- **Contingencies:** voce inserita nel piano economico-finanziario in modo da riflettere ulteriori voci di costo non già esplicitamente indicate;
- **Altri costi Ex Sispi:** tendenzialmente costanti negli anni, sono stati maggiorati, nell’anno 2025, dei costi delle attività necessarie per il *recovery plan* post attacco informatico.

- **Ammortamenti:** comprendono ammortamenti per investimenti ICT, altri ammortamenti CCM ed ammortamenti Ex Sispi.

Si riporta di seguito il Conto Economico di Piano 2025 – 2027 (valori espressi in €/migliaia):

Conto Economico INPS Servizi S.p.A.	2025	%	2026	%	2027	%
Ricavi CCM	74.964 €	80%	74.066 €	75%	74.952 €	77%
Ricavi Ex SISPI	3.169 €	3%	3.143 €	3%	3.099 €	3%
Ricavi da nuovi servizi	4.095 €	4%	9.811 €	10%	10.000 €	10%
Ribaltamento costi ICT	11.008 €	12%	12.361 €	12%	9.887 €	10%
TOTALE RICAVI	93.237 €	100%	99.381 €	100%	97.937 €	100%
Costi del Personale e Governance (no ICT)	75.242 €	81%	77.237 €	78%	77.283 €	79%
Costi per ICT (Compreso di personale ICT)	10.539 €	11%	11.891 €	12%	9.816 €	10%
Altri costi Ex SISPI	943 €	1%	446 €	0%	446 €	0%
Costi Logistica	1.452 €	2%	1.667 €	2%	1.673 €	2%
Costi Generali	1.980 €	2%	3.280 €	3%	3.980 €	4%
Contingencies	1.952 €	2%	3.978 €	4%	3.988 €	4%
TOTALE COSTI DI GESTIONE	92.107 €	99%	98.499 €	99%	97.186 €	99%
EBITDA	1.130 €	1%	882 €	1%	752 €	1%
Ammortamenti	556 €	1%	556 €	1%	157 €	0%
EBIT	574 €	1%	326 €	0%	595 €	1%
Proventi e (Oneri) Finanziari	-	21 €	0%	-	21 €	0%
EBT	553 €	1%	305 €	0%	574 €	1%
Imposte	166 €	0%	92 €	0%	172 €	0%
UTILE (PERDITA) DI PERIODO	387 €	0%	214 €	0%	402 €	0%

Dal punto di vista strategico risulta evidente l'importanza dei ricavi derivanti dai nuovi servizi previsti nel Piano, il cui avvio rappresenta una condizione fondamentale per garantire l'equilibrio economico e finanziario della Società e la continuità aziendale.

5. PROGRAMMA DI VALUTAZIONE ED INDICATORI DEL RISCHIO DI CRISI AZIENDALE

Premessa

Ai sensi dell'art. 6, co. 2 del d.lgs. 175/2016:

“Le società a controllo pubblico predispongono specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale e ne informano l'assemblea nell'ambito della relazione di cui al comma 4”.

Ai sensi del successivo art. 14:

“Qualora emergano nell'ambito dei programmi di valutazione del rischio di cui all'articolo 6, comma 2, uno o più indicatori di crisi aziendale, l'organo amministrativo della società a controllo pubblico adotta senza indugio i provvedimenti necessari al fine di prevenire l'aggravamento della crisi, di correggerne gli effetti ed eliminarne le cause, attraverso un idoneo piano di risanamento [co.2].

Quando si determini la situazione di cui al comma 2, la mancata adozione di provvedimenti adeguati, da parte dell'organo amministrativo, costituisce grave irregolarità, ai sensi dell'articolo 2409 del codice civile [co.3].

Non costituisce provvedimento adeguato, ai sensi dei commi 1 e 2, la previsione di un ripianamento delle perdite da parte dell'amministrazione o delle amministrazioni pubbliche socie, anche se attuato in concomitanza a un aumento di capitale o ad un trasferimento straordinario di partecipazioni o al rilascio di garanzie o in qualsiasi altra forma giuridica, a meno che tale intervento sia accompagnato da un piano di ristrutturazione aziendale, dal quale risulti comprovata la sussistenza di concrete prospettive di recupero dell'equilibrio economico delle attività svolte, approvato ai sensi del comma 2, anche in deroga al comma 5 [co.4].

Le amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 3, della legge 31 dicembre 2009, n. 196, non possono, salvo quanto previsto dagli articoli 2447 e 2482-ter del codice civile, sottoscrivere aumenti di capitale, effettuare trasferimenti straordinari, aperture di credito, né rilasciare garanzie a favore delle società partecipate, con esclusione delle società quotate e degli istituti di credito, che abbiano registrato, per tre esercizi consecutivi, perdite di esercizio ovvero che abbiano utilizzato riserve disponibili per il ripianamento di perdite anche infrannuali. Sono in ogni caso consentiti i trasferimenti straordinari alle società di cui al primo periodo, a fronte di convenzioni, contratti di servizio o di programma relativi allo svolgimento di servizi di pubblico interesse ovvero alla realizzazione di investimenti, purché le misure indicate siano contemplate in un piano di risanamento, approvato dall'Autorità di regolazione di settore ove esistente e comunicato alla Corte di conti con le modalità di cui all'articolo 5, che contempli il raggiungimento dell'equilibrio finanziario entro tre anni. Al fine di salvaguardare la continuità nella prestazione di servizi di pubblico interesse, a fronte di gravi pericoli per la sicurezza pubblica, l'ordine pubblico e la sanità, su richiesta dell'amministrazione interessata, con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, adottato su proposta del Ministro dell'economia e delle finanze, di concerto con gli altri Ministri competenti e soggetto a registrazione della Corte dei conti, possono essere autorizzati gli interventi di cui al primo periodo del presente comma [co. 5]”.

In conformità alle richiamate disposizioni normative l'organo amministrativo della Società ha predisposto il Programma di valutazione del rischio di crisi aziendale che rimarrà in vigore sino a diversa successiva deliberazione dell'organo amministrativo, che potrà aggiornarlo e implementarlo in ragione delle mutate dimensioni e complessità della Società.

Programma

L'analisi e valutazione del rischio di crisi aziendale è declinato, considerando il contesto normativo vigente, dall'articolo 6, comma 2, del Decreto Legislativo 175/2016 (di seguito “TUSP”), il quale stabilisce che le società a controllo pubblico devono predisporre specifici programmi di valutazione del rischio e informarne l'Assemblea dei soci nell'ambito della Relazione sul governo societario, su base annuale.

Tale disciplina è funzionale a quanto previsto dall'art. 14, comma 2, del TUSP, il quale dispone che, laddove “emergano, nell'ambito dei programmi di valutazione del rischio di cui all'articolo 6, comma 2, uno o più indicatori di crisi aziendale, l'organo amministrativo delle società a controllo pubblico adotta senza indugio i provvedimenti necessari al fine di prevenire l'aggravamento della crisi, di correggerne gli effetti ed eliminarne le cause, attraverso un idoneo piano di risanamento”. Inoltre, la

manca adozione di tali provvedimenti costituisce grave irregolarità ai sensi dell'articolo 2409 del Codice civile.

In generale, il programma di valutazione del rischio di crisi aziendale ("Programma"), menzionato nell'articolo 6, comma 2 del TUSP, ha l'obiettivo di:

- 1) **monitorare costantemente lo stato di salute della società** alla luce del principio di continuità aziendale;
- 2) **anticipare l'emersione del rischio di crisi** attraverso l'individuazione di strumenti in grado di intercettare i segnali premonitori di squilibri economico - finanziari (approccio "*forward looking*") e consentire all'organo gestorio di attivarsi con urgenza prima che la crisi diventi irreversibile (sistema di "*early warning*").

In questa ottica, si richiede all'organo amministrativo una specifica e adeguata attività di programmazione che privilegi un sistema di rilevazione basato non solo sull'analisi storica dei dati di bilancio ma anche, in una visione dinamica, su valutazioni prospettiche, elaborate sulla base della prevedibile evoluzione della realtà economica di riferimento.

Al fine di adempiere agli obblighi normativi previsti, il Programma deve essere articolato secondo i seguenti principi:

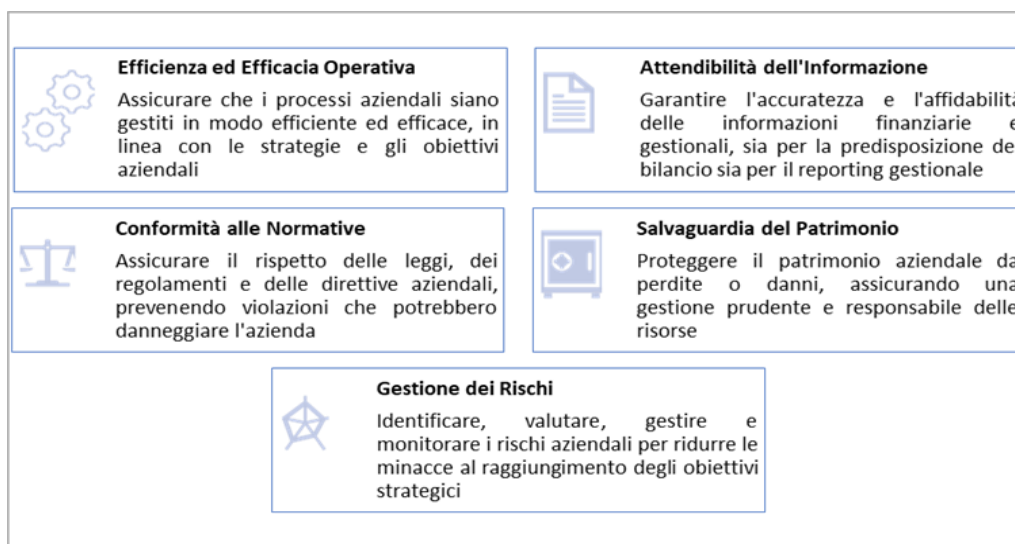
- 1) **descrizione del sistema di controllo interno di gestione dei rischi aziendali:** l'organo amministrativo dovrà fornire informazioni in merito (i) alla struttura del sistema di gestione dei rischi, (ii) processo di valutazione del rischio adottato dalla Società, (iii) mappatura del rischio e indicazione degli strumenti di monitoraggio prescelti;
- 2) **individuazione degli indicatori quantitativi e qualitativi:** strumenti volti a valutare lo stato dell'impresa tramite l'analisi di bilancio, costruiti su dati contabili dei bilanci d'esercizio ed ulteriori indicatori di valutazione prospettica di medio/lungo periodo tali da assolvere alla funzione predittiva di valutazione;
- 3) **determinazione delle soglie di allarme:** le soglie di allarme rappresentano i valori limite che sono assegnati agli indici e agli indicatori scelti per valutare il livello di rischio aziendale. Sono determinate nel programma di valutazione del rischio di crisi aziendale per ognuno degli indicatori adottati e devono essere fissate ad un livello tale da permettere di intercettare una situazione di difficoltà, anche solo potenziale, per la quale si reputi necessario un intervento immediato ed efficace da parte dell'organo amministrativo;
- 4) **descrizione dell'attività di monitoraggio e reporting:** nei casi in cui, a seguito dell'attività di monitoraggio, si dovessero riscontrare segnali di crisi, gli amministratori sono chiamati ad attivare, senza indugio, le procedure previste dall'art. 14, comma 2, del TUSP.

Il Programma deve essere costituito sulla base del criterio della specificità, considerando cioè la tipologia di attività svolta dalla Società e le peculiarità dello statuto normativo e/o della condizione giuridica, a cui devono essere collegate la scelta degli indici e degli indicatori e la determinazione delle relative soglie di allarme.

Sistema di controllo interno e gestione dei rischi

Il sistema di governance adottato dalla Società si fonda sui principi di corretta e trasparente gestione dell'attività d'impresa, sui flussi informativi tra gli organi sociali; un sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi (da ora in poi SCIGR) adeguato ed efficiente e sull'adozione di un modello *Enterprise Risk Management* "ERM" per l'individuazione, la valutazione, la gestione e il monitoraggio dei principali rischi che potrebbero influire sul raggiungimento degli obiettivi strategici definiti dall'Azionista Unico e dal Consiglio di Amministrazione.

Il SCIGR si articola su tre diversi livelli, ai quali si aggiunge l'attività di *assurance* svolta dagli organismi esterni alla Società, quali: l'Organismo di Vigilanza ex D. Lgs. 231/2001, il Collegio dei Sindaci, la Società di revisione, il Controllo Analogo. La ripartizione in tre livelli consente di stabilire in modo chiaro e differenziare i "ruoli" che ciascun attore svolge all'interno del sistema di controllo interno e gestione dei rischi, al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati dal Consiglio di Amministrazione, come riportati nella seguente figura:

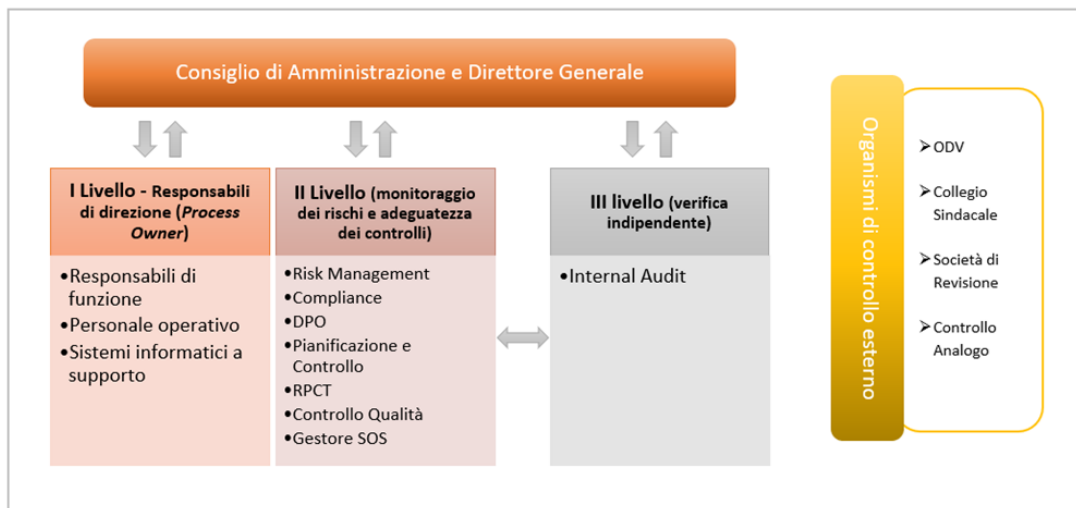


Obiettivi SCIGR

Il SCIGR, quindi, è finalizzato ad assicurare il raggiungimento dei seguenti obiettivi: la salvaguardia del patrimonio e della continuità aziendale, l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali, l'affidabilità e l'integrità delle informazioni, il rispetto di leggi e regolamenti e l'adozione di adeguate procedure interne.

La Società ha adottato uno SCIGR che si ispira alle *best practices* esistenti in ambito nazionale e internazionale, recependo i modelli del COSO *Enterprise Risk Management Framework* emesso dal "Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission" e le linee guida previste dalle ISO 31000 "Risk Management Guidelines".

Si riporta, qui sotto, una rappresentazione grafica del modello SCIGR adottato dalla Società:



Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi – Modello delle tre Linee

I principi alla base dello SCIGR adottato dalla Società è il modello delle tre linee¹, il quale prevede:

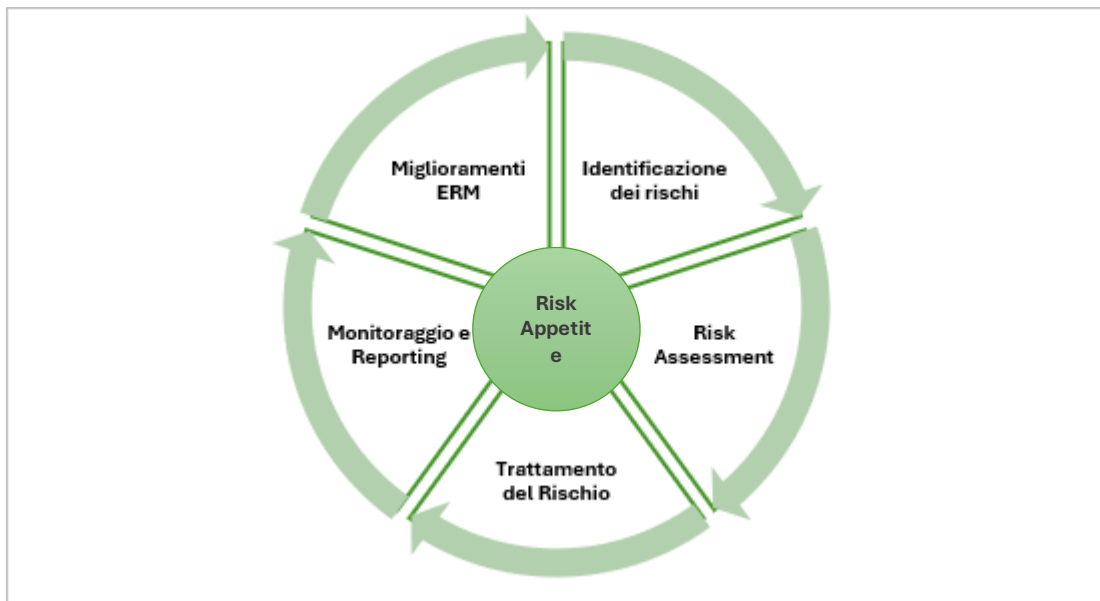
- il coinvolgimento del *Management (process owner)* di prima linea nell'esecuzione di tutte le attività necessarie al raggiungimento degli obiettivi;
- il supporto prestato dalla seconda linea nella gestione dei rischi aziendali, nel rispetto della normativa vigente (*compliance*) ed in linea con il codice etico e di comportamento adottato dalla Società;
- la presenza di una terza linea indipendente - identificata nell'*Internal Audit* - che assicuri in modo obiettivo ed indipendente l'adeguatezza e l'efficacia della *governance* e dei processi di gestione del rischio.

Il processo di analisi e gestione dei rischi è strutturato su base annuale e tiene conto delle tempistiche delle attività di pianificazione e revisione della strategia aziendale e del monitoraggio delle performance. Esso coinvolge l'intero perimetro aziendale attraverso due macro-attività principali:

- **Analisi e gestione dei rischi strategici:** in logica *top-down*, ovvero focalizzata sui principali rischi che potrebbero compromettere il raggiungimento degli obiettivi aziendali.
- **Analisi e gestione dei rischi di processo:** in logica *bottom-up*, ovvero focalizzata sui rischi relativi ai singoli processi aziendali.

¹ The IAA's Three Lines ModelTM; THEIIA The Institute of Internal Auditors (July 2020)

Nella seguente figura sono rappresentate le componenti di cui si compone il *framework* di ERM, adottato dalla Società e aggiornato con cadenza annuale:



Framework ERM

Nello specifico:

- ***Risk appetite***: definizione del livello di rischio che la Società intende o è disposta ad assumere per perseguire i propri obiettivi strategici (componente principale e trasversale dell'intero processo ERM).
- ***Identificazione dei rischi***: a cui la Società è potenzialmente esposta, attraverso apposite interviste e riunioni con i responsabili di struttura con un approccio di tipo *self assessment*, con il quale si individuano i rischi e le opportunità che possono impattare sulla gestione della Società.
- ***Risk assessment***: per la valutazione dei rischi precedentemente individuati si utilizzano criteri di valutazione che portano alla definizione della probabilità di accadimento e dell'impatto secondo una metodologia di tipo quali-quantitativo, sempre con il coinvolgimento dei responsabili di struttura e con un approccio di tipo *self assessment*.
- ***Trattamento dei rischi***: viene definita la strategia di gestione dei rischi, individuando gli interventi specifici da attuare con l'indicazione dei costi e delle relative tempistiche di attuazione.
- ***Monitoraggio e Reporting***: monitoraggio periodico delle misure di mitigazione dei rischi da implementare, anche attraverso la verifica di eventuali indicatori di rischio (KRI). Formalizzazione di un report da sottoporre al Direttore Generale ed al Consiglio di Amministrazione per la sua approvazione finale. Il report contiene la definizione del *Risk appetite* della Società e una situazione complessiva sui rischi e/o opportunità rilevati che definiscono il profilo di rischio della Società; viene sottoposto al CdA con periodicità almeno

annuale (*annual risk profile assessment*) dalla Direzione ACQC – Funzione Gestione del Rischio e Compliance.

- **Miglioramenti ERM:** si effettuano aggiornamenti periodici (annuali o biennali) sul *framework* ERM e sulla metodologia utilizzata al fine di assicurare un processo dinamico di sviluppo dello stesso.

Strumenti per la valutazione del rischio di crisi

La Società sta adottando un modello di organizzazione per la prevenzione della crisi d'impresa, che prevede l'adozione di strumenti finalizzati alla tempestiva rilevazione di eventuali eventi critici predittivi per evitare situazioni di crisi e la perdita della continuità aziendale.

L'attuale Programma di valutazione del rischio di crisi aziendale della Società è basato su una serie di indicatori stabiliti inizialmente con determinazione dell'Amministratore Unico di Italia Previdenza SISPI n.18 del 19 dicembre 2018, che già forniscono una indicazione chiara delle performance della Società.

Di seguito sono illustrati gli strumenti di valutazione dei rischi della citata determinazione dell'Amministratore Unico di Italia Previdenza:

- **analisi di solidità:** indirizzata ad analizzare la relazione fra le diverse fonti di finanziamento e la corrispondenza tra la durata degli impieghi e delle fonti;
- **analisi di liquidità:** analisi della capacità dell'azienda di far fronte ai pagamenti a breve con la liquidità generata dalle attività di gestione a breve termine;
- **analisi di redditività:** verifica della capacità dell'azienda di generare un reddito in grado di coprire l'insieme dei costi aziendali nonché, eventualmente, remunerare il capitale.

Le analisi soprariportate sono svolte dalla Società attraverso lo studio di specifici indicatori, utilizzati in modo diffuso nella pratica aziendalistica, quali:

- **Indici di redditività:**

EBIT

$ROE \text{ (Netto)} = (\text{Risultato Netto} / \text{Mezzi Propri Medi})$

$ROE \text{ (Lordo)} = (\text{Risultato Lordo} / \text{Mezzi Propri Medi})$

$ROI = (\text{Risultato Operativo}) / (\text{Capitale Investito Medio} - \text{Passività Operative})$

$ROS = (\text{Risultato Operativo} / \text{Ricavi})$

- **Indici di struttura:**

$\text{Peso delle Immobilizzazioni} = (\text{Attivo Fisso} / \text{Capitale Investito})$

$\text{Peso del Capitale Circolante} = (\text{Attivo Circolante} / \text{Capitale Investito})$

- **Indici finanziari:**

Capitale Circolante Netto

$\text{Margine di Tesoreria} = (\text{Disponibilità Liquide} + \text{Crediti}) - (\text{Passività Correnti})$

Posizione Finanziaria Netta (PFN)

Flusso Medio Mensile in Entrata

Flusso Medio Mensile in Uscita

- **Indicatori sintetici:**

PFN / EBITDA

PFN / NOPAT

Inoltre, i suddetti indici sono stati integrati in coerenza con le disposizioni del “Codice della crisi d’impresa e dell’insolvenza” (anche “CCII”), introdotto nel nostro ordinamento con D. Lgs. 12/01/2019, n. 14, e come riformato con D. Lgs. 17/06/2022, n. 83, che ha apportato alcune rilevanti modifiche in attuazione della direttiva UE 2019/1023 in tema di ristrutturazione e insolvenza².

La prima versione del CCI rinviava al Consiglio nazionale dei dottori commercialisti ed esperti contabili (“CNDCEC”) la formulazione di specifici indicatori al fine di evidenziare eventuali squilibri di natura reddituale, patrimoniale o finanziaria, rapportati alle specifiche caratteristiche dell’impresa.

Nello specifico, il CNDCEC ad ottobre 2019 ha provveduto ad individuare degli indici quantitativi di riferimento organizzati secondo il seguente schema gerarchico: (i) Patrimonio netto, (ii) Debt Service Coverage Ratio (DSCR), (iii) Indici Settoriali.

Di seguito si riportano gli indici precedentemente identificati secondo la struttura gerarchica stabilita, con le relative modalità di calcolo indicate dal CNDCEC:

- **Patrimonio Netto** - Indicatore del livello di patrimonializzazione della società;
- **Debt Service Coverage Ratio** (Free Cash Flow from Operations / Cash Flow per pagamento capitale ed interessi del debito finanziario) – Indicatore, di tipo prospettico, della capacità della società di generare risorse finanziarie e la sostenibilità del livello di indebitamento;
- **Indici settoriali** (in caso di indisponibilità del DSCR):
Indice di sostenibilità degli oneri finanziari (Oneri finanziari / Ricavi);

² Il "Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza" (CCII) è stato oggetto di un terzo decreto correttivo, pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 27 settembre 2024, come decreto legislativo n. 136/2024. Questo decreto apporta ulteriori modifiche e integrazioni al codice, già rivisto da due precedenti interventi correttivi. Le modifiche riguardano principalmente la composizione negoziata della crisi, la prededucibilità dei crediti, il trattamento dei debiti fiscali e previdenziali, e la liquidazione giudiziale.

Indice di adeguatezza patrimoniale (Patrimonio netto / Debiti totali);

Indice di ritorno liquido dell'attivo (Cash flow / Attivo);

Indice di liquidità (Attività a breve termine / Passività a breve termine);

Indice di indebitamento previdenziale e tributario (Debiti previdenziali e tributari / Attivo).

Il CNDCEC, nel predetto documento di ottobre 2019, ha stabilito le seguenti soglie di allerta per i cinque indici settoriali precedentemente indicati, relativi ad imprese appartenenti alla categoria N, come è la società INPS Servizi S.p.A. dopo l'avvio del Contact Center Multicanale (CCM) e la conseguente gestione del "call center" quale attività prevalente:

Indice di sostenibilità degli oneri finanziari $> 1,8\%$;

Indice di adeguatezza patrimoniale $< 5,2\%$;

Indice di ritorno liquido dell'attivo $< 1,7\%$;

Indice di liquidità $< 95,4\%$;

Indice di indebitamento previdenziale e tributario $> 11,9\%$.

Nonostante tali indicatori siano stati superati dal D. Lgs. n. 83/2022, si è deciso, nell'ambito dell'autonomia organizzativa prevista dal CCII, di procedere al calcolo di tali indicatori in quanto considerati comunque utili al fine di evidenziare squilibri di natura patrimoniale o economico-finanziaria.

- Altri indicatori di crisi

Tra gli strumenti per la tempestiva rilevazione di eventuali eventi critici predittivi per evitare situazioni di crisi e la perdita della continuità aziendale è incluso il **cash flow previsionale a 12 mesi**, che rappresenta il principale indicatore di crisi di cui all'art. 2 comma 1 lettera a) del CCII.

Inoltre, sono considerati **ulteriori "segnali"** idonei alla previsione del rischio di crisi di cui all'art. 3 co. 4 del CCII i seguenti:

- a) l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno 30 giorni e pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;
- b) l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno 90 giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;
- c) l'esistenza di esposizioni nei confronti di banche e intermediari finanziari che siano scadute da più di 60 giorni o che abbiano superato da almeno 60 giorni il limite degli affidamenti ottenuti purché rappresentino complessivamente almeno il 5% del totale delle esposizioni;

d) posizioni scadute nei confronti di soggetti pubblici qualificati ai sensi dell'art. 25-novies del codice della crisi (INPS, INAIL, Agenzia delle Entrate, Agenzia delle Entrate Riscossione).