



Organismo Indipendente di Valutazione

RELAZIONE SULLO STATO DI REALIZZAZIONE E SUL
FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI
VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI
CONTROLLI INTERNI.

(art. 14, co. 4 lett. a) e g) D.Lgs. 150/2009)

ANNO 2019

Struttura tecnica permanente per la
all'O.I.V.



misurazione della performance di supporto

INDICE

Contenuti

1	PREMESSA	2
2	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	4
2.1	Obiettivi, indicatori e target	4
2.2	Misurazione e valutazione della performance organizzativa	8
2.3	Customer	11
3	PERFORMANCE INDIVIDUALE	12
4	IL PROCESSO DI ATTUAZIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE	14
5	LE INFRASTRUTTURE DI SUPPORTO	14
6	I SISTEMI DELLA TRASPARENZA	15
6.1	Anticorruzione	16
7	PARI OPPORTUNITA'	21
8	LA DEFINIZIONE DEGLI STANDARD DI QUALITA	24
9	DESCRIZIONE DELLE MODALITA' DEL MONITORAGGIO DELL'OIV	25
10	RISCONTRO ALLE OSSERVAZIONI FORMULATE DALL'OIV IN SEDE DI VALIDAZIONE RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	25
11	CONSIDERAZIONI FINALI	27

1. PREMESSA

La Relazione annuale sullo stato del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ex D.Lgs.n.150/2009 e s.m.i., è redatta dall'Organismo Indipendente di Valutazione in conformità ai contenuti della delibera n. 23/2013 ex CIVIT e delle successive direttive della Presidenza del Consiglio dei ministri – Ufficio per la valutazione della performance.

Il documento espone, in forma sintetica, i risultati del monitoraggio sul funzionamento complessivo del SMVP, seguendo le aree di analisi che compongono il ciclo di gestione della performance:

- performance organizzativa
- performance individuale
- processo di attuazione del ciclo della performance
- sistemi informativi performance
- sistemi informativi trasparenza
- pari opportunità
- standard di qualità
- modalità di monitoraggio dell'OIV.

Di seguito, un breve cenno alla cornice istituzionale e amministrativa all'interno della quale, nell'anno 2019, si è sviluppata l'attività dell'Istituto, in coerenza con gli indirizzi strategici dettati dal CIV e declinati dal Presidente nelle Linee Guida Gestionali.

In un quadro normativo di riferimento in continua evoluzione, l'assegnazione, nei primi mesi del 2019, di nuovi e complessi compiti,¹ ha comportato per l'Istituto la necessità di rafforzare le proprie politiche previdenziali e di protezione sociale, in aggiunta alle prestazioni di contrasto alla povertà e di sostegno alle famiglie già erogate.

In un tale ambito e in linea con la propria mission, pertanto, l'Istituto, anche attraverso l'offerta di servizi consulenziali, ha orientato la sua azione al rafforzamento della centralità dell'utente, concentrandosi sulla semplificazione dei servizi e dei processi.

Il contesto in cui si è svolto il ciclo della performance 2019 è stato caratterizzato da un consistente ricambio degli organici di personale, nell'ordine di circa 3.500

¹Legge 28 marzo 2019, n. 26 “Disposizioni urgenti in materia di reddito di cittadinanza e di pensioni”

assunzioni, nonché dalla ricostituzione della Governance², che in data 14 marzo 2019 ha portato alla nomina quale Presidente dell'Istituto del Prof. Pasquale Tridico, che ha assunto pro tempore anche i poteri del Consiglio di Amministrazione, insediatosi solo di recente, il 15 aprile 2020.

Al fine di realizzare miglioramenti negli ambiti di maggiore rilevanza strategica per l'ente, tra i quali anche quelli dedicati allo sviluppo della performance, sono state istituite, con Determinazione direttoriale del 25 giugno 2019, le cosiddette "cellule di cambiamento", quali tavoli di confronto e approfondimento finalizzati a generare innovazione.

Contestualmente l'Istituto ha provveduto all'aggiornamento del proprio modello organizzativo³, per renderlo più aderente e funzionale alle nuove misure di welfare da erogare in un'ottica di creazione di valore per l'utenza, sia esterna che interna. La prima fase della riorganizzazione si è conclusa il 16 dicembre 2020⁴ con l'attribuzione degli incarichi dirigenziali generali su base nazionale, mentre in data 1 marzo 2020 sono stati assegnati alle strutture centrali e territoriali i dirigenti di seconda fascia⁵.

Il 2019 può essere quindi considerato un anno di transizione, in considerazione dell'illustrata ridefinizione dell'architettura organizzativa, che rafforza l'Istituto nel ruolo di principale attore del welfare del Paese.

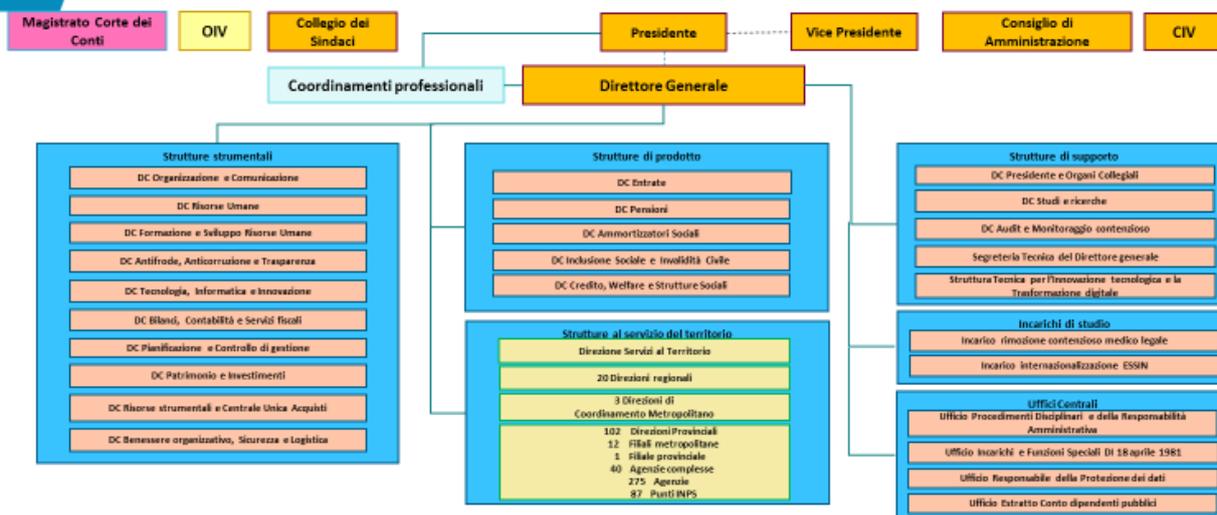
Di seguito l'attuale assetto organizzativo:

²Art. 25 del decreto-legge n. 4 del 28 gennaio 2019, convertito con modificazioni dalla legge n. 26 del 28 marzo 2019, D.I. del 14 marzo 2019 e D.P.R. 22 maggio 2019

³Determinazione dell'Organo munito dei poteri del Consiglio di Amministrazione n.119 del 25 ottobre 2019 "Ordinamento delle funzioni centrali e territoriali dell'Inps"

⁴Msg n.4317 del 2 novembre 2019

⁵Msg n.361 del 31 gennaio 2020



2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

2.1 Obiettivi, indicatori e target

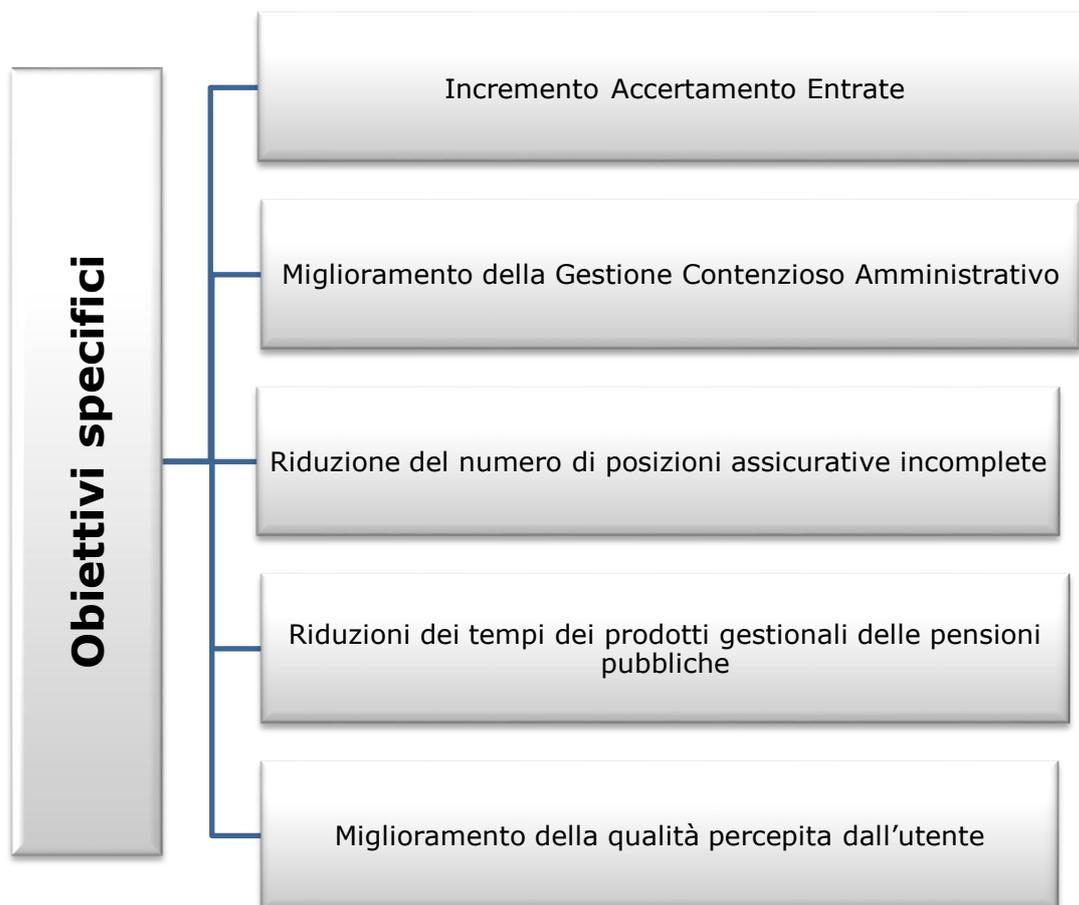
A partire dal ciclo di gestione della performance 2018-2020, con il Piano della performance sono stati introdotti per la prima volta gli Obiettivi specifici di Ente⁶, strettamente collegati all'attività di pianificazione strategica degli Organi di indirizzo politico e corredati da indicatori e target fissati nel Sistema di misurazione e valutazione della performance, che ne assicura la misurabilità.

Si evidenziano, pertanto, gli obiettivi specifici programmati dall'Istituto nell'arco dei tre cicli annuali di performance realizzati a decorrere dal 2018 e aventi riflessi sull'anno 2019, oggetto specifico di valutazione nell'ambito della presente nota con riferimento al funzionamento del SMVP.

Per il triennio **2018-2020** ⁷il Piano della performance programmava cinque Obiettivi specifici individuati nell'ambito dei principali settori di attività considerati di rilievo strategico per l'Istituto:

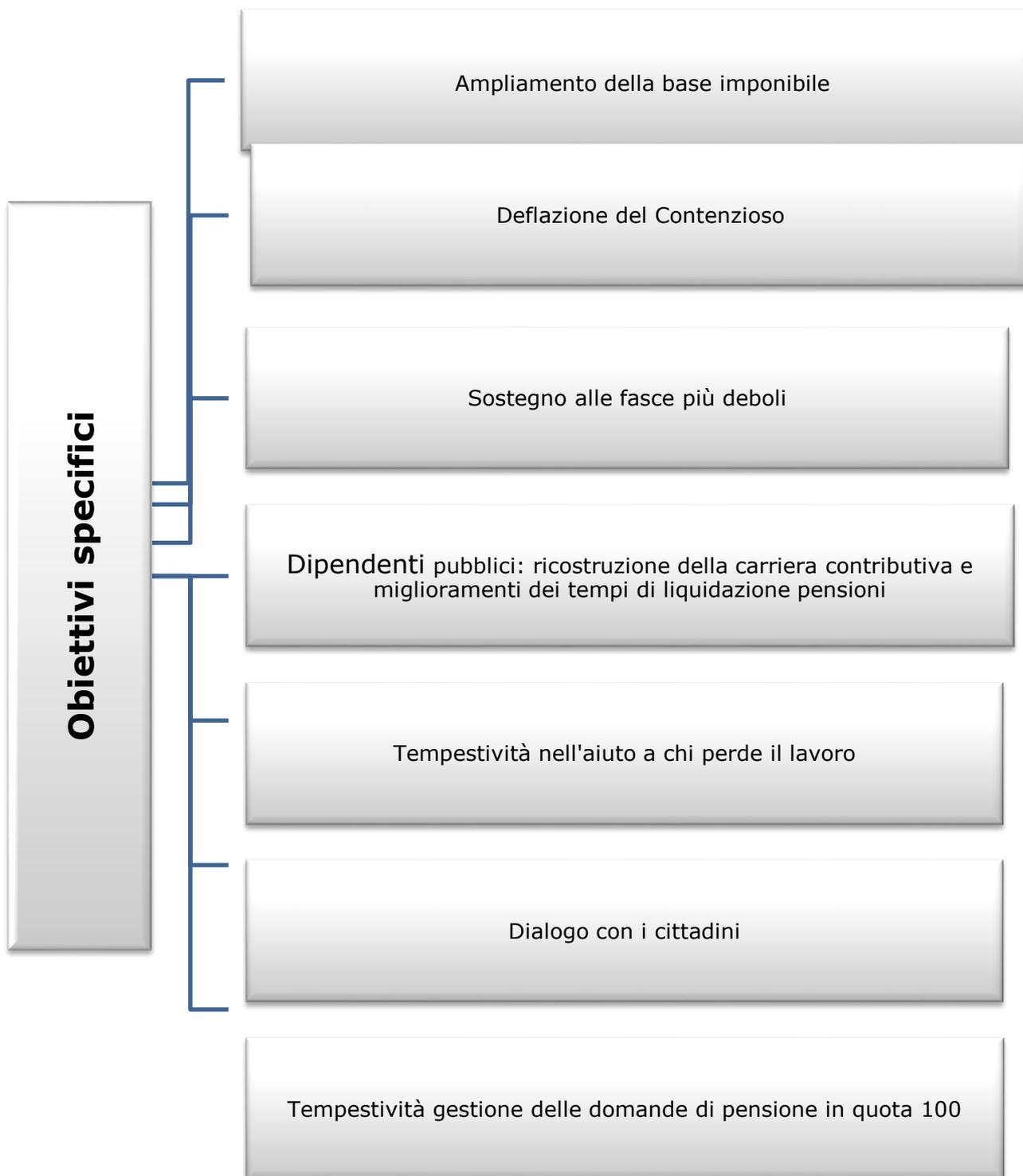
⁶ Art. 5 D.Lgs. D.Lgs.150/09 e s.m.i.

⁷ Determinazione presidenziale n.24 del 13 marzo 2018



Per il **triennio 2019-2021**⁸, al fine di meglio soddisfare le istanze provenienti dai cittadini e causa la perdurante crisi socioeconomica, che ha posto ulteriori sfide al welfare istituzionale, gli Obiettivi precedentemente definiti sono stati rimodulati e ampliati:

⁸ Determina presidenziale n.36 del 9 maggio 2019.



Con lo scopo di rafforzare il collegamento tra le strutture centrali e le strutture territoriali, per meglio evidenziare i risultati dell'azione organizzativa nel suo complesso, il PP ha assegnato alle Direzioni centrali ulteriori obiettivi di efficienza nell'impiego delle risorse umane, delle risorse economiche e delle risorse patrimoniali. Inoltre, anche l'indicatore sintetico di produttività e di qualità delle aree di produzione livello nazionale, l'indice di giacenza (valore nazionale), nonché, infine, gli obiettivi collegati all'Indicatore di efficacia economico-

finanziaria della produzione (CRID), muovono verso una connessione più rigorosa tra centro e territorio.

Tutti gli indicatori, mutuati dal SMVP, sono stati correlati ai dati di produzione, agli indici di qualità delle prestazioni, nonché ai valori obiettivi riconducibili agli obiettivi specifici di Ente relativi alla performance 2018.

L'insieme degli Obiettivi annuali, traguardo intermedio della programmazione triennale, confluisce con lo stesso peso percentuale nella struttura degli obiettivi di tutti i dirigenti dell'Istituto. Il risultato raggiunto dall'Amministrazione, nel suo complesso e nelle sue varie articolazioni, rappresenta quindi il valore della performance organizzativa determinato dalla media dei risultati raggiunti a livello nazionale da tutti i dirigenti sui singoli obiettivi specifici annuali alla cui realizzazione essi concorrono.

Il Piano della performance per il 2019-2020 si presenta più snello rispetto al precedente, attuando in tal modo un ulteriore passo nel percorso di miglioramento della comunicazione dei risultati attesi agli *stakeholder*, oltre che nell'accrescimento della consapevolezza del personale rispetto al rendimento da realizzare.

Risulta, invece, non ancora adeguato il collegamento tra obiettivi annuali e obiettivi specifici oltre ad una carenza del presidio della dimensione dell'*outcome* e del valore pubblico.

Con il passaggio al triennio 2020 – 2022, occorre evidenziare che, per quanto attiene alle caratteristiche di snellezza e allocazione dei contenuti, il nuovo Piano performance si presenta in una più agevole veste grafica. Anche il collegamento fra le linee strategiche, le linee guida gestionali e gli obiettivi di livello strategico, triennali ed annuali è ben esplicitato.

Gli Obiettivi specifici triennali sono stati modulati per meglio rispondere all'evoluzione del mercato del lavoro e soddisfare le aspettative degli utenti in ordine di tempestività e qualità dei servizi, oltre che per far fronte al recente fenomeno dell'esclusione sociale. Per tutte le strutture di produzione e per la maggior parte della Direzioni centrali, gli **Obiettivi 2020-2022**⁹, che hanno carattere strategico per l'amministrazione, sono stati individuati in:

⁹ Determinazione Organo munito dei poteri del CdA n.33 del 4 marzo 2020



2.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

La misurazione e valutazione della performance organizzativa è realizzata in connessione con i processi di controllo di gestione, che recepiscono quanto stabilito nel SMVP aggiornato annualmente ed adottato previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

Con l'intento di assicurare efficacia e affidabilità al SMVP, nel corso del 2019 e con il supporto dell'OIV, sono stati realizzati tre interventi di rimodulazione/aggiornamento, che hanno principalmente interessato i parametri

e gli indicatori più significativi per la soddisfazione dell'utenza, soprattutto in termini di riduzione dei tempi di erogazione delle prestazioni.

L'integrazione metodologica effettuata ha rimodulato le dimensioni relative alle risorse umane, economico-finanziarie e strumentali, che rappresentano il punto di partenza per la fissazione degli obiettivi, e gli indicatori di efficienza, efficacia e di impatto. Per una migliore qualificazione degli orientamenti gestionali sono stati individuati specifici indicatori economici della gestione tra cui il più rilevante concerne la riduzione del debito pubblico (c.d. Indicatore di efficacia economico-finanziaria della Produzione), che dispiega i suoi effetti sulle dinamiche di bilancio per le quali l'Istituto può incidere direttamente per mezzo dell'esercizio della discrezionalità amministrativa.

Lo I.E.E.P. (Indicatore economico-finanziaria della produzione) comprende valori collegati al Bilancio istituzionale generati direttamente dalle attività produttive delle strutture di produzione. In sostanza, si tratta di attività la cui esecuzione è direttamente collegata alle iniziative gestionali che l'Istituto intraprende per l'accertamento dei contributi e il controllo della sussistenza e della permanenza al diritto delle prestazioni, sia di carattere previdenziale che assistenziale.

La mancata parziale attivazione di tali iniziative può comportare maggiori uscite dell'Istituto, relativamente a prestazioni indebitamente percepite dai beneficiari, o minori entrate per effetto della evasione o elusione contributiva da parte dei soggetti contribuenti.

Nella tabella di seguito si riepilogano gli indicatori economici della gestione:

INDICATORI ECONOMICI DELLA GESTIONE
I.E.E.P. per punto omogeneizzato
Costi diretti /Costi totali
Costo diretto della produzione/Costi totali
Costo del personale diretto di produzione/Costo del personale totale
Costi totali per punto omogeneizzato

Il costruttivo confronto con l'OIV, nel rispetto dei ruoli, ha determinato la rivisitazione da parte dell'Istituto di alcune metodologie valutative, come per esempio il metodo di calcolo riferito all'indicatore "*Costi totali per punto omogeneizzato*".

Infatti, per questo indicatore fino all'atto dell'insediamento dell'Organismo in carica, si considerava al denominatore, come produzione utile, quella lorda (produzione di tutte le aree comprese quelle professionali). Nel 2018, al fine di migliorare la rappresentatività dell'indicatore stesso e valorizzare la sussidiarietà, è stato modificato il sistema di calcolo considerando come

produzione quella netta, relativa alle sole aree di produzione (area prestazioni servizi individuali, area flussi contributivi ed altre di produzione, con esclusione della vigilanza e delle aree professionali).

Inoltre, nel SMVP, uno dei principali indicatori "Risorse Umane", è stato aggiornato per garantire maggiore efficacia nell'allocazione delle risorse (riduzione della percentuale di personale allocabile in direzione regionale/di coordinamento metropolitano sul totale assegnato alle strutture della Regione o Coordinamento Metropolitano) e per fissare obiettivi più coerenti alla struttura produttiva delle varie regioni/coordinamento metropolitano (diversificazione dell'obiettivo della percentuale di personale da allocare in produzione nelle sedi territoriali sul totale in forza in relazione alla diversa incidenza del contenzioso).

Con la riformulazione dei cluster di sede sono stati fissati gli obiettivi di efficacia in maniera da renderli maggiormente aderenti alla complessità ambientale delle diverse strutture territoriali puntando, nel contempo, ad un collegamento più stringente fra gli obiettivi della dirigenza e del personale, ma soprattutto fra gli obiettivi della dirigenza della Direzione generale e quelli delle strutture territoriali. L'implementazione del bonus legato al Controllo Processo Produttivo ha, infatti, la finalità di creare un maggiore legame fra la struttura degli obiettivi della dirigenza e gli obiettivi del personale inquadrato nelle aree funzionali.

All'attività di Controllo del Processo Produttivo è associato un obiettivo qualitativo per i dirigenti impegnati nell'attività sul territorio. Per ogni indicatore sono previsti dei range ai quali è collegato un punteggio proporzionale al miglioramento della performance. Per il 2020 l'obiettivo, misurato a livello regionale o di coordinamento metropolitano, è fissato per tutte le strutture produttive a 20 punti. Al personale inquadrato nelle Aree Funzionali A, B e C verrà riconosciuto un bonus collegato al raggiungimento o superamento dell'obiettivo, che si applica sia rispetto all'incentivo ordinario sia rispetto all'incentivo speciale.

Riguardo, invece, al personale inquadrato nelle aree funzionali A, B e C ha rappresentato una innovazione l'inserimento delle così dette "clausole di salvaguardia". L'introduzione di dette clausole (Coefficiente di oscillazione tollerabile (COT) e il Parametro di Miglioramento continuo PMC) permette di moderare il criterio del miglioramento continuo per gli indicatori in cui sono conseguiti livelli di eccellenza e consente una più corretta valutazione dei casi in cui una Struttura, su un singolo indicatore, raggiunge un risultato negativo rispetto alla media del cluster di appartenenza. Sono clausole legate all'erogazione dell'incentivo speciale e che hanno la finalità di omogeneizzare i risultati all'interno del cluster per quelle Sedi, che pur posizionate sotto il valore

massimo, realizzano comunque un miglioramento continuo e significativo della performance.

Con l'avvio del ciclo della performance 2020, in ossequio al dettato normativo¹⁰, il SMVP ¹¹è stato aggiornato per adeguarlo al rinnovato assetto organizzativo e migliorarne la coerenza ed affidabilità.

Il Sistema 2020 è stato anche allineato alle Linee guida n. 4/2019 del D.F.P in materia di "Valutazione partecipativa", contemplando la mappatura degli stakeholders e le modalità di rilevazione della customer esterna ed interna, definite con l'Organismo, che verranno valorizzate ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa già a partire dai dati rilevati nell'anno 2019.

2.3 Customer

Le risultanze delle indagini di Customer realizzate nell'ultimo triennio hanno utilizzato i quattro canali di accesso ai servizi dell'Istituto che sono: sportello fisico di sede, *Contact center*, portale web e patronato. Le indagini hanno evidenziato l'esigenza, da parte dei cittadini, di migliorare la qualità del servizio di sportelleria, attualmente disponibile dalle ore 8,30 alle 12,30, estendendolo anche alle ore pomeridiane. L'Istituto, sempre nell'ottica di rispondere alle necessità degli utenti, ha ridefinito l'organizzazione dei servizi forniti presso lo sportello fisico di sede, ha previsto un giorno di apertura pomeridiana per la quasi totalità delle sedi territoriali e ha attivato nuove modalità di accesso tramite prenotazione.

Di seguito sono esposti i risultati delle indagini 2018-2019

INDICI	2018	2019
Soddisfazione globale sul servizio ricevuto	3,68	3,68
Indice di sede	3,34	3,37
Indice internet	3,60	3,60
Indice Contact center	3,48	3,37
Indice di patronato	4,03	4,07

¹⁰ art. 7 c. 1 D.Lgs. n. 150 del 2009 come modificato dal D.Lgs. n. 74 del 2017

¹¹ Determinazione Organo munito dei poteri del CdA n.33 del 4 marzo 2020

Nel corso dell'anno 2019 si è dato anche avvio alle indagini di customer satisfaction interna tramite la somministrazione di questionari al personale. L'indagine si è svolta nel periodo luglio – settembre 2019 e risulta aver aderito il 15% del personale con oltre 4.600 questionari compilati.

I questionari articolati in 40 enunciazioni organizzate per tema, sono stati focalizzati essenzialmente sull'adeguatezza dei servizi strumentali e di supporto. I cinque temi proposti (Leadership, Politiche e strategie, Personale, Partnership e Risorse, Processi) riproducono la griglia dei fattori abilitanti previsti nel modello CAF - Common Assessment Framework - lo strumento adottato a livello europeo per la gestione della qualità totale nella Pubblica amministrazione. Il personale ha espresso, rispetto a ciascuna enunciazione, il proprio grado di accordo o disaccordo, secondo quattro livelli di valutazione: "sono totalmente d'accordo", "sono abbastanza d'accordo", "non sono d'accordo", "sono fortemente in disaccordo".

Il giudizio medio globale espresso dall'utente interno è stato del 2,59 su una scala da 1 a 4. L'adesione più elevata è stata registrata in Campania, Puglia e Sicilia.

L'Organismo si più volte interfacciato con la Direzione Servizi agli Utenti dando indicazioni circa i contenuti della customer esterna e interna.

3. PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il vigente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance risulta redatto secondo le Linee guida emanate dalla Presidenza del Consiglio dei ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica – Ufficio per la valutazione della performance.

Gli aggiornamenti effettuati dall'Amministrazione, per meglio focalizzare i contenuti delle metodologie valutative, a partire dal ciclo della performance 2020, pur lasciando inalterato l'impianto innovativo del processo di misurazione e valutazione della performance individuale del personale dirigente ¹², hanno ridotto il numero degli indicatori comportamentali da trenta a dieci, ferme restando le quattro aree (cognitiva-realizzativa-relazionale-gestionale) oggetto di valutazione, nonché le dieci competenze manageriali già previste.

¹² Determinazione presidenziale n.91/2017

A ciascuna competenza manageriale è stato attribuito un punteggio sulla base di sei livelli in cui si articola la nuova scala di valutazione e la relativa declaratoria, riducendo il punteggio massimo di valutazione a 60, dai precedenti 180 punti.

È stata, altresì, abbassata la soglia minima di performance valutabile, portandola al 70% del raggiungimento degli obiettivi di risultato in luogo del precedente 75%, rimodulando conseguentemente la curva di realizzazione degli obiettivi delle competenze professionali e manageriali.

In merito l'Organismo, con parere dell'8 novembre 2019, ha raccomandato l'importanza di far emergere, attraverso detta scala di valutazione, le eccellenze e i risultati distintivi dei dirigenti dell'Istituto, i quali ancora sono spesso oggetto di valutazioni molto omogenee e tendenzialmente schiacciate tutte verso il livello massimo.

Allo stato, gli obiettivi individuali dei dirigenti, dei professionisti (area tecnico-edilizia, statistico-attuariale, legale) e dei medici coincidono con gli obiettivi di performance organizzativa della struttura di cui gli stessi sono responsabili, in relazione al ruolo ricoperto. Il sistema andrebbe sviluppato prevedendo anche una valutazione connessa ad aspetti di comportamento organizzativo individuale.

Per quanto attiene ai criteri di conferimento del bonus reputazionale¹³ ai dirigenti, l'Organismo ritiene che l'attribuzione del bonus dovrà avvenire, a fronte di criteri generali oggettivati attraverso riscontri empirici (es: progetti, proposte innovative, indicatori quantitativi, indicatori della customer esterna e interna ed altri), che sostengano la proposta di riconoscimento.

Sempre d'intesa con l'Organismo nel Sistema sono state, inoltre, inserite le modalità per la valutazione del Direttore generale¹⁴, da effettuarsi annualmente dal Presidente dell'Istituto.

In questo quadro, il Direttore generale predisporrà una Relazione finale di rendicontazione dell'attività svolta e l'OIV procederà alla proposta di valutazione, che deve tenere conto del raggiungimento dei macro-obiettivi dell'Istituto (Art.6, c.1, Lettera p dell'Allegato A alla Determinazione presidenziale n.125 del 26 luglio 2017).

Per il personale delle aree A, B e C la valutazione verterà sull'adeguatezza dell'apporto partecipativo del singolo, in ragione del ruolo ricoperto al raggiungimento degli obiettivi della Struttura di appartenenza.

L'Organismo si è più volte interfacciato con la Direzione Centrale RU per l'affinamento del Sistema di valutazione individuale del personale delle Aree, in

¹³ Determinazione n. 134/2019

¹⁴ Direttiva n.2/2017 DFP

quanto occorre pervenire alla formalizzazione di un Sistema di valutazione a valere per tutto il personale dell'Istituto, nella certezza che la valorizzazione del merito individuale rappresenti la leva per un virtuoso e costante miglioramento delle performance.

4. IL PROCESSO DI ATTUAZIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

Il processo di programmazione e budget dell'Istituto per l'anno 2019, avviato con Circolare n. 121 del 27 dicembre 2018, è confluito nell'adozione del Piano della Performance 2019-2021, approvato nel mese di maggio in ritardo rispetto alla scadenza di legge del 31 gennaio.

È da rilevare che il processo di attuazione del ciclo della performance risulta essere stato attuato conformemente alla disciplina di riferimento ed ha contemplato l'adozione dei suoi documenti fondamentali, pur non essendo stata rispettata la tempistica di approvazione del Piano della Performance definita dal D.Lgs. 150/2009 s.m.i.

Permangono, quindi, le criticità riscontrate a partire dal ciclo della performance 2018, coincidente con l'insediamento dell'attuale Organismo, relative all'assegnazione in ritardo degli obiettivi ai diversi centri di responsabilità, che per il 2018 è avvenuta con Determinazioni direttoriali nel mese di maggio e per il 2019 nel mese di giugno. Anche per l'anno 2020 si prevede purtroppo un nuovo ritardo consistente sul fronte considerato, anche a causa dell'intervenuta emergenza sanitaria da Covid 19, che ha portato l'Amministrazione a rivedere la programmazione già effettuata.

Si riassumono di seguito le date di adozione del PP dell'ultimo triennio:

2018	2019	2020
Determinazione presidenziale n.24 del 13 marzo	Determinazione presidenziale n.36 del 9 maggio	Determinazione presidenziale n.33 del 4 marzo

5. LE INFRASTRUTTURE DI SUPPORTO

A supporto dell'attività di misurazione e valutazione della performance organizzativa, nelle sue varie fasi, operano alcune procedure gestionali utilizzate sia dalle strutture produttive che da quelle regionali e di coordinamento metropolitano, sia dalla Direzione centrale pianificazione e controllo di gestione.

SiMP -Sistema Monitoraggio della Produzione

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

PIANO BUDGET

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

CRUSCOTTO QUALITA'

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

CRUSCOTTO PERFORMANCE

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

PROCEDURA SAP

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

6. I SISTEMI INFORMATIVI DELLA TRASPARENZA

In materia di trasparenza:

- l'alberatura della sezione "Amministrazione trasparente" del sito web è stata puntualmente aggiornata con la pubblicazione di informazioni, dati e documenti, in conformità alla normativa in tema di trasparenza e alle linee guida emanate dall'ANAC. L'aggiornamento delle pagine complessive del portale è pari al 94%; il restante 6% riguarda contenuti per i quali l'Istituto non ha competenze (es.: *opere pubbliche*).

Nel 2019 risultano pubblicati nella sottosezione consulenti e collaboratori circa 6000 documenti per 2000 consulenti e collaboratori; nella sottosezione provvedimenti dirigenziali sono stati pubblicati 90 documenti di provvedimenti, per un totale di 2500 righe visionate e corrette;

- è stata data attuazione all'istituto dell'accesso civico "semplice" e "generalizzato", nel rispetto delle linee guida emanate dall'ANAC e dal DFP;
- sono stati pubblicati i registri degli accessi civici "semplici", "generalizzati" e delle richieste di riesame ex art. 5, comma 7, del D.lgs. n. 33/2013;
- sono stati monitorati gli accessi alla sezione "Amministrazione trasparente";
- è stata realizzata una procedura finalizzata ad automatizzare la pubblicazione dei dati concernenti i dirigenti cessati dal servizio;
- è stato allegato al PTPCT lo schema dei dati e documenti oggetto di pubblicazione, con indicazione dei responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei predetti dati, documenti e informazioni in conformità a quanto previsto dall'art. 10 del D.lgs. n. 33/2013.

In materia di segnalazione degli illeciti, la procedura informatizzata è stata aggiornata per assicurare le garanzie di tutela previste dalla legge. La procedura garantisce l'anonimato del segnalante in tutte le fasi di ricezione e gestione della segnalazione. Sono fatti salvi gli obblighi di legge e di regolamento cui non è opponibile il diritto all'anonimato. In presenza di detti obblighi, l'identità del segnalante può essere accertata esclusivamente dal RPCT.

Infine, per quanto attiene all'assolvimento degli obblighi di pubblicazione¹⁵ i termini sono stati differiti con comunicato del Presidente ANAC del 12 marzo 2020 a causa dell'emergenza sanitaria in corso.

Conseguentemente, le attestazioni dovute dall'OIV nell'ambito dei propri compiti non saranno più dovute entro il 31 marzo 2020, bensì entro il 30 giugno.

6.1 Anticorruzione

Il Responsabile della prevenzione della corruzione e trasparenza (RPCT) ha illustrato, nella Relazione di cui all'art.1, co. 14, della legge 6 novembre 2012, n.190, le attività programmate nel 2019, dando conto dei risultati scaturiti dalla gestione di tutte le attività programmate nel 2019. La Relazione del RPCT è reperibile nella sezione del sito INPS "Amministrazione trasparente".

¹⁵ Art.14 D.Lgs n.150/2009

Con il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2020-2022 ¹⁶(PTPC), il RPCT ha aggiornato la strategia anticorruzione dell'Istituto attraverso la programmazione delle specifiche attività da eseguire nel triennio.

Il Piano, la cui struttura e contenuti sono fissati nel rispetto delle linee guida dettate dal Piano Nazionale Anticorruzione (PNA), tiene conto degli indirizzi strategici in materia di anticorruzione individuati dal Consiglio di Indirizzo e Vigilanza (CIV) mediante l'adeguamento delle attività e degli obiettivi definiti nel PTPC 2019. Nello specifico, le misure di prevenzione della corruzione contenute nel PTPC sono declinate secondo la definizione dell'ANAC in misure "obbligatorie" ed "ulteriori". All'interno delle "ulteriori" sono state ricomprese quelle "specifiche", riferite a rischi peculiari individuati attraverso il monitoraggio del sistema denominato "Gestione del rischio".

In particolare, l'attività di monitoraggio ha interessato la verifica dello stato di attuazione riferito a 77 rischi, con l'individuazione di 14 nuovi rischi, di cui n. 5 riferiti a processi/attività svolti a livello centrale e n.9 a livello individuale. Le Aree tematiche dei nuovi rischi afferiscono alla Direzione centrale Ammortizzatori Sociali (n.6), alla Direzione centrale Entrate (n.2), alla Direzione centrale Patrimonio e Investimenti (n.3), alla Direzione centrale Pensioni (n.2) e alla Direzione centrale Risorse Umane (n.1). Il livello di rischio è stato valutato tra il Basso o il Medio. Solo per le Risorse Umane, nell'area tematica centrale Gestione dei processi di mobilità in entrata tra PP.AA. il livello di rischio è risultato Alto. (R.U.4.2.2.C. Allegato 2 PTPCT scheda rischio pag.20).

Dei nuovi rischi, n. 4 sono stati definiti dalle attività di raffronto con i procedimenti disciplinari. In totale sono stati mappati 541 processi/attività ritenuti esposti a rischio corruzione, di cui n.272 a livello centrale n.269 a livello territoriale.

Le misure "specifiche" individuate per il trattamento dei rischi sono complessivamente n.837.

Rischi	Misure di controllo	Misure di trasparenza	Misure di regolamentazione	Misure di formazione	Misure di rotazione	Misure di disciplina e conflitti di interesse	Totale misure "specifiche"
Centrali	85	8	331	5	6	1	436
Territoriali	78	1	306	7	9		401

¹⁶ Determinazione dell'Organo munito dei poteri del CdA n.14 del 29 gennaio 2020

In materia di prevenzione generale del rischio corruzione, di rilievo le iniziative quali il "progetto verifica requisiti" (che incide sui processi produttivi) e la realizzazione del "sistema antifrode".

È questa, una procedura che consente un'attività di Fraud Management mediante la gestione e il monitoraggio delle varie fasi in cui si realizza il processo di accertamento di singoli episodi di frode ed una funzione di Fraud Intelligence attraverso l'alimentazione costante di un database specifico a supporto delle attività di analisi.

Attualmente nella procedura "sistema antifrode" sono individuate 594 frodi.

Il fenomeno fraudolento risulta distribuito su tutto il territorio nazionale ma dall'analisi dei dati inseriti in procedura emerge una maggiore concentrazione delle frodi in determinate regioni (Lazio, Piemonte, Sicilia e Toscana). Occorre però precisare che il dato potrebbe essere falsato dal fatto che ci sono alcune regioni che risultano più attive nell'uso della procedura antifrode.

L'attività di contrasto alle frodi si espleta anche attraverso la collaborazione con la Guardia di Finanza, con la quale il 22 gennaio 2019 è stato rinnovato il Protocollo d'Intesa.

Inoltre, è stata definita la lista degli stakeholders e sono stati completati i canali di accesso per i whistleblowers (wb) attraverso le due opzioni "dipendenti/collaboratori" ed "esterni". Il monitoraggio dei procedimenti disciplinari ha evidenziato che il 38% degli stessi è dovuto a corruzione e le segnalazioni hanno tre canali di denuncia: wb, audit e superiore gerarchico. Di rilievo il fatto che spesso il comportamento illecito si sostanzia nell'uso improprio delle risorse (c.d. mala administration es.: indebito utilizzo posta elettronica dell'Istituto, negligenze operative, violazione normativa in materia di assenze dal servizio, visualizzazioni improprie cassetto previdenziale). In ordine alla procedura per il c.d. "Whistleblowing" sono risultate pervenute n. 4 segnalazione da parte di dipendenti. Di esse, solo n. 2 sono riconducibili alla fattispecie di cui all'art. 54 bis. D.lgs. n.165/2001; n.1 è stata archiviata per infondatezza, mentre per l'altra sono in corso approfondimenti da parte dell'ufficio ispettivo centrale.

Inoltre, n. 18 segnalazioni sono pervenute da soggetti esterni all'Istituto. I contenuti di tali segnalazioni non riguardavano irregolarità poste in essere da dipendenti, bensì richieste di vario genere afferenti alla gestione delle pratiche previdenziali o assistenziali di interesse dei segnalanti.

Per quanto attiene alla durata degli incarichi dirigenziali, il nuovo Regolamento in materia ha disciplinato la durata degli incarichi dei dirigenti, dei coordinatori e dei titolari di posizione organizzativa. Per il 2019 sono stati ricompresi nella rotazione anche gli spostamenti avvenuti per mobilità.

Complessivamente, quindi, nel 2019 la rotazione ha interessato n. 3183 unità.

Il dato si riferisce a 3044 unità di personale appartenente alle Aree A, B e C (comprensivo di 426 titolari di posizione organizzativa), a 34 dirigenti di I fascia,

a 4 dirigenti di II fascia cui sono stati attribuiti incarichi di I fascia, a 40 dirigenti di II fascia, a 28 medici di II fascia funzionale e a 30 medici di I fascia funzionale.

In relazione a questi dati, si precisa che la rotazione come misura di prevenzione della corruzione ha riguardato i dirigenti di I fascia ed i medici in conseguenza, rispettivamente, del nuovo ordinamento delle funzioni centrali e territoriali di cui alla determinazione dell'Organo munito dei poteri del Consiglio di Amministrazione n. 119 del 25.10.2019 e della ridefinizione degli assetti organizzativi dell'Area medico legale dell'Istituto, di cui alla determinazione presidenziale n. 150 del 30.11.2018. I restanti dati sulla rotazione del personale si riferiscono alla naturale movimentazione del personale, attivata in via prioritaria dalla vacanza di incarichi resisi disponibili a seguito della cessazione dal servizio dei rispettivi titolari.

Nel corso del 2019, l'ANAC ha attivato una nuova piattaforma di acquisizione dei PTPCT delle Amministrazioni. Ai fini del corretto inserimento dei dati nell'ambito di tale piattaforma, l'Istituto ha dovuto monitorare i processi e le attività a rischio corruzione individuando ulteriori misure specifiche. In particolare, sono stati individuati 4 nuovi rischi (Istruttoria e calcolo per l'erogazione della CISOA- Posizione assicurativa gestione privata- Obbligo contributivo lavoratori autonomi- Erogazione di somme con la procedura ratei maturati e non riscossi e pagamenti vari) ed 1 nuova misura specifica ulteriore per il rischio Molto Alto di: Indebita acquisizione di informazioni dalle banche dati dell'Istituto dei dipendenti abilitati all'accesso nelle stesse, finalizzata alla realizzazione di interessi personali. (Misure specifiche: Richiamare tutti i dipendenti all'osservanza delle prescrizioni previste per la tutela dei dati personali - Al primo accesso settimanale del dipendente sulla rete intranet si apre un avviso di divieto - Analisi degli accessi effettuati nelle banche dati al fine di rilevare anomalie sulla numerosità degli stessi operatori- Predisposizione circolare aggiornata del regolamento UE 2016/679 e del d.lgs. n.196/2003 come modificato ed integrato dal d.lgs. n.101/2018-). (vedi scheda rischio All.2 del PTPCT pg.255).

Per l'area trasparenza, significativo rilievo ha assunto l'attuazione dell'istituto dell'accesso civico "semplice" e generalizzato", nel rispetto delle linee guida emanate dall'ANAC e dal DFP, nonché la pubblicazione dei registri degli accessi civici "semplici", "generalizzati" e delle richieste di riesame ex art. 5, comma 7, del D.lgs. n. 33/2013. Risulta apprezzabile per la sua utilità anche lo schema, allegato PTPCT, dei dati e documenti oggetto di pubblicazione, con indicazione dei responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei predetti dati, documenti e informazioni, in conformità a quanto previsto dall'art. 10 del D.lgs. n. 33/2013. Per quanto riguarda i dati di soggetti che hanno un rapporto fiduciario con l'Istituto, i dati sono stati resi pubblici nel rispetto dalla normativa sulla privacy.

Nel corso del 2019, in collaborazione con la SNA e la Direzione centrale Risorse Umane, sono stati organizzati dei percorsi formativi di carattere obbligatorio in materia di anticorruzione e trasparenza per il personale immesso nei ruoli dell'Istituto negli anni 2018 e 2019. Sono stati organizzati anche due corsi di carattere specialistico, di cui uno rivolto ai referenti e titolari di posizione organizzativa delle strutture territoriali e un secondo ai dirigenti e titolari di posizione organizzativa che operano nelle aree di rischio addette all'adozione di provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con o senza effetto economico diretto. Le direzioni coinvolte in via sperimentale sono state l'Umbria e la Basilicata. È stato, infine, somministrato un corso articolato in due edizioni per referenti e responsabili audit centrali e territoriali.

Si evidenzia, inoltre, che, al fine di consentire il coordinamento del PTPCT con il ciclo di misurazione e valutazione della performance ¹⁷, anche con riferimento agli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza, il RPTC ha provveduto ad illustrare all'Organismo i risultati del monitoraggio 2019, comprensivo dell'aggiornamento delle attività, ed ha anche trasmesso alla Direzione pianificazione e controllo di gestione l'elenco degli obiettivi programmati nella proposta di PTPCT 2019 - 2021, successivamente approvata dagli Organi dell'Istituto.

I due documenti quindi, PP e PTPCT, pur nella loro autonomia, risultano coerentemente collegati, configurandosi, il PTPC, come presidio della riduzione del rischio corruttivo, e il PP quale strumento di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

Il lavoro svolto è approfondito e accurato, consente chiaramente di ricostruire il suo percorso logico e le aree a rischio sono correttamente presidiate.

L'impegno continuo dell'Istituto nella prevenzione della corruzione è testimoniato dalla contenuta percentuale, in rapporto alla numerosità di dipendenti, dei procedimenti disciplinari e penali riconducibili ad ipotesi di corruzione.

Risulta, infatti, particolarmente esiguo il rapporto tra il personale in essere e i procedimenti avviati nel corso del 2019: n.17 procedimenti di responsabilità amministrativa presso la Corte dei Conti, di cui n.16 relativi a "*violazioni connesse all'attività di servizio riconducibili ad episodi di corruzione*" e n. 6 procedimenti penali per delitti contro la Pubblica Amministrazione.

Infine, si rileva la nomina, a decorrere dal 24 marzo 2020, del nuovo Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza.¹⁸

¹⁷ Art.1, comma 8 bis della legge n. 190/2012

¹⁸ Determinazione CIV n.3 del 24 marzo 2020

7. PARI OPPORTUNITA'

La realizzazione di specifiche policies di promozione delle pari opportunità e del benessere organizzativo è stata oggetto di iniziative da parte dell'Amministrazione già dal triennio precedente. L'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e il miglioramento dell'efficienza e della qualità dei servizi non possono, infatti, prescindere dalla creazione di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, di benessere organizzativo e dal contrasto di qualsiasi forma di discriminazione, attraverso lo sviluppo di un nuovo modello culturale e la diffusione di adeguati strumenti di work-life balance.

In questa cornice valoriale è proseguita, nel 2019, l'attività dei gruppi di lavoro tematici costituiti nell'ambito del CUG, attraverso elaborazione di proposte e progetti in ordine agli obiettivi previsti dal PAP e dal PP, tra cui quello denominato *"Conciliazione lavoro vita privata. Sviluppo del telelavoro e sperimentazione dello smart working"*.

Al fine di agevolare l'avvio della sperimentazione ¹⁹ dello sw, il Comitato ha trasmesso ai Direttori centrali della DCRU, DCOSI, DCPCG, oltre che al Direttore generale, un proprio progetto con una scheda di monitoraggio per tutto il territorio.

Lo smart working o lavoro agile è stato introdotto dalla legge 7 agosto 2015 n. 124 (art. 14), recante "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche" con il fine di introdurre nuove modalità organizzative del lavoro basate sull'utilizzo della flessibilità organizzativa.

Successivamente il lavoro agile ha ricevuto l'inquadramento attuale con la legge 22 maggio 2017 n. 81 (artt. 18 e seg.) e con la Direttiva n. 3/2017 della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 1 giugno 2017, con cui sono state emanate le linee guida.

Sulla base delle norme sopra richiamate, la Direzione Generale, il 23 luglio 2019 ha sottoscritto con le OO.SS. un protocollo di intesa in materia di lavoro agile, e successivamente ha emanato la Circolare applicativa n. 113 del 26 luglio 2019, con la quale sono state impartite le istruzioni operative per l'avvio della fase sperimentale presso l'Istituto, che avrà termine al 30 giugno 2020.

L'OIV ha supportato l'Amministrazione in tutte le fasi di definizione e avvio dello smart working, ovvero nella implementazione della policy INPS, che ha portato

¹⁹ Circolare n. 113 del 26 luglio 2019

alla definizione della Circolare applicativa, nell'incontro tenutosi con i sindacati avente ad oggetto proprio le tematiche relative allo smart working.

L'Organismo si è inoltre interfacciato con la SNA per la progettazione e supervisione dei corsi di formazione realizzati per tutti i dipendenti e le OO.SS. dell'Istituto, i corsi per i dirigenti di prima e di seconda fascia sono stati erogati in presenza, per il restante personale attraverso la formazione a distanza.

In ultimo, l'Organismo ha gestito in prima persona gli interventi formativi per i dirigenti di prima fascia.

Con l'introduzione di tale forma agile di lavoro si intende perseguire lo sviluppo di una cultura gestionale improntata al lavoro per obiettivi e risultati, all'incremento della produttività, dell'efficienza e del miglioramento della qualità dei servizi erogati mirando ad una maggiore autonomia e responsabilità dei lavoratori nella gestione dei tempi di lavoro e nel conseguimento degli obiettivi.

Per quanto sopra esposto si intende proporre per la fase di sperimentazione, al fine di favorire tale forma di flessibilità lavorativa e riconoscere al lavoratore la possibilità di scegliere una diversa modalità di prestazione del lavoro, a supporto di una migliore conciliazione famiglia-lavoro, che salvaguardi in modo efficace il sistema delle relazioni personali e collettive.

Il CUG si è fatto anche promotore dell'iniziativa presso la Direzione servizi agli utenti della realizzazione della *Customer Satisfaction interna*, rivolto a tutto il personale. La prima campagna di rilevazione della soddisfazione dell'utente interno è stata avviata, nel mese di luglio con i seguenti obiettivi:

- coinvolgimento del personale nelle scelte di organizzazione del servizio, attraverso l'implementazione di nuovi percorsi di ascolto dell'utente interno;
- ruolo attivo del personale nelle scelte di miglioramento, sviluppando la sensibilità e la capacità di cogliere i segnali deboli, di scoprire i bisogni latenti, di comprendere e interpretare quotidianamente i punti di forza e di caduta del servizio;
- avvio di un processo documentato per lo sviluppo di azioni correttive, preventive e di miglioramento che tengano conto delle valutazioni espresse dal personale.

In prospettiva, inoltre, il nuovo sistema di rilevazione consentirà:

- la partecipazione costante del personale al processo di misurazione della performance organizzativa, in relazione all'efficacia dei servizi strumentali e di supporto;

- la consapevolezza del personale sui motivi dei cambiamenti organizzativi e delle nuove politiche di servizio;
- la diffusione della cultura del servizio e monitoraggio del grado di coinvolgimento del personale nell'attuazione degli obiettivi strategici e nella trasmissione all'esterno dei valori aziendali.

Gli obiettivi della performance del 2019 riferiti alla realizzazione dello smart working e del telelavoro sono stati aggiornati ed ampliati nel Piano per il prossimo triennio, ma dovranno necessariamente essere rimodulati tempestivamente, in considerazione dell'eccezionale impulso venuto allo sviluppo di queste misure organizzative dal verificarsi dell'attuale stato di emergenza sanitaria, che ha accelerato la realizzazione dell'obiettivo, ampliandone enormemente l'ambito di applicazione all'interno dell'Istituto rispetto alle previsioni iniziali.

Nell'ambito del progetto elaborato dal CUG collegato all'obiettivo del PAP "Criteri di valutazione della performance", il PP 2020 ha previsto il rilascio del prototipo di un cruscotto di monitoraggio dei divari retributivi e la mappatura delle competenze professionali nonché il monitoraggio delle carriere

Nel corso del 2019 sono stati, inoltre, avviati i confronti per la definizione del nuovo Piano di Azioni Positive per il triennio 2020-2022 (PAP), che è stato definito acquisendo le osservazioni ed i suggerimenti formulati dall'OIV.

In data 9 gennaio 2019 la Consigliera nazionale di parità ha espresso parere positivo rispetto al nuovo PAP, che ha previsto numerose attività progettuali, tra le quali:

- è stata elaborata, dal gruppo di lavoro tematico, la proposta di creazione di un cruscotto di indicatori che consentano di monitorare il percorso professionale di genere con l'obiettivo di azzeramento dei divari retributivi nell'Istituto a parità di qualifica e anzianità contributiva. Il progetto ha previsto, appunto, l'individuazione di un sistema di monitoraggio delle carriere del personale interno con la creazione di un cruscotto di indicatori.
- Tra le iniziative a favore delle vittime di violenza, è in fase di avvio la sperimentazione presso la sede di Terni del Progetto "L'Inps è con le donne". Sono state, quindi, definite con i Centri Antiviolenza della città, ufficialmente riconosciuti, previa comunicazione e coinvolgimento dell'Assessorato alle politiche sociali del Comune, le modalità di accesso e le giornate dedicate all'accoglienza. È in corso di sottoscrizione il protocollo d'intesa.

Tra le iniziative di rilievo intraprese dal Comitato nel 2019 si segnala la mostra evento tenutasi dal 25 al 28 novembre e dal titolo "Com'eri vestita?", in tema di sensibilizzazione al fenomeno del femminicidio, oltre alla partecipazione al

Convegno Forum PA del 16 maggio 2019 e alla giornata internazionale delle donne l'8 marzo 2019.

8. LA DEFINIZIONE DEGLI STANDARD DI QUALITA'

La Carta dei servizi è in fase di ultimazione, anche se non è stata ancora formalizzata, il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza ne ha sollecitato l'emanazione con le Relazioni programmatiche 2019-2021, 2020-2021 e 2020-2022. Secondo il Consiglio di indirizzo tale documento costituisce la formalizzazione del "Patto con l'utenza" ed è inserito nel macro-obiettivo *Tutele* del Piano performance 2020-2022 insieme alla Leggibilità delle comunicazioni al cittadino e alle altre forme di regolamentazione dei rapporti tra utenza e amministrazione (accesso documentale, accesso civico semplice e generalizzato, sistema del contenzioso amministrativo). Attualmente è ancora vigente la Carta dei servizi adottata con Determinazione presidenziale n. 67/2012.

I contenuti metodologici della Qualità risultano in gran parte ricompresi nel SMVP, lasciando al Piano Performance la pianificazione e programmazione degli obiettivi.

In tale ottica il SMVP contiene un paragrafo dedicato alla Qualità del servizio misurata attraverso un Cruscotto qualità che ha tra i suoi indicatori principali anche l'orientamento all'utenza inteso come miglioramento continuo del livello dei servizi offerti. Nel corso dell'anno 2019 è proseguita l'azione di revisione del Cruscotto Qualità iniziata nel 2017, al fine di creare valore e migliorare la qualità percepita dall'utenza.

Di seguito una tabella, presente nel Piano performance 2020-2022 che riporta i risultati dell'indicatore sintetico di qualità delle aree di produzione

Qualità	Anno 2018	Anno 2019
Variazione indicatore sintetico Aree di produzione rispetto a Anno precedente	7,02%	10,26%
Variazione indicatore sintetico Aree di produzione rispetto a Budget	-1,73%	-0,71

I dati riportano una variazione positiva dell'Indicatore sintetico di qualità delle aree di produzione relativamente all'anno precedente e quindi un miglioramento dei servizi offerti. Si registra viceversa uno scostamento negativo rispetto agli obiettivi di budget.

9. DESCRIZIONE DELLE MODALITA' DEL MONITORAGGIO DELL'OIV

L'Organismo Indipendente di Valutazione, nominato nella sua attuale composizione con determinazione presidenziale n. 161 del 7 novembre 2017, si è insediato il 14 novembre 2017. Nel 2019 l'Organismo si è riunito svariate volte ed ha organizzato numerosi incontri con gli Organi dell'Istituto e con i direttori delle diverse Direzioni centrali operanti negli ambiti di sua competenza.

A valle dei proficui e continui confronti realizzati, l'Amministrazione ha recepito, seppure non ancora in maniera completa, le osservazioni e i suggerimenti espressi dall'Organismo con i previsti pareri vincolanti, formulati nell'aprile, ottobre e dicembre 2019, in occasione dell'aggiornamento del SMVP.

La relativa documentazione è pubblicata nella sezione OIV intranet, in "Amministrazione trasparente", nonché sul Portale della performance del Dipartimento della funzione pubblica.

10. RISCONTRI ALLE OSSERVAZIONI FORMULATE DALL'OIV IN SEDE DI VALIDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2018

In sede di validazione della Relazione sulla performance 2018, l'Organismo ha formulato alcune osservazioni circa la conformità della Relazione alle disposizioni emanate dal Dipartimento della funzione pubblica, con la Direttiva n.3/2018 "Linee guida per la Relazione annuale sulla performance".

Con la Relazione sul funzionamento del SMVP, l'OIV, esaminati i documenti adottati dagli Organi²⁰, riferisce, così come previsto dalla citata Direttiva, sulle attività intraprese dall'Istituto per superare le criticità riscontrate in sede di validazione.

Pertanto, si riepilogano di seguito dette osservazioni con i relativi riscontri:

Riscontro alle osservazioni dell'OIV sulla Relazione Performance 2018

1. Osservazione

È necessaria una più chiara esplicitazione del grado di attuazione degli indirizzi espressi dal Consiglio di indirizzo e vigilanza.

Riscontro

La Relazione programmatica del CIV triennio 2020/2022, costituisce parte integrante del ciclo della performance.

²⁰ SMVP, Determinazione n.32/2020 e Piano performance 2020-2022, Determinazione n.33/2020.

Le 4 macro-linee strategiche dettate dal CIV, sono state declinate dal Presidente in 10 Linee Guida Gestionali per il 2020.

Gli obiettivi specifici di ente ex art. 5 D. Lgs. n. 150/2009 e s.m.i., sono strettamente collegati all'attività di pianificazione strategica degli Organi di indirizzo politico e vengono aggiornati annualmente in base ai contenuti della Relazione programmatica del CIV.

Nell'allegato Tecnico al Piano "Tabelle integrative", la Tabella E: *Attività progettuali e Attività strategiche*, contiene l'Anagrafica completa delle Attività progettuali per l'anno 2020, declinando gli obiettivi del CIV in programmi operativi, con descrizione dei relativi progetti e target associati.

2. Osservazione

È opportuna una corrispondenza più stretta tra la struttura del P.P. e quella della Relazione, evidenziando in particolare gli scostamenti previsti in positivo e negativo rispetto agli obiettivi programmati nel P.P. Infatti, il Piano rappresenta il preventivo dei risultati da raggiungere e la Relazione il consuntivo, quindi da quest'ultima deve emergere in modo chiaro la percentuale di raggiungimento degli obiettivi complessivamente programmati.

Riscontro

Il PP associa ciascun obiettivo al relativo indicatore, sia per quanto attiene l'area produttiva, nella disponibilità dei dirigenti assegnatari di funzioni sul territorio, sia per quelli concernenti la realizzazione di Progetti operativi di competenza delle Direzioni Centrali.

Per ciascuna Direzione Centrale, inoltre, nel P.P. sono individuate le attività progettuali, indicatori, pesi e output da realizzare per il raggiungimento dell'obiettivo.

La sintesi dei risultati conseguiti sui singoli obiettivi specifici annuali, espressa attraverso un indicatore complessivo, rappresenta la "Performance strategica dell'Istituto".

Gli indicatori sono caratterizzati da significatività, completezza e misurabilità, soltanto in sede di rendicontazione sarà possibile verificare la chiara e esatta corrispondenza tra la Pianificazione e la Relazione.

3. Osservazione

Occorre una rappresentazione nella Relazione della qualità e quantità dei risultati conseguiti, più idonea ad una immediata e facile comprensione da parte dei cittadini e delle diverse categorie degli stakeholder dell'Istituto. Si suggerisce di corredare il documento di grafici, quadri sinottici, rubriche o note esplicative alle tabelle, in grado di rappresentare sinteticamente e con immediatezza la percentuale di raggiungimento dell'insieme degli obiettivi dell'Ente. Sarebbe utile evidenziare sempre le grandezze poste al numeratore e denominatore degli indicatori richiamati nelle tabelle.

Riscontro

L'esposizione degli obiettivi di Ente, suddivisi in 5 prospettive, migliora la leggibilità da parte degli stakeholder

L'editing del Piano 2020-2022 è notevolmente migliorato in termini di leggibilità e chiarezza.

L'indice di produttività è esposto come il rapporto tra la produzione omogeneizzata delle aree di produzione al numeratore e le risorse umane presenti nelle aree di produzione al denominatore.

4. Osservazione

Si raccomanda un collegamento più diretto tra la valutazione della performance dei dirigenti e i risultati complessivi, a evitare che a fronte del 100% dei risultati conseguiti dai dirigenti non corrisponda una equivalente realizzazione al 100% degli obiettivi come declinati nel PP.

Riscontro

Negli allegati tecnici al Piano della Performance vengono individuati annualmente, per ogni tipologia di incarico dirigenziale, gli obiettivi di competenza e il peso percentuale da attribuire ad ognuno degli obiettivi. La struttura è annualmente aggiornata sia per adeguarla ad

eventuali nuove esigenze funzionali sia per collegare in modo quanto più possibile stringente, la misurazione della performance organizzativa centrale all'andamento delle strutture di produzione, alle quali la Direzione Centrale è di supporto (normativo, procedurale, strumentale).

Gli indicatori associati alle attività progettuali misurano uno scostamento massimo del +/- 50% rispetto all'obiettivo al quale è assegnato il valore 100. L'obiettivo sintetico è quindi fissato al valore 100, che corrisponde alla completa compensazione degli scostamenti indicizzati, positivi e negativi, dei singoli obiettivi. La sintesi dei risultati conseguiti sui singoli obiettivi specifici annuali, espressa attraverso un indicatore complessivo, rappresenta la "Performance strategica dell'Istituto".

5. Osservazione

È opportuno che eventuali mutamenti di situazioni di contesto, che rendono non raggiungibili o non significativi gli obiettivi programmati, conducano tempestivamente ad un processo formale di revisione del PP coinvolgendo gli Organi competenti.

Riscontro

Il SMVP prevede modalità diversificate per la riprogrammazione delle Linee guida gestionali, dei Programmi e per le azioni correttive della gestione. Soltanto per quello che riguarda la dimensione operativa il meccanismo è dinamico e la riprogrammazione si svolge parallelamente alle operazioni di consuntivazione trimestrale previo accoglimento da parte del responsabile del CDR della proposta formulata dal dirigente \responsabile di Area.

6. Osservazione

Si osserva in conclusione, che il sistema di programmazione e controllo dell'Ente, sembra essere ancora più orientato ed efficace nel presidio della gestione operativa, in particolare nelle sedi territoriali, per contro permangono aree di miglioramento significative nella rendicontazione immediata e comprensibile dell'andamento generale dell'Ente e dell'attuazione delle Linee strategiche.

Riscontro

La Relazione programmatica del CIV triennio 2020/2022, costituisce parte integrante del ciclo della performance.

Nell'allegato Tecnico al Piano "Tabelle integrative", la Tabella E: Attività progettuali e Attività strategiche, contiene l'Anagrafica completa delle Attività progettuali per l'anno 2020, declinando gli obiettivi del CIV in programmi operativi, con descrizione dei relativi progetti e target associati.

Nel PP 2020-2022 è rappresentata la "Performance strategica dell'Istituto" che è il risultato sintetico degli obiettivi specifici annuali, calcolato sulla media ponderata degli scostamenti, a livello nazionale sui singoli obiettivi

11. CONSIDERAZIONI FINALI

L'Organismo, in aggiunta a quanto sopra puntualmente evidenziato è a conclusione del monitoraggio sul funzionamento del Sistema nell'anno 2019 ritiene particolarmente apprezzabili i seguenti aspetti:

- il Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Istituto, nonché il Piano della performance 2020-2022, risultano nettamente migliorati nei contenuti metodologici rispetto al passato, maggiormente coerenti con il quadro normativo vigente e più chiari in termini espositivi e in termini di editing (così come più volte richiesto dall'Organismo, il P.P. è nell'ultima versione presentato con una grafica di più facile lettura per i cittadini e per gli stakeholders, come previsto dalla disciplina di riferimento, che lo connota non solo come strumento gestionale interno, ma anche come strumento di trasparenza verso l'esterno);
- l'aggregazione degli obiettivi di Ente in cinque prospettive di misurazione e valutazione (Processi, Finanza, Sviluppo, Strategia, Utenza interna) determina una più adeguata struttura logica del documento e ne facilita la comprensione;
- i miglioramenti nella definizione degli indicatori e nell'aggiornamento dei cluster consentono una misurazione della performance più puntuale e coerente con l'assetto organizzativo dell'Istituto;
- l'inserimento nel Sistema dell'avvio di un primo modello di Valutazione partecipativa avvicina più adeguatamente l'Ente alla sua utenza, accentuando l'ottica di servizio delle attività svolte;
- la previsione di modalità per la valutazione del Direttore generale colma una lacuna finora presente nel SMVP e completa il sistema di valutazione della performance individuale, riconoscendo anche su questo fronte il fondamentale ruolo di indirizzo e di coordinamento che il DG esercita nei confronti di tutte le strutture dell'Istituto;
- la realizzazione della prima indagine di *customer* interna si presenta quale ulteriore strumento per orientare al meglio le politiche del personale nel prossimo futuro;
- anche l'indagine di *customer experience* sull'utente telematico e sulla "Agenda appuntamenti" ha certamente contribuito ad implementare la capacità dell'Istituto di operare in un'ottica di servizio nei confronti della propria platea di riferimento;
- il crescente raccordo tra le iniziative progettuali contenute nel Piano Performance e le indicazioni del PTPC consente di operare in modo via via sempre più coerente con la necessità di prevenire ogni possibile forma di corruzione e garantire la massima trasparenza delle attività realizzate;
- le iniziative sviluppate dal CUG in tema di benessere organizzativo e pari opportunità, nonché di conciliazione tra lavoro e vita privata, ed in particolar modo lo sviluppo del telelavoro e la sperimentazione dello smart working, hanno prodotto effetti largamente positivi e si sono rivelate di grande utilità in occasione dell'attuale fase di emergenza sanitaria.

Tuttavia, pur ribadendo l'apprezzamento per i sopra evidenziati aspetti di miglioramento intervenuti nel Sistema, occorre sottolineare in questa sede anche le attività che, per contro, devono essere ulteriormente sviluppate perché

possano essere progressivamente eliminate le criticità esistenti. Tra queste, si ritiene fondamentale per l'anno in corso:

- promuovere e rappresentare a Sistema, con maggiore chiarezza, il diretto collegamento tra la valutazione della performance dei dirigenti e i risultati complessivamente raggiunti dall'Istituto. Sul tema è già stato avviato un ulteriore confronto con i responsabili delle strutture organizzative: Direzione Centrale Risorse Umane e Direzione centrale Pianificazione e controllo di Gestione.
- definire in modo più chiaro e dettagliato le regole per l'erogazione del bonus reputazionale, attraverso criteri generali oggettivati, riscontri empirici ed il ricorso a progetti innovativi a sostegno della proposta di attribuzione;
- definire il Sistema di valutazione dei professionisti e dei medici;
- definire e rappresentare in dettaglio la metodologia di valutazione della performance del personale delle Aree A, B, C, come previsto dalla vigente normativa in materia;
- concludere il processo di assegnazione degli obiettivi di performance nei tempi previsti dal ciclo annuale, per far fronte non solo a eventuali mutamenti di contesto, che potrebbero rendere non raggiungibili o non significativi gli obiettivi programmati, ma anche per evitare ricadute sulle attività di monitoraggio ai vari livelli;
- esplicitazione in modo ancor più chiaro nel PP dei processi e delle attività che danno attuazione al PTPCT, tenuto conto che nella misurazione e valutazione delle performance devono essere presi in esame anche gli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza;
- realizzare una più puntuale e opportuna corrispondenza tra il PP e la Relazione sulla performance, al fine di evidenziare meglio i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi programmati, ma soprattutto rappresentare gli eventuali scostamenti intervenuti, per rendere possibile l'analisi delle criticità verificatesi e rimodulare conseguentemente la pregressa programmazione, così da consentirne la costante attualità;
- definire nuovi criteri di valutazione della performance individuale della dirigenza che consentano di far emergere le eccellenze e i risultati distintivi all'interno della platea dei dirigenti dell'Istituto.

In conclusione l'Organismo, nel rilevare e apprezzare gli avanzamenti raggiunti negli ambiti di analisi sopra descritti rispetto agli anni precedenti, evidenzia come il costante confronto realizzato fin dalla fase del suo insediamento con i vertici e i Direttori centrali dell'Istituto abbia prodotto un significativo salto di qualità del SMVP, sul quale occorre, però, continuare a lavorare con impegno e senza interruzione, proprio al fine di portare a compimento gli ulteriori interventi migliorativi sopra segnalati.

A tal proposito, a seguito della recente riorganizzazione dell'Istituto, l'OIV ha avviato un confronto con i dirigenti apicali delle funzioni maggiormente coinvolte nel disegno del SMVP. A fronte della grande apertura e disponibilità dimostrata dagli stessi, si procederà nel prossimo periodo ad ulteriori affinamenti del Sistema.

Roma, 4 maggio 2020

Prof. Giovanni Valotti (Presidente)

Documento firmato in originale

Dott.ssa Francesca Gagliarducci (componente)

Documento firmato in originale