

# INPS

Istituto Nazionale Previdenza Sociale



## **Sistema di misurazione e valutazione della performance**

## Sommario

I principi del decreto legislativo. n. 150/2009 e s.m.i. ....	4
1. Servizi ed Organizzazione dell'Istituto .....	5
1.1. Servizi.....	5
1.2. Organizzazione.....	6
1.3. Gli Organi istituzionali .....	8
2. Il ciclo della performance.....	9
2.1. Il processo di riprogrammazione.....	11
2.2. Il ruolo dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) .....	13
3. Misurazione e valutazione della performance individuale ed organizzativa .....	13
3.1. Le procedure di supporto .....	16
3.2. Le dimensioni della performance organizzativa .....	17
3.3. I principali indicatori .....	17
3.3.1. Risorse Umane .....	17
3.3.2. Risorse Economiche Finanziarie e strumentali.....	18
3.3.2.1 Indicatori delle Direzioni territoriali .....	18
3.3.2.2 Indicatori delle Direzioni centrali.....	22
3.3.2.3 Obiettivo di gestione della spesa delle Strutture centrali .....	23
3.3.3 Efficienza.....	24
3.3.3.1 Produttività.....	24
3.3.3.2 Interventi di sussidiarietà .....	28
3.3.4 Efficacia .....	30
3.3.4.1 Qualità del servizio e clusterizzazione.....	30
3.3.4.2 Qualità del servizio e Customer Satisfaction .....	36
3.3.4.3 Indicatore di Efficacia Economico-Finanziaria della Produzione (Contributo alla riduzione del debito pubblico) per le strutture centrali	36
3.3.5 Indice di Giacenza .....	38
3.3.6 Indice di Deflusso .....	39
3.3.7 Impatto.....	40
3.3.8 Controllo Processo Produttivo .....	40
3.3.9 Altri indicatori .....	41
3.4 Le dimensioni della performance individuale.....	41
3.4.1 Soggetti misurati e riparto fra performance organizzativa ed individuale .....	41
3.4.2 Dirigenti .....	41
3.4.3 Professionisti e Medici .....	42
3.4.4 Personale inquadrato nelle aree funzionali A, B, C.....	43
Performance individuale .....	47
4 Valutazione della performance individuale.....	47
4.1 Processo di valutazione per il personale dirigente .....	47
4.1.1 Fasi del processo valutativo .....	48
4.1.2 Competenze manageriali oggetto di valutazione .....	48
4.1.3 Soggetti coinvolti.....	51
4.2 Procedura informatica .....	52
4.3 Gestione delle divergenze valutative .....	53
4.3.1 Fase finale .....	54

4.4	Professionisti dell'area legale.....	55
4.5	Medici .....	56
4.6	Professionisti delle aree Tecnico-Edilizia e Statistico-Attuariale .....	57
4.7	Personale delle Aree ABC.....	59
	Performance Organizzativa .....	61
5	Criteri per la misurazione della performance organizzativa .....	61
6	Retribuzione di risultato del personale dirigente.....	61
6.1	La struttura degli obiettivi dei dirigenti che operano sul territorio.....	61
6.2	La struttura degli obiettivi dei dirigenti .....	64
6.3	I pesi dei singoli obiettivi all'interno della Struttura. ....	66
6.4	La struttura degli obiettivi dei dirigenti con incarichi presso la Direzione Generale .....	77
6.5	Struttura degli obiettivi delle Strutture Centrali .....	78
7	Retribuzione di risultato dei Professionisti e Medici.....	83
7.1	Professionisti dell'area legale e medico legale.....	83
7.1.2	Struttura degli obiettivi .....	85
7.2	Professionisti Statistici/Attuariali e Professionisti dell'Area tecnico edilizia .....	88
7.3	Parametro di liquidazione .....	88
8	Criteri per la misurazione della performance del personale inquadrato nelle aree funzionali A, B, C (Incentivo ordinario) .....	89
8.1	Responsabili di Agenzia complessa, Prestazioni e Servizi, Flussi Contributivi, Territoriale .....	89
8.1.2	Obiettivi dei responsabili d'agenzia .....	90
8.2	Altro personale inquadrato nelle aree funzionali A, B, C.....	92
9	Progetti di miglioramento della qualità (Progetti Speciali art. 18 L. 88/1989).....	94
9.1	Personale inquadrato nelle area funzionali A, B e C e dirigenti .....	94
9.1.1	Bonus .....	96
9.1.1.1	Bonus qualità progetti di miglioramento .....	96
9.1.1.2	Bonus sussidiarietà "interregionale" ed "infraregionale" .....	97
9.1.1.3	Bonus "Controllo Processo Produttivo".....	98
9.2	Clausole di salvaguardia .....	99
9.3	Professionisti legali e medici.....	100
9.4	Professionisti Tecnico Edilizi e Statistico Attuariale .....	102
	Appendice: Il Processo di Clusterizzazione .....	104

#### ALLEGATI:

- A. Manuale Operativo "Valutazione della performance del personale Dirigente"
- B. Schede di valutazione per professionisti e medici

## **I principi del decreto legislativo. n. 150/2009 e s.m.i.**

Il decreto legislativo n. 150/2009 ha una portata profondamente innovativa fondata sull'idea che, per il miglioramento dei servizi offerti dalle pubbliche amministrazioni e per la crescita professionale dei dipendenti, occorra agire attraverso la **valorizzazione del merito** con specifiche forme premiali di tipo economico a carattere meritocratico (*merit pay*) e attraverso la trasparenza dei risultati raggiunti e delle risorse impiegate per conseguirli. L'obiettivo strategico della norma è quindi quello di dare impulso all'efficienza ed alla produttività, creando, attraverso la misurazione e valutazione della performance, pressione competitiva, in modo analogo a quanto la concorrenza opera nel mercato privato.

Tale assunto di fondo risulta confermato dal decreto legislativo n. 74/2017 (attuativo della c.d riforma Madia) che pure ha modificato molti punti del provvedimento originario. Risulta, quindi, confermata per le pubbliche amministrazioni la necessità di:

- misurare e valutare la performance tanto organizzativa quanto individuale (art. 3 comma 2);
- comunicare in modo trasparente gli esiti della misurazione e valutazione (art 3. comma 3);
- adottare sistemi di misurazione e valutazione orientati alla soddisfazione dei destinatari finali dei servizi (art 3, comma 4).

Il "**Sistema di Misurazione e valutazione della Performance**" (**SMVP**), in tale contesto, è chiamato a determinare, previo aggiornamento annuale, la metodologia attraverso la quale vengono valutate la performance organizzativa ed individuale, comprese le modalità di confronto in caso di dissenso sulle valutazioni effettuate (procedure di conciliazione).

I **contenuti del SMVP**, da determinare tenendo anche in considerazione le linee guida che il Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio è chiamata a pubblicare, variano in relazione alla *mission* dell'amministrazione ma possono, fra l'altro, comprendere (art 8):

- a) l'attuazione di piani e programmi e la verifica del grado di attuazione;
- b) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi;
- c) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- d) l'efficienza nell'impiego delle risorse;
- e) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- f) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Un ulteriore elemento di novità è il rafforzamento del **principio di partecipazione degli utenti esterni ed interni** e, più in generale, dei cittadini,

al processo di misurazione della performance organizzativa. Tale partecipazione può essere espressa:

- in modo sistematico ed organico attraverso le **indagini di customer satisfaction** volte a rilevare il grado di soddisfazione degli utenti in relazione ai servizi erogati dall'Istituto;
- in modo diffuso ed aperto attraverso la **comunicazione diretta da parte di utenti esterni ed interni all'OIV** secondo modalità dall'OIV stesso definite.

## 1. Servizi ed Organizzazione dell'Istituto

L'INPS ha un essenziale ruolo di protezione sociale e si presenta quale ente preposto alla gestione dell'intero sistema pensionistico pubblico e privato e quale perno essenziale sul quale si muovono sia la complessa architettura delle prestazioni a sostegno del reddito che larga parte delle prestazioni a carattere assistenziale.

### 1.1. Servizi

I principali servizi garantiti sono:

Categoria Utente	Principali servizi
Lavoratori dipendenti privati	Gestione del conto assicurativo; liquidazione degli ammortizzatori sociali e di altre prestazioni a sostegno del reddito, della maternità e dello stato di malattia; liquidazione pensione
Pensionati del settore privato	Gestione della pensione
Lavoratori/pensionati della pubblica amministrazione	Gestione del conto assicurativo; previdenza complementare; credito e welfare; gestione della pensione
Lavoratori autonomi ed iscritti alla gestione separata di cui all'art. 2 comma legge 335/1995	Gestione del conto assicurativo; erogazione ammortizzatori sociali ed altre prestazioni a sostegno del reddito, della maternità e dello stato di malattia; liquidazione pensione
Imprese	Servizi di gestione del conto e dello stato aziendale
Datori di lavoro domestici	Servizi di gestione del rapporto
Soggetti privi di reddito o in stato di bisogno	Sussidi economici (assegno sociale, reddito d'inclusione)

Categoria Utente	Principali servizi
Soggetti disabili	Prestazioni di invalidità civile, Permessi per assistenza
Altre amministrazioni	Rilascio ISEE (Indicatore della situazione economica equivalente), pagamento per conto dei comuni dell'assegno di maternità e dell'assegno per il terzo figlio; visite mediche di controllo; fase sanitaria (prima visita) del procedimento di invalidità civile previa convenzione con le Regioni

L'Istituto inoltre garantisce attività di consulenza ed orientamento a tutte le categorie di utenti elencati su tutte le attività di propria competenza ed ha quindi una continua ed amplissima interazione con l'utenza.

I processi lavorativi – nelle strutture di produzione - si concludono di regola con *output* oggettivamente misurabili.

## 1.2. Organizzazione

La struttura dell'Istituto è così articolata:

- **Direzione Generale**, che, attraverso le Direzioni Centrali, svolge le funzioni di impulso delle strategie aziendali, di innovazione dei servizi e di coordinamento delle strutture sul territorio, assicurando il governo dell'intero sistema di gestione dell'Ente;
- **Strutture territoriali**: Direzioni regionali, Direzioni di coordinamento metropolitano, Direzioni provinciali, Filiali Metropolitane e provinciali, Strutture sociali, Agenzie, Punti Inps, Presidi Inps presso i Consolati che qualificano, per i diversi livelli di competenza, la presenza dell'Istituto sul territorio nazionale e internazionale; a supporto del territorio opera la Direzione Servizi per l'Utenza, fisicamente incardinata presso la direzione Generale;
- **Coordinamenti generali professionali**, articolati in coordinamenti centrali a livello di Direzione Generale, che svolgono funzioni professionali in materia legale, statistico-attuariale, medico-legale e tecnico-edilizia;
- **Uffici di Supporto agli Organi**, che svolgono attività di supporto agli Organi;
- **Incarichi di consulenza, studio e ricerca** inerenti progetti su tematiche specifiche

Nella figura seguente è rappresentata graficamente l'organizzazione dell'Istituto:

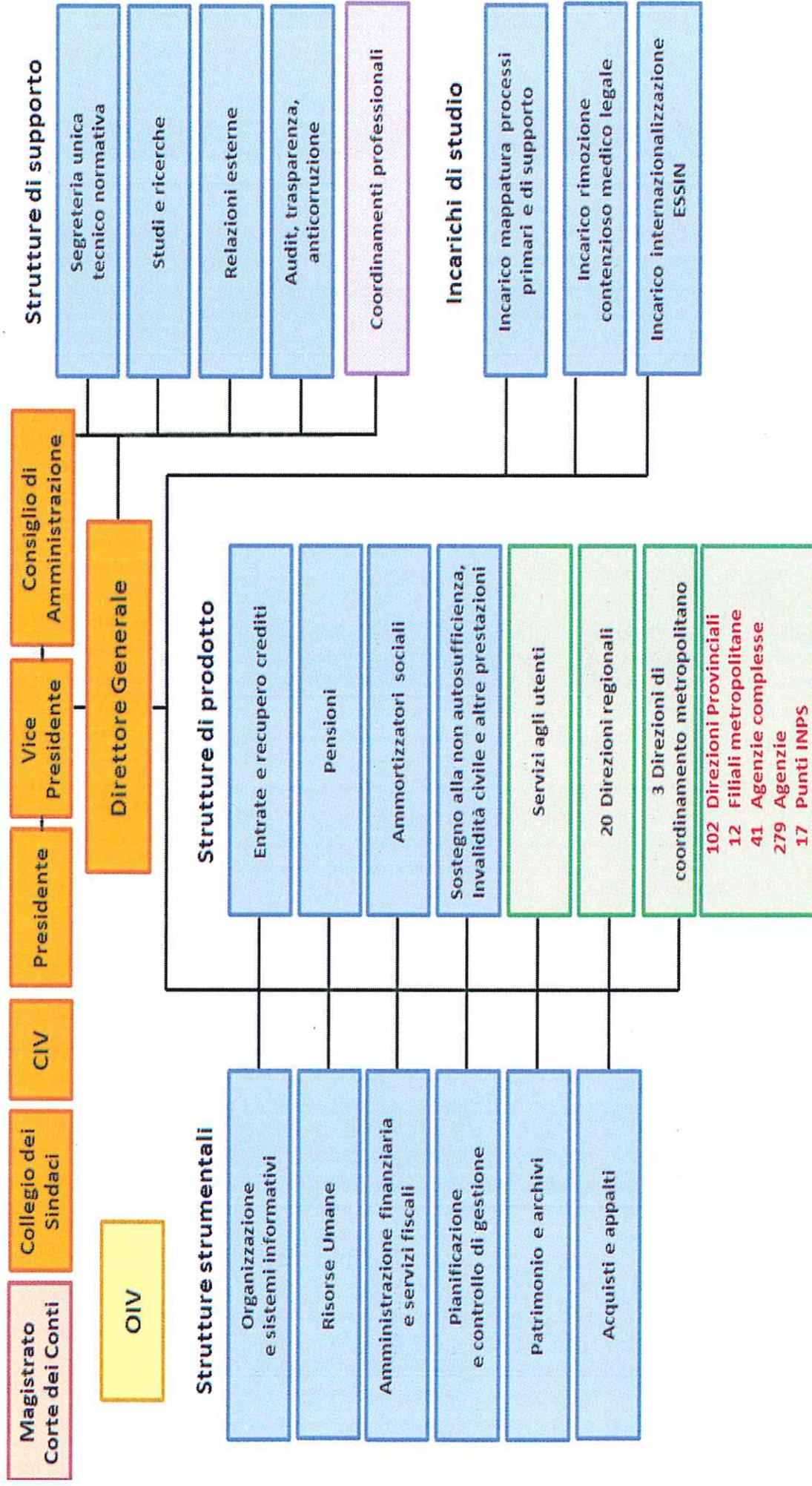


FIG. 1 – SCHEMA ORGANIZZAZIONE INPS

### 1.3. Gli Organi istituzionali

L'architettura di governo e di gestione dell'Istituto è di seguito sintetizzata.

Ai sensi della Legge 479/1994 sono Organi dell'Istituto:

- il **Consiglio di Indirizzo e Vigilanza**, organo di indirizzo politico-strategico dell'Istituto, che predispone, tra l'altro, la Relazione Programmatica in cui sono delineate le linee di indirizzo generale e gli obiettivi strategici dell'Inps e, inoltre, approva il bilancio dell'Istituto predisposto dal Consiglio di Amministrazione dell'Inps;
- il **Consiglio di Amministrazione**<sup>1</sup>, predispone i piani pluriennali, i criteri generali dei piani di investimento e disinvestimento, il bilancio preventivo ed il conto consuntivo; approva i piani annuali nell'ambito della programmazione; delibera i piani d'impiego dei fondi disponibili e gli atti individuati nel regolamento interno di organizzazione e funzionamento. Il consiglio, inoltre, esercita ogni altra funzione che non sia compresa nella sfera di competenza degli altri organi dell'Istituto;
- il **Presidente** che convoca e presiede il Consiglio di Amministrazione ed ha rappresentanza legale dell'Istituto, può assistere alle sedute del Consiglio di indirizzo e vigilanza;
- il **Vice Presidente**, componente del Consiglio di Amministrazione, che sostituisce il Presidente in caso di assenza o impedimento e può svolgere tutte le funzioni ad esso delegate;
- il **Direttore Generale** che ha la responsabilità complessiva della gestione dell'Istituto di cui sovrintende l'organizzazione, l'attività ed il personale, assicurandone l'unità operativa e l'indirizzo tecnico amministrativo;
- il **Collegio dei Sindaci**, organo di controllo, che vigila sull'osservanza della legge e sulla regolarità contabile dell'Istituto.

Operano, altresì, all'interno dell'Istituto:

- il **Magistrato della Corte dei Conti**, nominato dal Presidente della Corte stessa, esercita un controllo continuativo sulla gestione dell'Istituto;
- i **Comitati Amministratori delle singole gestioni, fondi e casse** che hanno il compito di stabilire le modalità di concessione delle prestazioni e di riscossione dei contributi, decidono sui ricorsi e formulano proposte ai vertici dell'Istituto in materia di contributi e prestazioni;
- il **Comitato Unico di Garanzia (CUG)**, che ha il compito di valorizzare le pari opportunità, il benessere organizzativo e vigilare su eventuali situazioni di discriminazione del personale;

---

<sup>1</sup> La governance dell'Istituto è stata riformata dall'art 25 del decreto legge n° 4 del 28 gennaio 2019, convertito con legge n° 26 del 28 marzo 2019.

- **l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)** che sovrintende alla valutazione della performance, al monitoraggio del funzionamento complessivo dei sistemi di valutazione e della trasparenza e dell'integrità dei controlli interni.

L'INPS è sottoposto alla vigilanza del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e del Ministero dell'Economia e delle Finanze.

## **2. Il ciclo della performance**

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

Il processo prende avvio con la predisposizione, da parte del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza (CIV), della Relazione Programmatica che delinea le Linee di Indirizzo strategico da intraprendere nell'arco di un triennio.

In coerenza con tali Linee di Indirizzo, il Consiglio di Amministrazione indica le Linee Guida gestionali annuali.

Nel quadro di riferimento delineato nei documenti richiamati, l'elemento di congiunzione tra la programmazione economico-finanziaria e di bilancio e il ciclo di gestione della performance è rappresentato dalla Nota preliminare, che assicura l'allineamento tra i due processi e la coerenza dei contenuti prevista dal decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

Successivamente il Direttore Generale, in qualità di organo preposto alla gestione dell'Ente, dà avvio al processo di programmazione e budget, con la pubblicazione di una specifica circolare, attivando i centri di responsabilità di livello centrale e territoriale per la definizione dei piani di attività e di impiego delle risorse per la predisposizione del Piano della performance ed, eventualmente, dell'aggiornamento dell'SMVP.

Le strutture individuano, nell'ambito di ciascun obiettivo assegnato, le aree dirigenziali responsabili che, a loro volta, propongono il piano delle attività per gli obiettivi loro assegnati e pianificano il relativo impiego di risorse umane e finanziarie.

A conclusione delle analisi di congruità svolte dalle Direzioni centrali responsabili dei budget di spesa e dalla Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione, si procede all'aggregazione finale della proposta di budget.

Il processo prevede che l'attività di programmazione si concretizzi, poi, nella formalizzazione della proposta di Piano della performance da parte del Direttore Generale.

Per quel che concerne, invece, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) è chiamato ad esprimere un parere vincolante ai sensi dell'art 7, comma 1, del D.Lgs. n. 150/2009.

Tenuto conto del parere espresso dall'OIV, il Direttore Generale formalizza anche la proposta di aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

Il Piano della Performance e l'aggiornamento dell'SMVP vengono adottati dal Consiglio di Amministrazione, con propria deliberazione.

Il processo si conclude con l'assegnazione dei budget, da parte del Direttore Generale ai centri di responsabilità di I livello centrale e territoriale e, successivamente, da parte di questi ultimi ai dirigenti responsabili delle strutture/aree di competenza.

La figura sotto riportata illustra graficamente il processo:

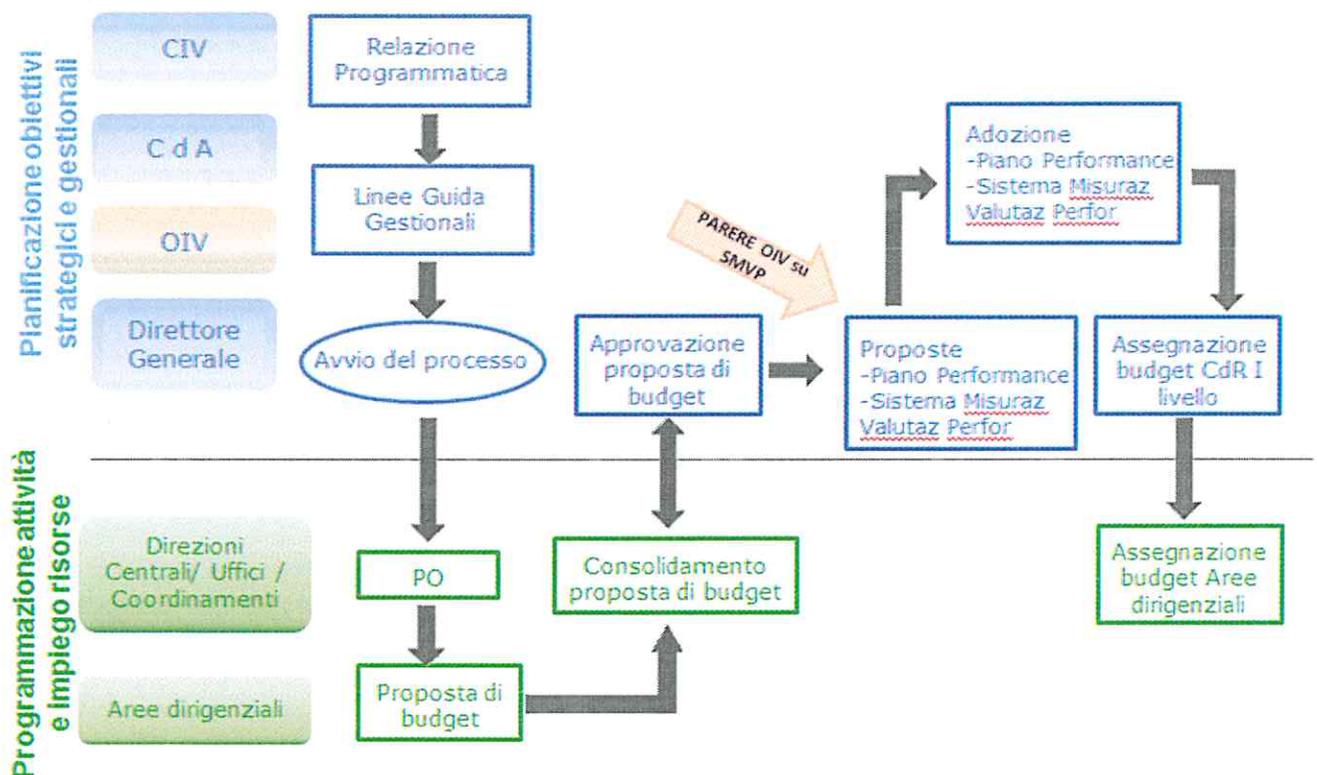


FIG. 2 – IL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE

## 2.1. Il processo di riprogrammazione

Il modello di gestione del Ciclo della performance adottato in Inps prevede, con modalità diversificate, la possibilità di effettuare modifiche, integrazioni e/o aggiunte al livello di Linee Guida, di Programmi e di piani delle attività e di impiego delle risorse, ove questa esigenza emerga per migliorare il ciclo gestionale e rendere coerente la dimensione strategica con quelle gestionali ed operative.

Il documento integrativo-correttivo del Piano conterrà le sole rettifiche intervenute a livello di Linee Guida e di Programmi.

In particolare:

- per il caso delle Linee Guida, il processo di riprogrammazione seguirà le stesse modalità previste nella prima fase di definizione e assegnazione degli obiettivi ad inizio anno, ovvero il Direttore Generale formulerà, di concerto con il responsabile della struttura interessata, una proposta di variazione dei Programmi, che dovrà essere formalmente adottata dal Consiglio di Amministrazione con propria deliberazione;
- per il caso dei Programmi, la riprogrammazione avverrà previa determinazione del Direttore Generale, su proposta del responsabile della struttura competente corredata dai relativi obiettivi.

### Il processo di Riprogrammazione

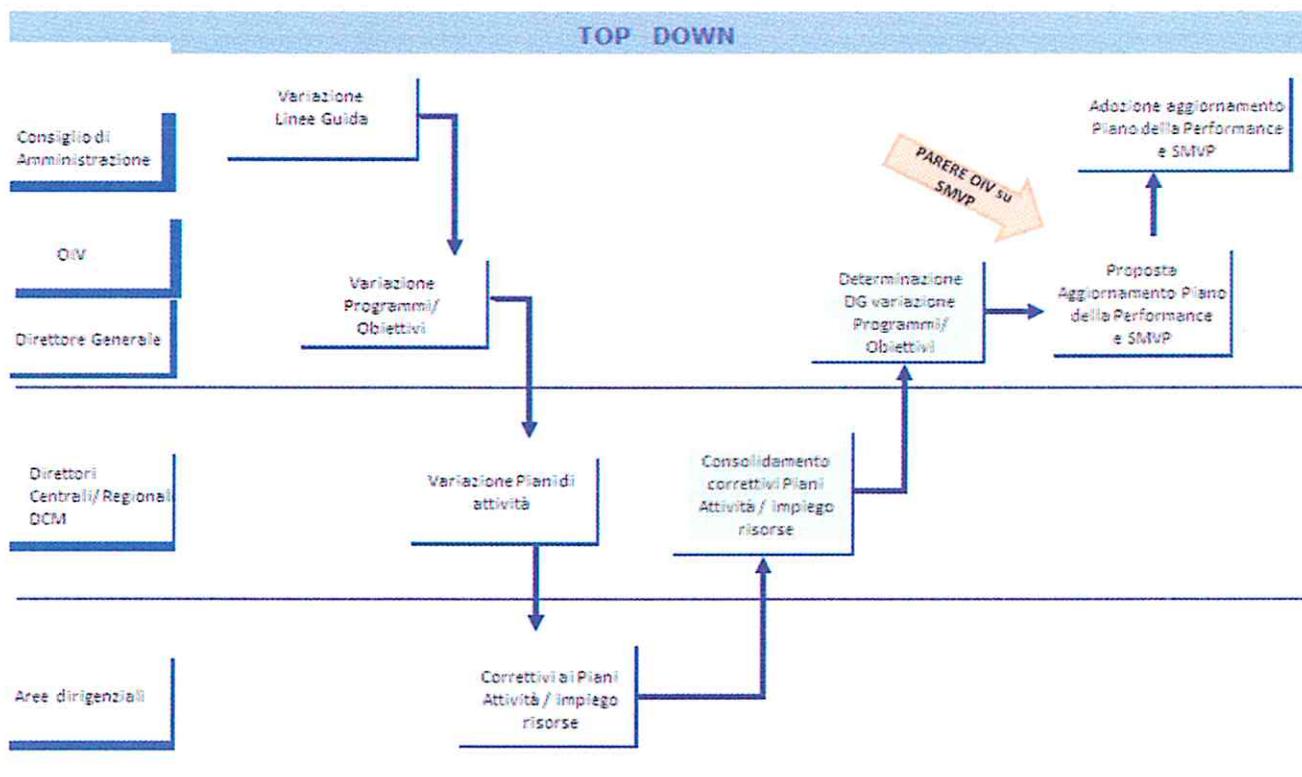


FIG. 3 – IL PROCESSO DI RIPROGRAMMAZIONE (TOP – DOWN)

L'attività di riprogrammazione per le azioni correttive della gestione opera invece diversamente in quanto riguarda esclusivamente la dimensione operativa. La finalità in questo caso è di fornire un meccanismo dinamico che consenta di ricalibrare comportamenti organizzativi ed individuali, assicurando il pieno raggiungimento degli obiettivi definiti per correggere scostamenti rilevati nella fase di monitoraggio dell'andamento della performance.

La riprogrammazione dei piani originariamente disposti si svolgerà parallelamente alle operazioni di consuntivazione trimestrale, previo accoglimento da parte del responsabile del CdR della proposta formulata dal dirigente/responsabile d'area.

## Il processo di Riprogrammazione

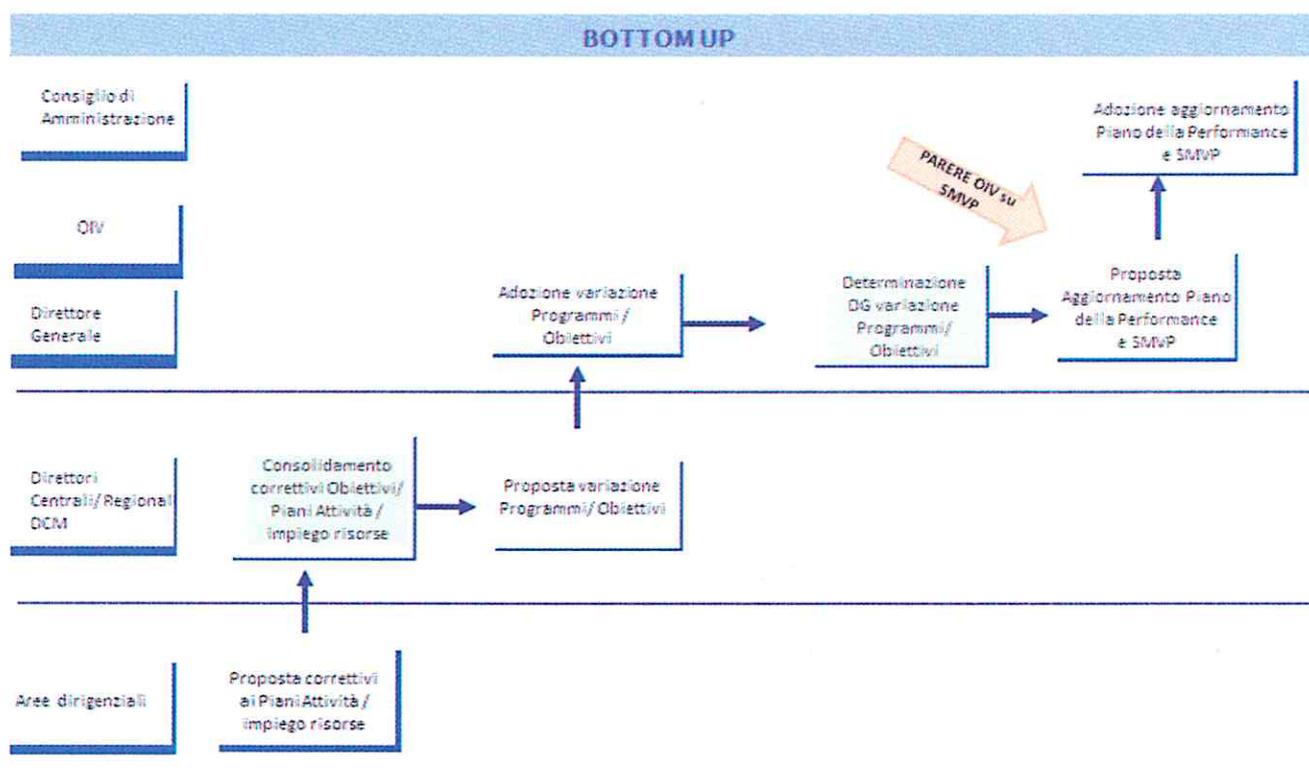


FIG. 4 – IL PROCESSO DI RIPROGRAMMAZIONE (BOTTOM-UP)

Le scadenze per la formalizzazione delle attività di riprogrammazione, disposte in relazione a ciascuno dei tre livelli, sono fissate ad ogni trimestre.

Alle medesime scadenze viene effettuata la consuntivazione delle attività svolte nel trimestre precedente.

## 2.2. Il ruolo dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)

L'OIV fornisce, lungo tutto il ciclo, supporto metodologico volto ad assicurare efficacia, solidità ed affidabilità al SMVP. Più analiticamente le funzioni assegnate all'OIV dal D. Lgs. 74/2017 sono:



## 3. Misurazione e valutazione della performance individuale ed organizzativa

Il SMVP riguarda sia la misurazione sia la valutazione della performance individuale unitamente alla performance organizzativa.

La **misurazione** è l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti da questi prodotti su utenti e stakeholders attraverso l'utilizzo di appositi indicatori.

La **valutazione** è invece l'attività di analisi ed interpretazione dei valori misurati.

Si tratta evidentemente di attività fra di loro complementari.

La **performance individuale** consta del contributo fornito dall'individuo, in termini di risultati e comportamenti agiti, al raggiungimento degli obiettivi dell'Istituto. Il procedimento di valutazione è descritto nell'apposita sezione.

La **performance organizzativa** è l'insieme dei risultati attesi dall'Istituto e consente di misurare e poi valutare come l'organizzazione utilizza le sue risorse in modo razionale (efficienza) per garantire servizi adeguati all'utenza (efficacia) e generare valore pubblico. Le unità di analisi sono le seguenti:

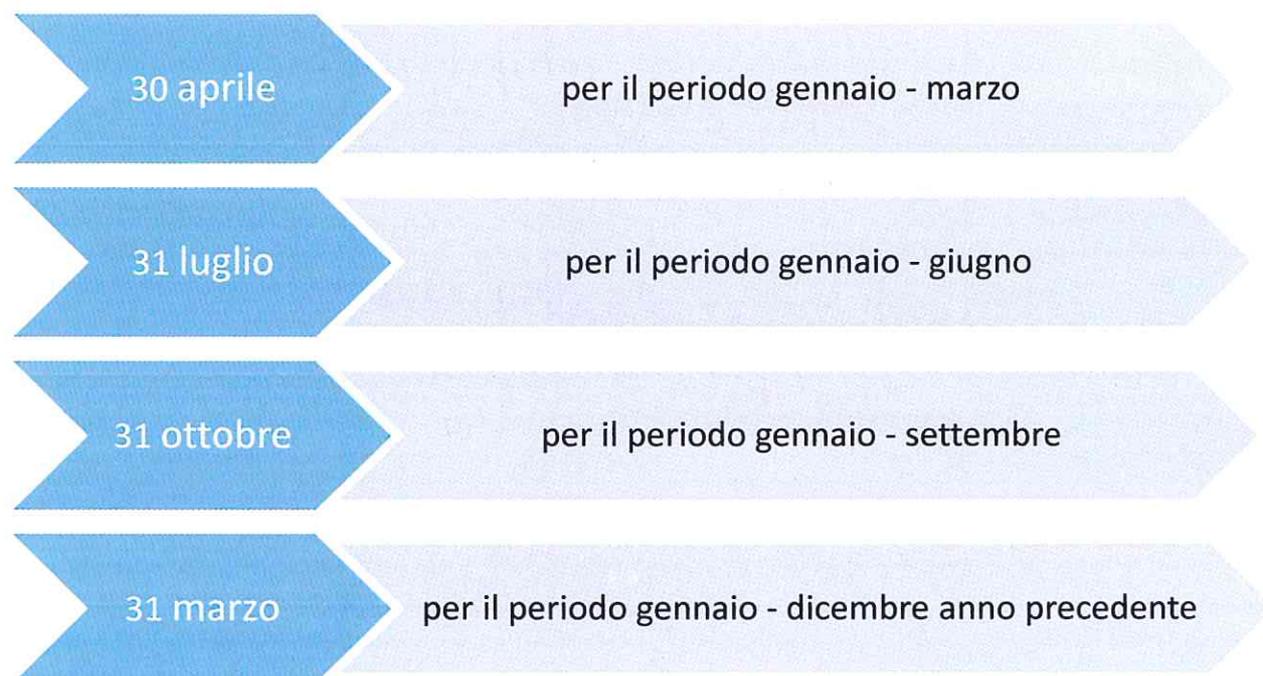
## Unità di analisi della performance organizzativa

Istituto nel suo complesso, attraverso gli obiettivi specifici di ente di cui all'art. 5 del D. Lgs. N. 150/2009 come modificato dal n. 74/2017	Unità organizzative identificate nelle Direzioni Regionali, nelle Direzioni di Coordinamento Metropolitano, nelle Direzioni provinciali e Filiali metropolitane e provinciali; per la Direzione generale vale la media nazionale dei risultati	Progetti: sono previsti sia progetti nazionali di miglioramento in aree critiche misurati e valutati a livello di Direzione regionale; sia progetti operativi, con contenuti innovativi, di competenza delle Direzioni Centrali
---	--	---

All'interno della performance organizzativa, rilevano due componenti, distinte anche nella contrattazione integrativa di ente:

- incentivo per la produttività (c.d. incentivo ordinario) per il personale inquadrato nelle Aree funzionali A, B, C al quale corrisponde, per i dirigenti ed i professionisti e medici, la retribuzione di risultato;
- i progetti speciali previsti, per tutte le aree, dall'art 18 della legge n° 88/1989 (c.d. incentivazione speciale).

Nel ciclo della performance dell'Istituto sono previsti i seguenti momenti intermedi (trimestrali) di verifica dell'andamento produttivo, della produttività e della qualità: sia per consentire di individuare eventuali interventi di miglioramento, sia per erogare acconti sulla retribuzione accessoria.



L'erogazione del saldo è invece subordinata, previa misurazione consuntiva dei risultati, alla validazione della Relazione Annuale sulla Performance da parte dell'OIV.

### 3.1. Le procedure di supporto

A supporto dell'attività di misurazione e valutazione delle 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.

#### VERIFICA WEB

- Espone i dati di produzione a livello di singolo prodotto e quelli relativi alle risorse umane in forza alle strutture produttive, regionali e di coordinamento metropolitano. 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 DIREZIONALE

- 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 UNICO DIREZIONALE

- 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). Gestisce il sistema di contabilità analitica

## 3.2. Le dimensioni della performance organizzativa

Le dimensioni prese in considerazione attraverso l'utilizzo di adeguati indicatori, sono:

### Risorse umane, economico-finanziarie e strumentali

- rappresentano il punto di partenza per la fissazione degli obiettivi. L'Istituto effettua una ricognizione delle risorse disponibili, fissa i fabbisogni e definisce obiettivi produttivi ed economico-finanziari coerenti con le risorse disponibili e/o attese

### Efficienza

- capacità di produrre beni e servizi minimizzando l'impiego delle risorse

### Efficacia

- capacità di produrre output in modo adeguato alle aspettative degli utenti

### Impatto

- guarda ad una prospettiva di medio periodo della performance organizzativa ed esprime l'effetto generato da un'attività

## 3.3. I principali indicatori

Il sistema degli indicatori dell'Istituto - caratterizzati da significatività, completezza ed oggettività nella misurazione - è molto articolato ed abbraccia tutte le dimensioni elencate. Di seguito vengono declinati i principali indicatori:

### 3.3.1. Risorse Umane

**PERCENTUALE DI PERSONALE IMPIEGATO IN PRODUZIONE SUL TOTALE DEL PERSONALE DELLE STRUTTURE DI PRODUZIONE:** maggiore è il personale impiegato in produzione, migliore la distribuzione dello stesso nelle strutture produttive; è individuata una percentuale minima di personale, differenziata in base al diverso contesto operativo delle Regioni/DCM, da assegnare alle aree produttive; l'obiettivo è definito a livello regionale o di coordinamento metropolitano;

**PERCENTUALE DI PERSONALE IMPIEGATO NELLE AREE DI SUPPORTO SUL TOTALE DEL PERSONALE DELLE STRUTTURE DI PRODUZIONE:** è il *pendant* dell'indicatore precedente; vengono fissate percentuali massime,

variabili in relazione alla complessità della struttura, di personale da destinare alle aree di supporto nelle strutture di produzione metropolitane e provinciali;

**PERCENTUALE DI IMPIEGO DI RISORSE UMANE NELLE SEDI REGIONALI E DI COORDINAMENTO METROPOLITANO RISPETTO AL TOTALE DELLE RISORSE IN FORZA ALLE STRUTTURE DELLA REGIONE O AREA METROPOLITANA:** è fissato un livello massimo (differenziato in base al diverso contesto operativo), rispetto alle complessive risorse disponibili nella Regione o nel Coordinamento Metropolitano, da incardinare presso la Direzione Regionale o di Coordinamento Metropolitano; il personale allocato presso i Coordinamenti Legali Regionali, di cui alla determinazione Presidenziale n. 186/2018, non viene conteggiato ai fini dell'indicatore in discorso.

**PRESENZA:** indica il rapporto fra le **unità disponibili** (al netto del lavoro straordinario, del time sheet<sup>2</sup>, della formazione e delle ore di maggiore presenza non retribuita' e delle altre assenze dovute a motivi esogeni all'azione manageriale) e **forza equivalente (Full Time Equivalent)** al netto delle assenze non retribuite e delle altre assenze non riconducibili all'azione manageriale. L'obiettivo di presenza è fissato all' 80%.

### 3.3.2. Risorse Economiche Finanziarie e strumentali

#### 3.3.2.1 Indicatori delle Direzioni territoriali

##### ❖ INDICATORI DI COSTO DEL CONTO ECONOMICO

Operano, per consentire l'analisi integrata e multidimensionale della performance, all'interno del Conto economico di Centro di responsabilità nel quale confluiscono tutte le entrate/uscite correlate alle finalità istituzionali e i relativi rendimenti di gestione, nonché i costi e i ricavi.

Vi rientrano:

- **INDICATORE DI REDDITIVITA'**: indica il rapporto tra rendimenti e costi:

$$\text{Indicatore di redditività} = \frac{\text{Indicatore di Efficacia economico-finanziaria della Produzione (CRiD)}}{\text{Costi di gestione totali}}$$

Tale indice permette di osservare la capacità dell'Istituto di generare risorse all'interno di un ciclo di gestione.

<sup>2</sup> Il TIME SHEET è l'imputazione di una quota della risorsa umana ad una struttura diversa, a favore della quale ha lavorato, da quella di appartenenza.

○ **INDICATORI ECONOMICI DELLA GESTIONE:**

La struttura dei costi del Conto economico riflette le componenti collegate alla responsabilità gestionale della dirigenza. L'articolazione principale dei costi fornisce una rappresentazione del consumo di risorse distinta tra i costi diretti - collegati alla produzione in senso stretto - e quelli indiretti, relativi, alle altre aree funzionali in cui si articola la Direzione regionale/DCM (funzioni di coordinamento, professionali e di staff).

Un'ulteriore articolazione è rappresentata dalla distinzione tra costi discrezionali, cioè quei costi che sono nella disponibilità delle scelte gestionali della dirigenza, costi parametrici, cioè quei costi direttamente proporzionali alle attività ed ai volumi di produzione (ad esempio, le spese postali per invii agli assicurati), e infine, costi vincolati, cioè quei costi che non sono direttamente connessi alle scelte gestionali della dirigenza. Tuttavia, anche i costi vincolati riflettono la capacità gestionale della direzione, in quanto tra questi la gran parte è amministrabile, in termini di destinazione dell'impiego, variandone, quindi, l'incidenza nel conto economico.

Nell'ambito di ciascuna sezione di costo (diretti di produzione, indiretti di produzione e indiretti di CdR) il Conto economico presenta la seguente struttura:

2.4	<b>Costi della produzione</b>
2.4.1	<b>Acquisto di Beni e Servizi altro</b>
2.4.1.1	Costi vincolati
2.4.1.2	Costi parametrici
2.4.1.3	Costi discrezionali
2.4.1.3.1	<i>di cui: Costi discrezionali per immobili</i>
2.4.1.3.1.1	Fitti
2.4.1.3.1.2	Utenze e Conduzione
2.4.1.3.1.3	Manutenzione
2.4.2	<b>Personale</b>
2.4.2.1	Costi vincolati
2.4.2.2	Costi discrezionali

Al fine di definire una migliore qualificazione degli orientamenti gestionali e degli eventuali interventi correttivi adottati sono stati individuati specifici indicatori economici della gestione:

**1) Indicatore di Efficacia economico-finanziaria della Produzione (Contributo alla riduzione del debito pubblico) per punto**

**omogeneizzato:** rappresenta la quota di produzione (produzione lorda comprese le funzioni professionali) che genera valore;

- 2) Costi diretti /Costi totali:** è un indicatore di efficienza economica della Direzione regionale /Direzione di coordinamento metropolitano nel complesso (l'indicatore migliora quanto maggiore è l'impiego delle risorse nelle strutture di produzione e quindi minore nella Direzione regionale/di coordinamento metropolitano).
- 3) Costo diretto della produzione/Costi totali:** è un indicatore di efficienza economica della Direzione regionale/Direzione di coordinamento metropolitano nel complesso (l'indicatore migliora quanto maggiore è l'impiego delle risorse nelle aree di produzione delle direzioni provinciali e minore l'impiego nelle aree di supporto delle Direzioni provinciali e della DR/DCM);
- 4) Costo del personale diretto di produzione /Costo del personale totale,** è analogo al precedente indicatore (ne rappresenta una parte), ma fa esclusivo riferimento all'efficiente impiego delle risorse umane;
- 5) Costi totali per punto omogeneizzato:** rappresenta il costo elementare della produzione (produzione netta).

Gli obiettivi dei suddetti indicatori vengono definiti all'interno dei seguenti cluster regionali e di coordinamento metropolitano omogenei:

<b>CLUSTER</b>	<b>SEDI</b>
<b>Cluster A</b>	Valle D'Aosta, Trentino Alto Adige, Umbria, Molise, Basilicata
<b>Cluster B</b>	Liguria, Friuli Venezia Giulia, Marche, Abruzzo, Sardegna
<b>Cluster C</b>	Lazio, Campania, Puglia, Calabria, Sicilia, DCM Roma, DCM Napoli
<b>Cluster D</b>	Piemonte, Lombardia, Veneto, Emilia Romagna, Toscana, DCM Milano

Rispetto ai suddetti indicatori, l'ammontare di straordinario programmato ad inizio di anno diventa una componente del totale dei costi di funzionamento.

Lo straordinario diventa elemento essenziale come leva gestionale al fine di facilitare l'abbattimento delle giacenze da parte delle sedi territoriali. Il fabbisogno espresso per straordinario all'inizio dell'anno sarò considerato come limite massimo di incidenza del fabbisogno sul totale dei costi di funzionamento. Nel caso che l'utilizzato in corso d'anno superi quello programmato, sarò neutralizzato, solo ai fini degli indicatori, l'eventuale eccedenza di importi rispetto al valore programmato.

#### ❖ **INDICATORI COSTI STANDARD**

Consiste nell'applicare la metodologia dei costi standard alla programmazione dei fabbisogni per verificarne la corretta programmazione.

Il sistema si articola in diversi indicatori elementari, ottenuti mediante specifici algoritmi tra i valori economici e i valori quantitativi risultanti dalle singole Sedi in esito alla fase di programmazione, su ognuno dei quali viene effettuata la valutazione di posizionamento (benchmarking) della singola struttura rispetto al valore standard di riferimento.

Le aggregazioni degli indicatori economici elementari avvengono secondo specifiche modalità di "risalita" e concorrono alla determinazione degli indici di livello superiore, fino alla definizione dell'Indice Costo Standard (I Livello) che rappresenta la valutazione sintetica di ogni singola Sede.

Il numero indice del Costo Standard è calcolato come rapporto dell'indicatore risultante dalla programmazione dei fabbisogni della singola struttura territoriale e l'indicatore medio del cluster di riferimento.

Al fine di incentivare l'eliminazione delle giacenze, con effetti anche sul miglioramento della qualità percepita dall'utenza, per il 2019, l'indicatore del fabbisogno di straordinario è stato modificato ponendolo in rapporto alla produzione (P.O. netta) prevista in fase di programmazione. Pertanto la Sede, per raggiungere gli obiettivi di produzione, anche di abbattimento della giacenza, potrà utilizzare, se ritenuto necessario, lo straordinario. In tal caso l'indicatore sarà in connessione alla produttività. Maggiore sarà la produttività maggiore potrà essere l'impiego di straordinario (in tal caso l'indicatore sarà sempre positivo anche se superiore al fabbisogno richiesto in fase di programmazione). Di contro, se la produttività fosse inferiore a quella programmata, l'indicatore, per essere positivo, dovrà avere un impiego di straordinario proporzionale alla produttività raggiunta.

Nel Piano della Performance, vengono definite le modalità di calcolo ed il sistema di indicatori elementari e di livello utilizzati per il calcolo.

#### ❖ **INDICATORI DI GESTIONE DELLA SPESA**

Comprendono specifici obiettivi attribuiti alle Direzioni regionali/ Direzioni di Coordinamento Metropolitano, attinenti alla gestione della spesa ed all'efficienza nella regolare tenuta contabile. In particolare:

##### **a. Fabbisogni economici (I, II, III e IV Forecast)**

L'obiettivo è calcolato come scostamento massimo del 5% tra budget economico (forecast) e utilizzato (costi effettivi da SAP CO) da parte delle Direzioni regionali/Direzioni di coordinamento metropolitano a livello di capitolo di spesa.

La corretta gestione della spesa impone infatti:

- in corso d'anno (I, II, III Forecast), il necessario riallineamento del Forecast alle reali esigenze, in considerazione degli effettivi utilizzi delle risorse. Pertanto un utilizzato che superi il 5% della previsione comporterà una valutazione negativa in termini di performance;
- al termine dell'anno finanziario (Forecast IV) uno scostamento superiore al 5% (in più o in meno) tra budget economico (Forecast) e utilizzato (costi effettivi da SAP CO) implica un'erronea previsione con effetti negativi sui risultati di performance.

Nel piano performance, annualmente, vengono individuati i capitoli di spesa rispetto ai quali sarà effettuata la valutazione della corretta riprogrammazione dei fabbisogni (I, II, III e IV Forecast).

#### **b. Corretta gestione del conto transitorio di direzione regionale 1005**

Misura l'incidenza delle risorse economiche utilizzate sul conto transitorio di direzione regionale/di coordinamento metropolitano 1005 sul totale delle spese di funzionamento alle scadenze previste dal calendario, per stimolare la corretta attribuzione delle risorse economiche utilizzate e giacenti alle sedi di competenza. In occasione del I, II e III Forecast è tollerabile un valore giacente sul CIC 1005 non superiore al 5% del totale delle spese di funzionamento. Per quanto ovvio, al IV Forecast il saldo sul 1005 deve essere pari a zero.

Nel piano della performance sono elencati i capitoli per i quali è attivo.

#### **3.3.2.2 Indicatori delle Direzioni centrali**

Le voci di costo discrezionali considerate e collegate al budget delle Strutture centrali saranno:

- compensi per il lavoro **straordinario e turni** del personale: sulla base del fabbisogno rappresentato dalle Strutture di Direzione generale in ore (per lo straordinario) ed in Euro (per i turni), il Direttore generale assegna l'obiettivo di spesa e la Direzione centrale Risorse umane assegna il budget di spesa, espresso in euro di spesa annua;
- **missioni (Italia ed Estero)**: sulla base del fabbisogno rappresentato dalle Strutture di Direzione generale in giorni di missione, il Direttore generale assegna l'obiettivo di spesa e la Direzione centrale Risorse umane assegna il budget di spesa, espresso in euro di spesa annua;
- impiego di personale di altre Strutture/aree dirigenziali dell'Istituto (timesheet): il timesheet rappresenta le ore che il personale presta temporaneamente presso altre Strutture dell'Istituto, differenti da quelle ordinarie, registrate nella Struttura di competenza.

I valori di budget economico assegnati dal Direttore generale per straordinario, turni e missioni, costituiscono gli obiettivi di spesa annuali.

In caso di sopravvenute riforme legislative o di significative modifiche organizzative è consentita la riprogrammazione dei fabbisogni, nei limiti dell'effettivo impatto sulle attività della struttura.

Le strutture centrali, relativamente allo "straordinario e turni", devono rispettare, altresì, il limite massimo di scostamento tra utilizzato ed obiettivo assegnato del -5% (costi effettivi da SAP CO)

### **3.3.2.3 Obiettivo di gestione della spesa delle Strutture centrali**

Anche per l'anno 2019 vengono definiti alcuni obiettivi finalizzati al miglioramento della gestione della spesa.

Alle Direzioni centrali responsabili di budget di spesa (Direzione centrale Risorse umane, Direzione centrale sostegno alla non autosufficienza, invalidità civile ed altre prestazioni, Direzione centrale Ammortizzatori Sociali, Direzione centrale Acquisti ed appalti, Direzione centrale Patrimonio ed Archivi) sarà attribuito il seguente specifico obiettivo inerente la gestione della spesa:

**"Verifica di congruità dei fabbisogni ed assegnazione delle risorse"**, la Direzione centrale non può procedere all'assegnazione del budget di spesa in misura superiore al + 5% del fabbisogno di risorse economiche congruito per l'intera regione a livello di capitolo di spesa. Pertanto, l'assegnazione delle risorse finanziarie dovrà essere in linea con i fabbisogni congruiti (programmazione e successivi forecast) e non potrà comunque superarli in misura superiore al +5%.

Nella rendicontazione finale di esercizio, nelle risorse economiche congruite saranno considerate, ai fini della verifica del parametro suddetto, le somme assegnate per ripianare le risorse già utilizzate dalle strutture territoriali comprese quelle contabilizzate sui conti di transito e quelle afferenti al pagamento di importi relativi agli anni precedenti.

### 3.3.3 Efficienza

#### 3.3.3.1 Produttività

Deriva dall'applicazione del seguente rapporto:

<p style="text-align: center;"><i>Totale produzione omogeneizzata nelle aree di produzione della direzione regionale/direzione coordinamento metropolitano al netto della vigilanza</i></p> <hr/> <p style="text-align: center;"><i>Totale risorse umane (ABC) presenti nelle aree di produzione al netto dell'attività di informazione e consulenza e di vigilanza</i></p>
---

L'obiettivo unico di produttività (**standard 124 mensile** a livello di singola risorsa FTE) è determinato sulla base dei criteri definiti nella circolare n° 145/2011:

1 ora di lavoro = 1 punto omogeneizzato

giorni medi lavorativi per mese = 22 giorni

ore lavorabili pro capite al giorno = 7 ore

22 (giorni lavorativi al mese) \* 7 (ore giornaliere di lavoro) = 154 ore mensili

Considerando che la presenza media (rapporto Presenza/Forza) è pari all'81% lo standard di produttività nazionale (nelle aree di produzione) è fissato sul valore di **124 ore** ( $154 * 81\% = 124$ ) calcolato sul personale assegnato alle aree di produzione.

Sono fissati obiettivi intermedi trimestrali rilevanti al solo fine della determinazione della performance per gli acconti trimestrali di competenza. La valutazione del raggiungimento dell'obiettivo finale è comunque correlata al solo risultato consuntivo annuale in rapporto allo standard 124, come meglio precisato nella sottostante tabella:

<b>PRODUTTIVITA' AREE DI PRODUZIONE</b>	<b>OBIETTIVO</b>	<b>PESO %</b>
GENNAIO-MARZO	100	100%(*)
GENNAIO-GIUGNO	108	100%(*)
GENNAIO-SETTEMBRE	116	100%(*)
GENNAIO-DICEMBRE	124	100%

(\*) Solo al fine della valutazione di performance riferita al periodo di riferimento (acconto)

Al fine di consentire un ottimale impiego e distribuzione delle risorse a disposizione della direzione tra le strutture di produzione e, all'interno delle stesse, tra le diverse aree di attività e linee di servizio, considerati i carichi di lavoro, l'obiettivo di produttività viene misurato esclusivamente a livello di Direzione regionale/Direzioni di coordinamento metropolitano.

A livello provinciale, di agenzia, di linea di servizio e di unità organizzativa, l'indicatore di produttività sarà mantenuto al fine di permettere una valutazione di congruità di impiego delle risorse umane.

Si neutralizzano, rispetto alla presenza:

- i periodi di formazione;
- le risorse assorbite nell'attività di informazione e consulenza residuale rispetto ai prodotti consulenziali. I parametri sono differenziati per i seguenti cluster, che tengono conto delle peculiarità - nelle relazioni con l'utenza - delle varie strutture :

<b>CLUSTER</b>	<b>SEDI</b>	<b>% RISORSE DISPONIBILI PER ATTIVITA' DI SPORTELLO SU TOTALE RISORSE DISPONIBILI NELLE AREE DI PRODUZIONE</b>
<b>Cluster 1A</b>	MILANO, Milano Nord, Milano Centro, Milano Sud, Milano Est, ROMA EUR, Roma Monteverde, ROMA CASILINO PRENESTINO, Roma Tiburtino, ROMA FLAMINIO, Roma Aurelio, ROMA TUSCOLANO, ROMA MONTESACRO, NAPOLI, CASTELLAMMARE DI STABIA, NOLA, CAMALDOLI, POZZUOLI	<b>8,8%</b>
<b>Cluster 1B</b>	Napoli Soccavo	<b>7,7%</b>
<b>Cluster 2A</b>	CASERTA, SALERNO, BARI, LECCE, TARANTO, COSENZA, REGGIO CALABRIA, CATANIA, MESSINA, PALERMO, CAGLIARI	<b>4,7%</b>
<b>Cluster 2B</b>	TORINO, BERGAMO, BRESCIA, GENOVA, VENEZIA, VERONA, BOLOGNA, FIRENZE, PERUGIA	<b>4,1%</b>
<b>Cluster 3A</b>	CUNEO, BOLZANO, FROSINONE, LATINA, CHIETI, TERAMO, BRINDISI, FOGGIA, CATANZARO, AGRIGENTO, SASSARI	<b>4,9%</b>
<b>Cluster 3B</b>	MONZA, VARESE, TRENTO, PADOVA, TREVISO, VICENZA, UDINE, FORLI', MODENA, ANCONA	<b>4,7%</b>
<b>Cluster 4A</b>	ASTI, AOSTA, AREZZO, GROSSETO, SIENA, TERNI, RIETI, VITERBO, ROMA, L'AQUILA, PESCARA, CAMPOBASSO, ISERNIA, AVELLINO, BENEVENTO, MATERA, POTENZA, VIBO VALENTIA, CROTONE, CALTANISSETTA, ENNA, RAGUSA, SIRACUSA, TRAPANI, NUORO, ORISTANO	<b>6,4%</b>
<b>Cluster 4B</b>	ALESSANDRIA, NOVARA, VERBANIA, VERCELLI, BIELLA, COMO, LECCO, CREMONA, MANTOVA, LODI, PAVIA, SONDRIO, IMPERIA, LA SPEZIA, SAVONA, BELLUNO, ROVIGO, GORIZIA, TRIESTE, PORDENONE, FERRARA, RIMINI, PARMA, PIACENZA, RAVENNA, REGGIO EMILIA, PRATO, LIVORNO, LUCCA, MASSA CARRARA, PISA, PISTOIA, ASCOLI PICENO, MACERATA, PESARO, FERMO, ANDRIA	<b>6,2%</b>
<b>Cluster 5A</b>	Torino Nord, Collegno, Sesto S. Giovanni, Legnano, Ostia, Civitavecchia, Pomezia, Aversa, Nocera Inferiore, Palermo sud	<b>5,3%</b>

<b>CLUSTER</b>	<b>SEDI</b>	<b>% RISORSE DISPONIBILI PER ATTIVITA' DI SPORTELLO SU TOTALE RISORSE DISPONIBILI NELLE AREE DI PRODUZIONE</b>
<b>Cluster 5B</b>	Moncalieri, Ivrea, Pinerolo, Sestri Levante, Sestri Ponente, Mestre, San Donà di Piave, Imola, Cesena, Empoli, Piombino, Città di Castello, Cassino, Tivoli, Sulmona, Avezzano, Battipaglia, Casarano, Lamezia Terme, Rossano Calabro, Sciacca, Noto, Iglesias, Olbia	<b>5,1%</b>
<b>Cluster 6A</b>	Alba, S.Paolo, Lingotto, Chiari, Crema, Seregno, Conegliano, Dolo, Legnago, Schio, Pontedera, Terracina, Vasto, Napoli Centro, Costiero Vesuviana, Torre del Greco, Pomigliano d'Arco, Afragola Napoli-Nord, Giugliano, Molfetta, Ostuni, Cerignola, San Severo, Nardò, Tricase, Manduria, Castellaneta, Martina Franca, Melfi, Lagonegro, Castrovillari, Palmi, Locri, Caltagirone, S.Agata di Militello, Quartu S.Elena	<b>4,1%</b>
<b>Cluster 6B</b>	Sampierdarena, Merano, Portogruaro	<b>4,0%</b>
<b>Cluster 7A</b>	Saluzzo, Mondovì, Orbassano, Treviglio, Desenzano, Manerbio, Vigevano, Voghera, Busto Arsizio, Gorgonzola, Bollate, Rho, Baggio Lorenteggio, Melzo, Magenta, Parabiago, Camposampiero, Piove di Sacco, Cittadella, Badia Polesine, Caprino Veronese, Villafranca Veronese, Bassano del Grappa, Monfalcone, Cervignano Friuli, Codigoro, Carpi, Fidenza, Lugo, Montevarchi, Sesto Fiorentino, Firenze Sud-Est, Cecina, Viareggio, Montecatini Terme, Foligno, Spoleto, S.Benedetto Tronto, Civitanova Marche, Fano, Formia, Grottaferrata, Albano Laziale, Monterotondo, Lanciano, Giulianova, Nereto, Termoli, Ariano L., S.Giuseppe Vesuviano, S. Paolo, Putignano, Gioia del Colle, Altamura, Barletta, Francavilla Fontana, Manfredonia, Maglie, Campi Salentina, Gallipoli, Grottaglie, Policoro, Soverato, Paola, Scalea, Canicattì, Gela, Paternò, Adrano, Giarre, Mascalucia, S.Teresa Riva, Barcellona, Milazzo, Termini Imerese, Bagheria, Modica, Vittoria, Marsala, Castelvetrano, Sanluri	<b>6,0%</b>
<b>Cluster 7B</b>	Novi Ligure, Chieri, Ciriè, Terno d'Isola, Villanuova sul Clisi, Cantù, Vimercate, Desio, Cesano Maderno, Gallarate, Brunico, Rovereto, Este, Adria, Montebelluna, Oderzo, S.Bonifacio, S.Giovanni in P., S.Lazzaro S., Casalecchio di Reno, Savignano Rubicone,  Sassuolo, Faenza, Guastalla, Jesi, Senigallia, Colleferro, Palestrina, Agropoli, Ischia, Carbonara, Trani	<b>5,7%</b>
<b>Cluster 8°</b>	Casale Monferrato, Sarezzo, Montichiari, Iseo, Paderno Dugnano, Chiavari, Ventimiglia, Sanremo, Sarzana, Morciano di Romagna, Novafeltria, Pontassieve, Orbetello, Gubbio, Orvieto, Narni, Fabriano, Tolentino, Poggio Mirteto, Civitacastellana, Agenzia Roma Centro, Montesilvano, Atri, Agnone, Telese, Sessa Aurunca, Scampia, Lucara, Galatina, Villa d'Angri, Tropea, Cirò Marina, Caulonia, Melito Porto Salvo, Polistena, Villa San Giovanni, Licata, Acireale, Nicosia, Patti, Partinico, Augusta, Alcamo, Marzara del Vallo, Lanusei, Macomer, Sorgono, Siniscola, Ozieri, Tempio Pausania, Alghero,  Ghilarza	<b>6,9%</b>

<b>CLUSTER</b>	<b>SEDI</b>	<b>% RISORSE DISPONIBILI PER ATTIVITA' DI SPORTELLO SU TOTALE RISORSE DISPONIBILI NELLE AREE DI PRODUZIONE</b>
<b>Cluster 8B</b>	<p>Acqui Terme, Nizza Monferrato, Carmagnola, Rivarolo, Bussoleno, Borgosesia, Verres, Clusone, Zogno, Grumello del Monte, Romano di Lombardia, Breno, Erba, Merate, Casalmaggiore, Ostiglia, Castiglione delle Stiviere, Suzzara, S. Angelo Lodigiano, Codogno, Stradella, Luino, Tradate, Nervi, Albenga, Finale Ligure, Bressanone, Cles, Borgo Valsugana, Cavalese, Riva Del Garda, Agordo, Feltre, Pieve di Cadore, Castelfranco Veneto, Chioggia, Lonigo, Tolmezzo, S. Daniele, Spilimbergo, Budrio, Vergato, S. Giorgio Di Piano, Pavullo nel Frignano, Mirandola,</p> <p>Vignola, Castel S. Giovanni, Fiorenzuola d'Arda, Castel.vo ne' Monti, Borgo S. Lorenzo, Scandicci, Castel.vo Garfagnana, Aulla, Colle di Val d'Elsa, Montepulciano, Todi, Castiglione del Lago, Amelia, Camerino, Fossombrone, Urbino, Sora, Anagni, Bracciano, Velletri, Penne, S. Angelo Lombardi, Piedimonte Matese, Sapri, Vallo della Lucania, Minori, Sala Consilina, Monopoli, Conversano, Murat, Canosa, Trebisacce, Petralia Soprana, Corleone, Misilmeri, Lentini, Assemini, Senorbì, Cagliari, Mulinu, Carbonia</p>	<b>6,4%</b>

### 3.3.3.2 Interventi di sussidiarietà

La sussidiarietà è un'importante leva gestionale indirizzata al conseguimento del riequilibrio dei carichi di lavoro fra sedi con livelli diversi di copertura delle dotazioni organiche e di volumi di arretrato, ampiamente utilizzata a livello intra-regionale, coerentemente alla regionalizzazione dell'obiettivo di produttività. In particolare:

- **SUSSIDIARIETA' INFRAREGIONALE:** gli interventi di sussidiarietà infraregionale possono assumere rilievo nell'ambito della performance organizzativa costituendo uno specifico obiettivo della dirigenza.
- **SUSSIDIARIETA' INTERREGIONALE:** per favorire lo sviluppo di interventi anche a livello inter-regionale, possono essere altresì previsti "Interventi di sussidiarietà interregionale" associati al medesimo specifico obiettivo di performance organizzativa che il Direttore Generale assegna al Direttore regionale/di coordinamento metropolitano della struttura sussidiante. Quest'ultimo valuta se rendere corresponsabili dell'obiettivo:
  - un dirigente della Direzione regionale/coordinamento metropolitano;
  - i Direttori provinciali coinvolti nell'intervento.

Dal punto di vista finanziario, vengono neutralizzati, nel sistema SAP, i costi derivanti dai descritti interventi. La sterilizzazione è estesa anche agli interventi di sussidiarietà regionale e provinciale.

- **MISURAZIONE:** L'obiettivo è fissato in termini di volumi di produzione sussidiata complessiva, nell'ambito della sussidiarietà infraregionale ed interregionale. I prodotti – relativamente alla sussidiarietà extraregionale – sono individuati dalla Direzione Generale ed assegnati mediante gli strumenti di programmazione, pianificazione e controllo usuali. Se la struttura sussidiante garantisce volumi omogeneizzati in misura superiore a quelli assegnati dall'obiettivo, sarà riconosciuto uno scostamento lineare positivo (fino a +50%); nel caso in cui i volumi omogeneizzati gestiti saranno inferiori rispetto a quelli del piano sarà corrisposto linearmente uno scostamento negativo (fino a - 50%);
- **BONUS:** per il personale inquadrato nelle aree funzionali ABC coinvolto negli interventi è riconosciuto un bonus descritto nel successivo paragrafo 9.1.1.2;
- **SUSSIDIARIETA' INTERREGIONALE ED INDICI DI GIACENZA:** nel caso in cui non sia possibile inserire negli interventi di sussidiarietà interregionale tutta la produzione offerta dalle strutture con un surplus di

prodotto, al fine di non alterare l'indice di giacenza consuntivo delle strutture sussidiate, viene introdotto un meccanismo compensativo per il ricalcolo degli indici di giacenza.

Quale parametro di riferimento, viene presa in considerazione la produttività media nazionale, sul presupposto che le strutture produttive posizionate al di sopra della media nazionale abbiano utilizzato in modo ottimale le risorse disponibili.

Pertanto, la produzione omogeneizzata residua offerta in sussidiarietà, non allocata, non sarà rilevata - ai fini del calcolo dell'indice di giacenza consuntivo delle strutture sussidiate - se queste ultime avranno conseguito una produttività superiore o uguale a quella media nazionale; nel caso in cui, invece, avranno raggiunto una produttività inferiore a quella media nazionale, sarà rilevata, al fine del calcolo dell'indice di giacenza, tutta la produzione non allocata e necessaria al raggiungimento della produttività media nazionale, neutralizzando la sola parte eccedente.

Al fine di chiarire meglio tale concetto, si supponga, ad es., che la **regione A** abbia offerto 50.000 punti in sussidiarietà e che soltanto 30.000 siano stati assegnati alle strutture sussidianti e definiti. In simili circostanze si avrà, rispetto alla suddetta **regione sussidiata A** la seguente casistica:

- nel caso di conseguimento di una produttività superiore o uguale a quella media nazionale, l'indice di giacenza consuntivo dovrà essere ricalcolato sottraendo dalla giacenza un volume di produzione pari a 20.000 punti omogeneizzati;
- nel caso di conseguimento di una produttività inferiore a quella media nazionale, occorrerà anzitutto verificare quanti punti omogeneizzati servirebbero per raggiungere la produttività media nazionale; se, ad esempio, dovessero servire 15.000 punti, dall'indice di giacenza sarebbero sottratti soltanto 5.000 punti; se dovessero servire 20.000 punti o più, non vi sarebbe alcun correttivo.

Lo stesso meccanismo compensativo sarà utilizzato nella valutazione delle quote di produzione omogeneizzata assegnata ad una delle strutture sussidianti ma da queste non definita.

Il meccanismo di compensazione dell'indice di giacenza:

- viene ribaltato sulle singole Direzioni provinciali o Filiali della struttura sussidiata, in base ai punti offerti in sussidiarietà dalle singole articolazioni della struttura territoriale ma non definiti;
- non opera nel caso in cui la struttura sussidiata non metta a disposizione tempestivamente alle strutture sussidianti i prodotti e le quantità indicate nel Piano o altri equivalenti concordati fra le due strutture, previo assenso della Direzione Centrale Pianificazione e Controllo di Gestione e Direzione Servizi per l'Utenza.

### 3.3.4 Efficacia

#### 3.3.4.1 Qualità del servizio e clusterizzazione

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

Il sistema di rilevazione della qualità è strutturato in modo da misurare – in modo affidabile ed oggettivo - tendenzialmente tutte le aree di attività e linee di servizio in cui si articola la produzione dell'Istituto e da garantire un miglioramento continuo del livello dei servizi offerti.

Tenuto conto del diverso contesto sociale, demografico ed economico dei territori in cui le strutture produttive dell'Istituto operano, considerata la rilevanza di tali fattori sui risultati di produzione, al fine della determinazione degli obiettivi, si è proceduto a raggruppare le strutture produttive in insiemi omogenei per tessuto sociale, economico e demografico del territorio in cui operano (**c.d. clusterizzazione**). **Nella sezione "Appendice" è stato declinato il processo seguito.**

Per la determinazione degli obiettivi su ciascun indicatore elementare del Cruscotto direzionale e su ciascuna struttura produttiva, si procede, pertanto, al confronto con la media del cluster di appartenenza sulla base del seguente criterio:

- ✓ se il valore consuntivato nell'anno precedente è migliore rispetto alla media del cluster di appartenenza, tale valore viene confermato come valore obiettivo per l'anno oggetto di misurazione;
- ✓ viceversa, se il valore consuntivato nell'anno precedente è peggiore rispetto alla media del cluster di appartenenza, il valore obiettivo è almeno pari al valore medio conseguito nel cluster di appartenenza riferito all'anno precedente.

I cluster sono elencati nella tabella seguente:

CLUSTER	SEDI
<b>Cluster 1A</b>	Filiale metropolitana Pozzuoli, Filiale metropolitana Nola, Filiale metropolitana Napoli Vomero, Filiale metropolitana Castellammare, Filiale metropolitana Napoli, Filiale metropolitana Roma, Filiale metropolitana Roma Flaminio, Filiale metropolitana Roma Montesacro, Filiale metropolitana Roma Tuscolano, Filiale metropolitana Roma Casilino Prenestino, Filiale metropolitana Roma Eur
<b>Cluster 2A</b>	Bari, Cagliari, Caserta, Catania, Cosenza, Lecce, Messina, Palermo, Reggio Calabria, Salerno, Taranto

<b>CLUSTER</b>	<b>SEDI</b>
<b>Cluster 2B</b>	Bergamo, Bologna, Brescia, Firenze, Genova, Filale Metropolitana Milano, Perugia, Torino, Venezia, Verona
<b>Cluster 3A</b>	Agrigento, Bolzano, Brindisi, Catanzaro, Chieti, Cuneo, Foggia, Frosinone, Latina, Sassari, Teramo
<b>Cluster 3B</b>	Ancona, Forlì, Modena, Monza, Padova, Trento, Treviso, Udine, Varese, Vicenza
<b>Cluster 4A</b>	Aosta, Arezzo, Asti, Avellino, Barletta-Andria-Trani, Benevento, Caltanissetta, Campobasso, Crotone, Enna, Grosseto, Isernia, L'aquila, Matera, Nuoro, Oristano, Pescara, Potenza, Ragusa, Rieti, Siena, Siracusa, Terni, Trapani, Vibo Valentia, Viterbo
<b>Cluster 4B</b>	Alessandria, Ascoli Piceno, Belluno, Biella, Como, Cremona, Fermo, Ferrara, Gorizia, Imperia, La Spezia, Lecco, Livorno, Lodi, Lucca, Macerata, Mantova, Massa Carrara, Novara, Parma, Pavia, Pesaro, Piacenza, Pisa, Pistoia, Pordenone, Prato, Ravenna, Reggio Emilia, Rimini, Rovigo, Savona, Sondrio, Trieste, Verbano-Cusio-Ossola, Vercelli

Per determinare gli obiettivi delle Direzioni Regionali e di Coordinamento Metropolitano, il principio della clusterizzazione viene applicato in modo indiretto. Poiché infatti, in una direzione regionale o di coordinamento metropolitano, possono esserci direzioni provinciali/filiali di coordinamento incardinate in cluster diversi, l'obiettivo è determinato applicando la media ponderata dei risultati delle direzioni provinciali/filiali di appartenenza. A tal fine alle direzioni provinciali/filiali dei cluster sono attribuiti i seguenti pesi:

<b>Cluster</b>	<b>Peso</b>
<b>1B</b>	<b>4</b>
<b>2A e 2B</b>	<b>3,5</b>
<b>3A e 3B</b>	<b>2</b>
<b>4A e 4B</b>	<b>1</b>

L'obiettivo di budget sarà definito applicando la seguente formula

$$\frac{\text{Obiettivo sede A} * \text{peso cluster di appartenenza} + \text{Obiettivo sede B} * \text{peso cluster di appartenenza} + \dots}{\text{Peso complessivo strutture della Regione o DCM}}$$

Il risultato della Direzione Regionale/Coordinamento Metropolitano viene ottenuto sommando i valori effettivi delle strutture produttive che la compongono

Gli obiettivi della Direzione Generale (obiettivo nazionale) saranno determinati applicando la medesima formula comprensiva di tutte le strutture di produzione

$\frac{\text{Obiettivo sede A} * \text{peso cluster di appartenenza} + \text{Obiettivo sede B} * \text{peso cluster di appartenenza} + \dots}{\text{Peso complessivo strutture nazionali}}$
---

Il risultato della Direzione Generale viene ottenuto sommando i valori effettivi di tutte le strutture produttive

Il principio della clusterizzazione, per motivazioni del tutto analoghe, viene utilizzato anche per la determinazione degli obiettivi dei professionisti (legali e medici) presenti sul territorio. Più precisamente:

- ✓ per l'incentivazione speciale, si farà riferimento allo scostamento rispetto all'anno precedente dell'indicatore sintetico di efficacia di area professionale (legale o medico legale);
- ✓ per la retribuzione di risultato, rientrerà nella struttura degli obiettivi anche lo scostamento rispetto all'anno precedente dell'indicatore sintetico di area professionale (efficacia ed efficienza).

Tuttavia per i professionisti legali ed i medici continuerà a farsi riferimento ai 4 cluster regionali già definiti nel 2017, corrispondenti ad altrettanti gruppi omogenei di regioni per volumi di contenzioso e di attività medico legale, integrati con le direzioni di coordinamento metropolitano e di seguito riportati.

<b>CLUSTER</b>	<b>SEDI</b>
<b>Cluster A</b>	Valle D'Aosta, Trentino Alto Adige, Umbria, Molise, Basilicata
<b>Cluster B</b>	Liguria, Friuli Venezia Giulia, Marche, Abruzzo, Sardegna
<b>Cluster C</b>	Lazio, Campania, Puglia, Calabria, Sicilia, DCM Roma, DCM Napoli
<b>Cluster D</b>	Piemonte, Lombardia, Veneto, Emilia Romagna, Toscana, DCM Milano

Ai suddetti cluster regionali continua a farsi riferimento anche per la determinazione degli obiettivi di costo del conto economico di cui al paragrafo 3.3.2

In entrambi i casi, la dimensione regionale utilizzata è risultata ancora valida in quanto raggruppa regioni e coordinamenti metropolitani omogenei sia rispetto alle dimensione economica sia rispetto ai volumi di contenzioso o di attività medico-legale (ad es. in materia di invalidità civile).

Per graduare il principio del miglioramento continuo, rispetto a singoli indicatori elementari del Cruscotto che presentano valori estremi (di eccellenza o molto critici), vengono introdotti due criteri di graduazione:

- A) "**Livello ottimale**", applicabile ad indicatori elementari per i quali è stato conseguito un valore consuntivo di efficacia molto elevato e per i quali è individuabile un valore massimo: il livello ottimale viene fissato ad un valore inferiore al 5% rispetto al valore massimo anche nel caso in cui – nell'anno precedente – sia stato raggiunto un livello superiore a quello ottimale,

**Esempio**

Se l'obiettivo è espresso in termini percentuali e tende al 100%, il livello ottimale sull'indicatore sarà pari al valore 95% che diventa l'obiettivo della struttura anche se nell'anno – 1 la stessa ha conseguito, ad es, un risultato di 96,5%

Se l'obiettivo tende a 0% (calcolo inverso), il livello ottimale sarà pari al valore 5% che diventa l'obiettivo della struttura anche se nell'anno -1, la stessa ha conseguito, ad es, un risultato di 2,1%

La clausola si applica anche agli indicatori delle Aree Professionali, ricorrendone i presupposti.

- B) "**Miglioramento massimo**", applicabile ad indicatori elementari che presentano valori consuntivi molto inferiori al valore medio di cluster applicabile nell'anno corrente. Consiste nell'applicare una deroga (media cluster – 30%) al criterio della media di cluster nel caso in cui l'applicazione della suddetta media comporti la fissazione di un obiettivo di miglioramento per la struttura superiore ad un valore 200 calcolato come segue:

$$\frac{\text{valore budget di cluster} \times 100}{\text{consuntivo di struttura}}$$

La formula si applica anche nel caso in cui venga predeterminato – rispetto al budget – un obiettivo fisso:

$$\frac{\text{obiettivo fisso} * 100}{\text{consuntivo di struttura}}$$

<b>Esempio 1</b>	Valore di budget di cluster: 50
	Consuntivo struttura: 10
	Applicazione formula: coefficiente 500 (50*100/10)
	Con la clausola l'obiettivo della sede diventa 35 (50 – 15)
<b>Esempio 2</b>	Obiettivo fisso 70%;
	Consuntivo struttura: 25%;
	Applicazione formula: miglioramento 280 (70*100/25)
	Con la clausola l'obiettivo diventa 51% (70-21%)

Nel caso di indicatore con calcolo inverso il coefficiente di riferimento deve essere minore o uguale a 10

<b>Esempio 3</b>	Valore di budget di cluster: 2
	Consuntivo struttura: 20
	Applicazione formula: (2*100/20)=10
	Con la clausola l'obiettivo della sede diventa (2+0,6) =2,6
<b>Esempio 4</b>	Obiettivo fisso 5%;
	Consuntivo struttura: 57%;
	Applicazione formula: (5*100/57) =8,77
	Con la clausola l'obiettivo diventa 6,5% (5%+1.5%)

### **C) Adeguamento obiettivi di budget per strutture con produzione superiore a quella media del cluster**

I cluster delle strutture di produzione sono composti da sedi che presentano un tessuto organizzativo, sociale, demografico ed economico omogenea. Alcune strutture sono tuttavia caratterizzate da singolarità di cui occorre tener conto, pur confermandosi la correttezza dell'assegnazione della struttura al cluster di appartenenza. In particolare volumi di produzione omogeneizzata molto superiori alla produzione media del cluster sono un indice della suddetta singolarità che risulta essere accentuata all'aumentare dei volumi annui di produzione. Per superare quanto descritto il meccanismo di calcolo degli obiettivi di budget determinati sulla base della media di cluster viene adeguato come segue per le sole strutture di produzione:

STRUTTURE INTERESSATE	ADEGUAMENTO DELL'OBIETTIVO DI BUDGET SUGLI INDICATORI ELEMENTARI RISPETTO ALLA REGOLA GENERALE
Struttura la cui produzione omogeneizzata è > 50% rispetto a quella media del cluster e < 270.000 punti omogeneizzati annui	Riduzione 0,40 %
Struttura la cui produzione omogeneizzata è > 100% rispetto a quella media del cluster e < 270.000 punti omogeneizzati annui	Riduzione 1 %
Struttura la cui produzione omogeneizzata è > 50% rispetto a quella media del cluster e ≥ 270.000 punti omogeneizzati annui	Riduzione: 1,20 %
Struttura la cui produzione omogeneizzata è > 100% rispetto a quella media del cluster e ≥ 270.000 punti omogeneizzati annui	Riduzione 2%

### **3.3.4.2 Qualità del servizio e Customer Satisfaction**

I principi definiti nel paragrafo precedente sono applicati anche nella valutazione del livello di soddisfazione dell'utenza. Nel più volte citato Cruscotto direzionale è attiva una sezione ("Customer Care") che misura l'attenzione prestata all'utenza in termini di tempestività, completezza e pertinenza delle risposte fornite attraverso i principali canali di dialogo. Sono misurati, secondo la suddetta logica:

- il Cassetto Bidirezionale Aziende con dipendenti che è il canale di dialogo esclusivo fra professionisti delegati dalla aziende ed Istituto e consente, ad entrambi gli attori, di porre quesiti e richieste di chiarimenti all'altra parte;
- il Cassetto Bidirezionale Lavoratori Autonomi (Artigiani e Commercianti) che è il canale di dialogo privilegiato per gli iscritti alle Gestioni Commercianti ed Artigiani e loro delegati
- l'Agenda Appuntamenti, che traccia l'attività di consulenza specialistica erogata a tutte le categorie di utenti;
- le "Linee INPS" attraverso le quali possono essere instradati verso le strutture produttive ulteriori quesiti su input del Contact Center Nazionale o degli addetti agli sportelli fisici;

La sezione dovrà essere completata attraverso un indicatore che, attraverso le risultanze degli indagini di Customer Satisfaction, misuri il livello di qualità percepita dall'utente nelle varie fasi della sua esperienza di contatto con l'Istituto.

### **3.3.4.3 Indicatore di Efficacia Economico-Finanziaria della Produzione (Contributo alla riduzione del debito pubblico).**

Comprende valori economico-finanziari, contabilizzati nel bilancio dell'Istituto, generati dall'attività diretta di produzione. Infatti, poichè l'esecuzione di tali attività è direttamente collegata alle iniziative gestionali che l'Istituto intraprende per l'accertamento dei contributi e il controllo per la sussistenza e permanenza del diritto alle prestazioni sia di carattere previdenziale che assistenziale, la mancata o parziale attivazione di tali iniziative può comportare maggiori uscite o minori entrate da parte dell'Istituto con conseguente maggiore fabbisogno finanziario per il bilancio ed incremento di trasferimenti da parte dello Stato. In termini finanziari, a livello macroeconomico, costituisce pertanto il Contributo alla Riduzione del debito Pubblico da parte dell'Istituto.

I risultati sono misurati sia in termini di maggiori entrate:

- accertamento di contributi sia in fase amministrativa, sia in fase di vigilanza ispettiva e documentale; l'attività è estesa anche alla verifica della

correttezza e correttezza degli adempimenti da parte dei datori di lavoro pubblici;

- accertamento benefici in sede di pensione/TFS
- gestione dei pagamenti derivanti dalle domande di riscatto e di ricongiunzione accolte;

sia in termini di riduzione delle uscite:

- riduzione degli interessi legali per l'attività di liquidazione delle prestazioni;
- accertamento delle prestazioni indebitamente erogate e recupero delle relative somme;
- risparmi derivanti da attività di vigilanza ispettiva e documentale (ad es. mancata erogazione indebita di ammortizzatori sociali per effetto dell'annullamento di rapporti di lavoro fittizi).
- recuperi derivanti da azione surrogatoria per prestazioni erogate per responsabilità di terzi;

In sede di definizione degli obiettivi dirigenziali, i Direttori regionali e di coordinamento metropolitano, anziché ripartire gli obiettivi di CRID/I.E.E.P. di competenza fra i direttori e i dirigenti delle singole direzioni provinciali, possono assegnare – in base alle competenze collegate all'incarico - il complessivo obiettivo di Direzione regionale (o di coordinamento metropolitano) a tutti i dirigenti della regione o di coordinamento metropolitano, che in questo modo concorrono, solidalmente, al suo raggiungimento.

L'obiettivo è fissato in termini monetari (Euro). Lo scostamento rispetto all'obiettivo è valutato – anziché sulle singole voci assegnate - sul saldo complessivo delle voci assegnate.

### 3.3.5 Indice di Giacenza

L'indice di giacenza esprime, in giorni, il tempo necessario per lavorare i prodotti giacenti. Su base annua è calcolato utilizzando la seguente formula (c.d metodo FIFO, *first in first out*):

$$\frac{\text{Giacenza annua omogeneizzata}}{\text{Pervenuto annuo omogeneizzato}} * 365 \text{ (giorni)}$$

L'indice pertanto peggiora sia nel caso in cui aumenti la giacenza omogeneizzata consuntiva sia nel caso in cui diminuisca, rispetto all'anno precedente, il pervenuto annuo omogeneizzato (o nel caso in cui si realizzano entrambe le condizioni); migliora nelle ipotesi inverse.

Gli obiettivi sono differenziati per struttura, considerando la *baseline* di partenza ed utilizzando lo stesso principio di miglioramento continuo collegato ai cluster. Nell'area Prestazioni e Servizi, tuttavia, l'obiettivo, per tutte le strutture produttive, è fissato in 30 giorni poiché, in quest'area, si concentrano le istanze di servizio.

Nel caso delle altre aree ("Area Gestione Conto assicurativo individuale" "Area Flussi Contributivi" ed "Altre Aree") gli obiettivi di indice di giacenza vengono definiti tenendo conto della clusterizzazione di cui al precedente paragrafo 3.3.4.1. In particolare l'indice di giacenza, per le strutture di produzione, deve:

- essere in linea con il valore medio del cluster di appartenenza riferito all'anno precedente, qualora il risultato raggiunto nell'anno precedente sia stato superiore al valore medio del cluster di appartenenza;
- essere confermato, come valore obiettivo 2019, l'indice di giacenza conseguito nell'anno precedente qualora il risultato dell'anno precedente sia stato uguale o inferiore a quello del valore medio di cluster di appartenenza.

Viene tuttavia fissato un valore ottimale, anche per le Altre Aree, per l'Area Flussi e per l'Area Gestione Conto Assicurativo Individuale. Ne deriva che se il valore consuntivo di indice di giacenza di una struttura è inferiore a quello ottimale, alla stessa non può essere imposto – nell'anno seguente – la conferma dello stesso indice di giacenza ma sarà richiesto il conseguimento del valore ottimale. Se comunque sarà conseguito un indice inferiore beneficerà di uno scostamento positivo.

I valori individuati quali ottimali sono:

Area	Giorni
Prestazioni e Servizi	30
Flussi	65
Gestione Conto Assicurativo Individuale	75
Altre Aree	70

Per le Direzioni regionali/di coordinamento metropolitano, gli indici di giacenza derivano dalla media ponderata degli indici di giacenza attribuiti alle strutture che insistono sul territorio di competenza.

### **3.3.6 Indice di Deflusso**

Indica la capacità delle strutture produttive di ridurre il magazzino (omogeneizzato) e quindi il rapporto fra i prodotti definiti nel periodo di riferimento e quelli pervenuti nello stesso periodo. Deve assumere un valore pari almeno ad 1.

### 3.3.7 Impatto

**OBIETTIVI SPECIFICI DI ENTE:** vengono fissati nel piano della performance individuando aree particolarmente critiche e/o strategiche sulle quali intervenire. Vengono definiti obiettivi produttivi ed individuati gli interventi progettuali strumentali al conseguimento degli obiettivi, anche di impatto (ad es. migliorare la gestione del contenzioso amministrativo per ridurre il contenzioso giudiziario sfavorevole).

**PROGRAMMI OPERATIVI E PROGETTI COLLEGATI:** in attuazione delle Linee Guida Gestionali approvate dal Consiglio di Amministrazione, vengono definiti annualmente "**Programmi Operativi**" (PO), di contenuto innovativo, assegnati alla responsabilità delle Direzioni centrali di durata annuale o pluriennale. Il Programma si articola in uno o più "**Progetti attuativi**". Ciascun Centro di responsabilità titolare del Progetto può individuare altre Direzioni Centrali il cui coinvolgimento è necessario per l'attuazione del progetto, individuando a carico delle predette Direzioni un "**Intervento**" a supporto.

Nell'ambito dei Programmi Operativi vengono valutati anche gli impatti derivanti dall'attuazione.

Il rilievo, ai fini della misurazione della performance organizzativa, è indiretto poiché i Programmi Operativi la cui attuazione contribuisce alla piena realizzazione degli Obiettivi Specifici di Ente, sono collegati funzionalmente all'Obiettivo specifico di Ente rispetto al quale sono strumentali.

In ogni caso è oggetto di rendicontazione agli Organi dell'Istituto lo stato di attuazione di tutti i Programmi Operativi.

### 3.3.8 Controllo Processo Produttivo

Mira ad assicurare la correttezza e la stabilità dei processi di produzione, nonché la sorveglianza costante sui fattori di rischio operativo, di conformità e di immagine che potrebbero derivare dalle attività delle linee di servizio. L'ambito di applicazione dei Controlli si estende a tutti i processi di erogazione dei servizi in favore dell'utenza; ovvero alle attività gestionali che hanno impatto economico-finanziari per l'Istituto.

L'attività conseguente, i cui volumi vengono fissati annualmente in sede di programmazione, rientra nella struttura degli obiettivi dei dirigenti che operano sul territorio e della Direzione Servizi per l'Utenza che ha in materia funzioni di coordinamento.

Per il personale inquadrato nelle aree funzionali A B C è previsto un bonus in caso di raggiungimento dell'obiettivo (paragrafo 9.1.1.3)

### 3.3.9 Altri indicatori

Nel Piano Performance possono essere previsti ulteriori specifici obiettivi per far fronte ad esigenze contingenti (ad es, delocalizzazione degli archivi cartacei) o per stimolare l'attuazione di specifici piani (ad es Piano Triennale dei Lavori) la cui misurazione è definita, annualmente, nello stesso Piano della Performance.

## 3.4 Le dimensioni della performance individuale

Le dimensioni prese in considerazione sono relative a:

Dimensione	Descrizione
Comportamenti	Attengono al "come" un'attività viene svolta da ciascuno, all'interno dell'amministrazione
Risultati	Sono riferiti agli obiettivi annuali assegnati alla struttura di appartenenza

Il procedimento è descritto nella sezione dedicata.

### 3.4.1 Soggetti misurati e riparto fra performance organizzativa ed individuale

La dimensione soggettiva del processo è estesa a tutte le categorie professionali presenti in Istituto. Di seguito vengono anche precisati i criteri di riparto fra performance organizzativa ed individuale. In calce al paragrafo viene acclusa una rappresentazione grafica.

### 3.4.2 Dirigenti

La retribuzione di risultato, conseguente alla valutazione della performance, è commisurata ai seguenti parametri:

Tipologia	Descrizione	Valore
Performance individuale	Qualità della prestazione ovvero valutazione delle competenze manageriali	30%
Performance organizzativa	Realizzazione degli obiettivi di risultato per i dirigenti operanti nella Direzione generale, nelle Direzioni regionali, nelle Direzioni di coordinamento	70%

Tipologia	Descrizione	Valore
	metropolitano e nelle Direzioni provinciali e nelle Filiali con peso 100/100, secondo i seguenti criteri: a) raggiungimento degli obiettivi di risultato assegnati all'area di responsabilità (peso 80/100); b) raggiungimento degli obiettivi di risultato assegnati alla struttura che comprende l'area di responsabilità (peso 20/100).	

Per i dirigenti con incarico di Direzione metropolitana, di Direzione provinciale, di Direzione di filiale, gli obiettivi assegnati all'area di responsabilità (lettera a) coincidono con quelli della direzione di riferimento; gli obiettivi assegnati alla struttura (lettera b) coincidono con gli obiettivi assegnati alla Direzione regionale/Direzione di coordinamento metropolitano.

Per i dirigenti responsabili di Direzioni regionali di secondo livello, titolari di progetti nazionali, responsabili di Uffici di supporto agli Organi, l'obiettivo di risultato di cui alle lettere a) e b) sarà commisurato al raggiungimento (peso 100%) degli obiettivi assegnati alle singole strutture.

Per i dirigenti responsabili di incarichi di Staff, l'obiettivo di risultato di cui alle lettere a) e b) sarà commisurato al raggiungimento (peso 100%) degli obiettivi assegnati alla Direzione regionale/Direzione di coordinamento metropolitano o alla Direzione centrale di riferimento.

### 3.4.3 Professionisti e Medici

La retribuzione di risultato, conseguente alla valutazione della performance, è commisurata ai seguenti parametri, analogamente a quanto avviene per la dirigenza:

Tipologia	Descrizione	Valore
<b>Performance individuale</b>	Qualità della prestazione ovvero valutazione delle competenze professionali	30%
<b>Performance organizzativa</b>	Obiettivo di risultato, misurato con una ampia struttura di obiettivi assegnati ai Coordinamenti ai vari livelli (Generale, Regionale, Territoriale)	70%

#### **3.4.4 Personale inquadrato nelle aree funzionali A, B, C**

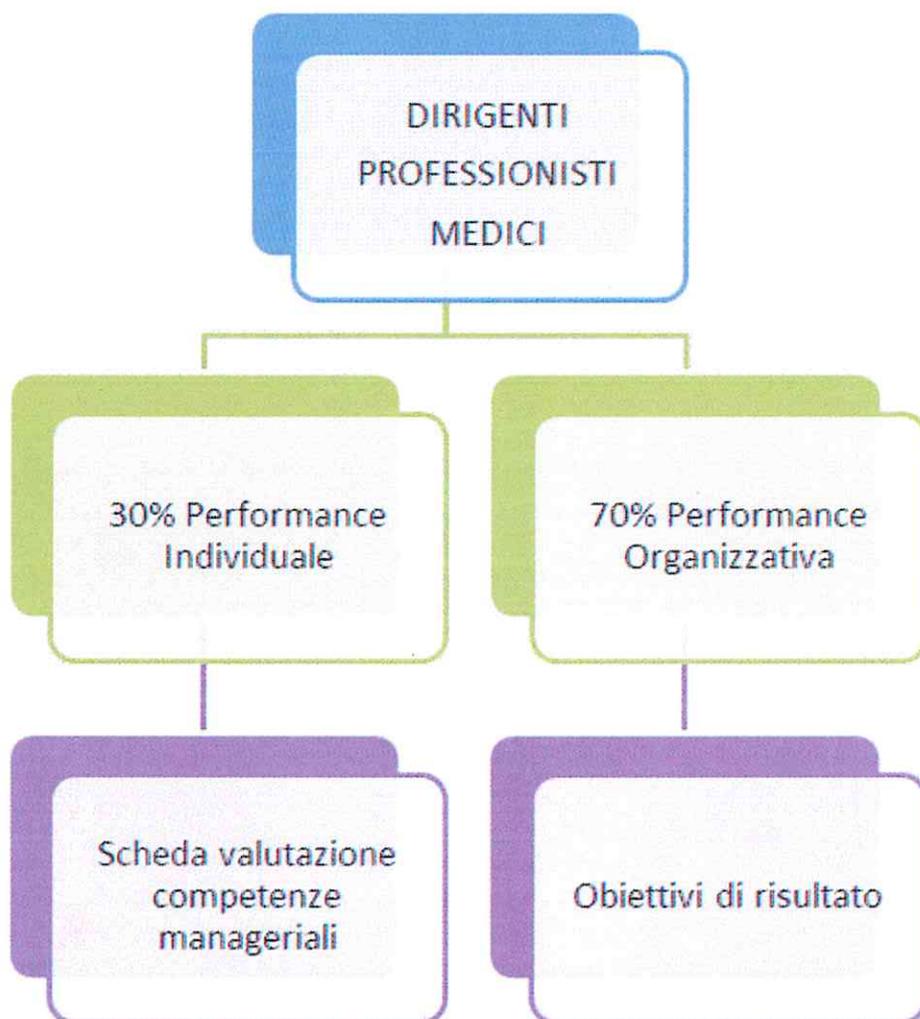
Viene misurata e valutata la performance organizzativa collegata agli obiettivi, di produttività di efficacia, della struttura organizzativa (direzione generale, direzione regionale, direzione di coordinamento metropolitano, di direzione provinciale o filiale metropolitana o provinciale) di appartenenza della risorsa.

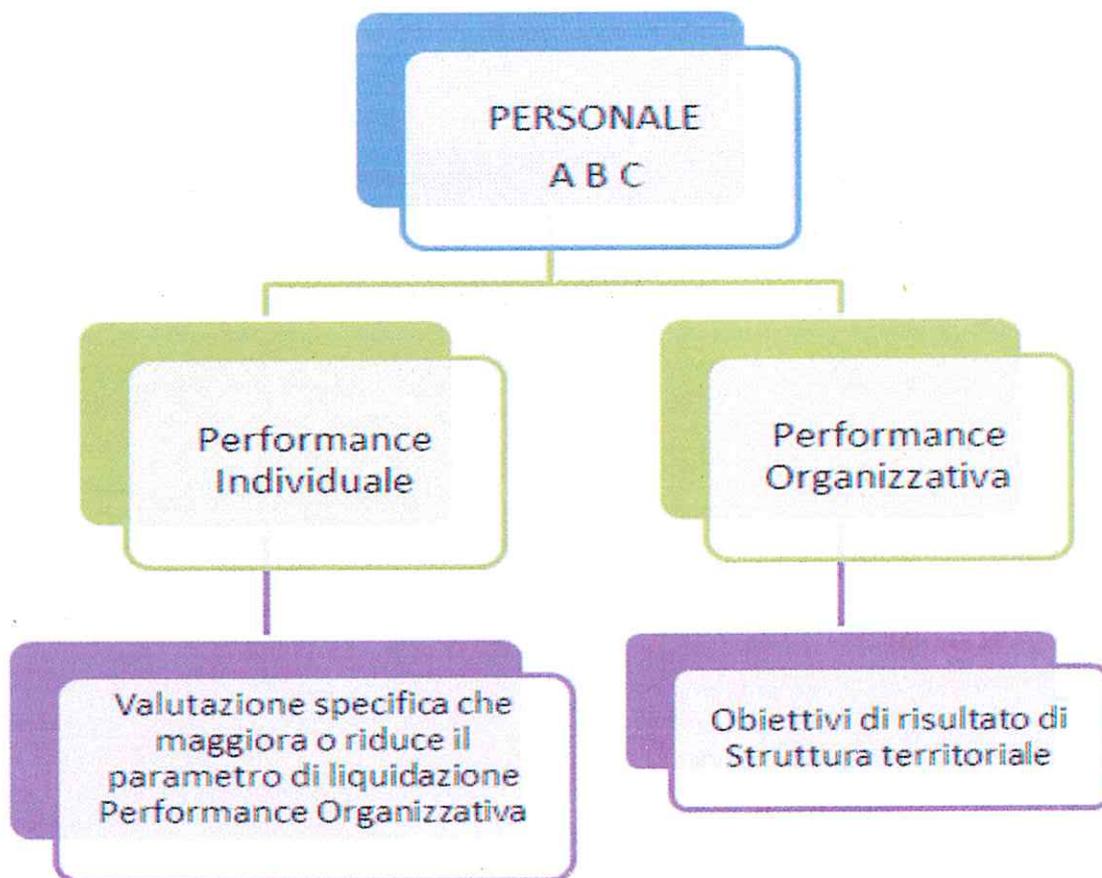
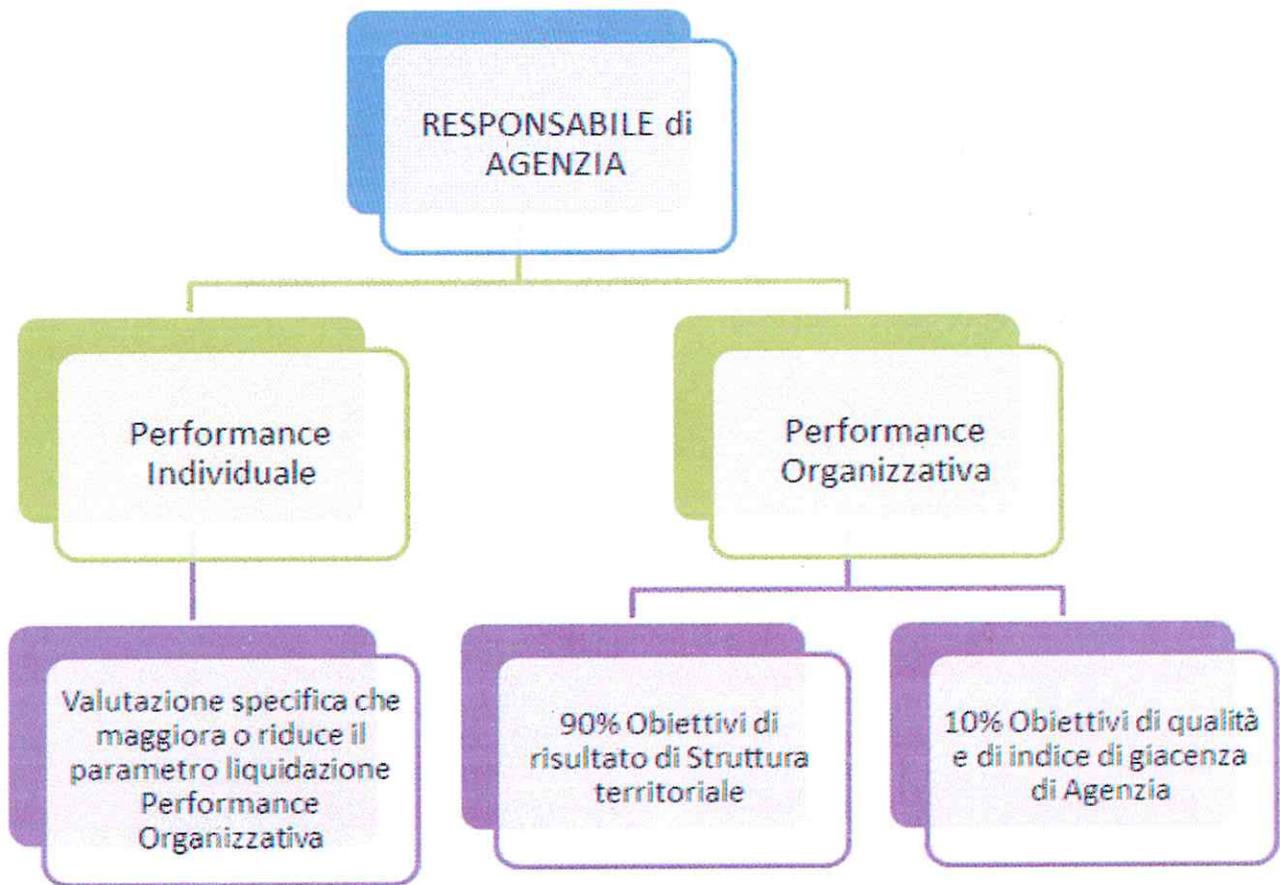
La performance individuale interviene a modificare il parametro di liquidazione della retribuzione accessoria spettante in base ai criteri di erogazione della performance organizzativa.

Per i funzionari ai quali sono assegnate funzioni di **responsabile di agenzia di produzione**, si applica – rispetto alla performance organizzativa – un'ulteriore distinzione. Infatti il criterio di misurazione è direttamente collegato alla percentuale di realizzazione degli obiettivi di risultato previsti dal Piano della Performance, relativamente a:

- a) raggiungimento degli obiettivi di risultato assegnati all'Agenzia, con peso 10%;
- b) raggiungimento degli obiettivi di risultato assegnati alla Direzione provinciale/Filiale metropolitana di appartenenza, con peso 90%.

## SCHEMI DELLA VALUTAZIONE DELLE VARIE CATEGORIE PROFESSIONALI





# **Performance Individuale**

# **Performance individuale**

## **4 Valutazione della performance individuale**

L'ambito della performance individuale (art. 9 commi 1 e 2 del D.Lgs. 150/2009) inerisce aspetti collegati a specifici obiettivi individuali, valuta competenze e comportamenti professionali/organizzativi ed evidenzia pertanto il contributo fornito dal singolo, in termini di comportamenti agiti, nel raggiungimento degli obiettivi di ente.

Nell'ambito dell'Istituto, ai fini della performance individuale, si distinguono quattro aree: l'area dei dirigenti, dei professionisti (area tecnico-edilizia, statistico-attuariale e legale), dei medici e del personale delle aree A,B,C.

Di seguito vengono descritti i processi di misurazione e valutazione per i ruoli sopraelencati.

### **4.1 Processo di valutazione per il personale dirigente**

L'evoluzione del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale, per il personale dirigente e non, rappresenta un obiettivo strategico sia in considerazione della capacità di configurarsi quale strumento motivazionale, di orientamento e di sviluppo sia, in particolare, quale leva gestionale di accompagnamento nel complesso processo di cambiamento organizzativo derivante dall'integrazione degli Enti soppressi e di sviluppo del modello di servizio in ottica di creazione di valore per i clienti esterni ed interni.

La determinazione presidenziale n. 111 del 8/10/2015, integrata dalla determinazione presidenziale n. 91 del 6/6/2017, introduce, in via sperimentale, a decorrere dal ciclo della performance 2016, alcuni elementi di novità nella valutazione del personale con incarico dirigenziale, finalizzati a promuovere una concreta responsabilizzazione dei ruoli di direzione e a segnare l'inizio di un percorso di innovazione culturale coerente con la revisione dei processi operativi in essere.

Nello specifico queste prime novità riguardano:

- il processo di attuazione del ciclo di valutazione della performance individuale;
- la metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale con rivisitazione dell'ambito riguardante le competenze manageriali.

### 4.1.1 Fasi del processo valutativo

Sono stati introdotti alcuni meccanismi di riallineamento temporale del processo di valutazione al fine di garantire un maggior coordinamento tra quest'ultimo e l'intero processo di gestione del ciclo della performance, così come peraltro prescritto dal dettato normativo.

Il processo di valutazione si svolge nelle fasi e nei tempi di cui alla tabella seguente:

FASE	MODALITA'	TEMPI	SOGGETTI COINVOLTI
<b>Assegnazione obiettivi</b>	Si assegnano gli obiettivi a ciascun valutato	Entro 30 giorni dall'adozione del piano della performance da parte del Consiglio di Amministrazione. Entro 15 giorni dall'affidamento di un nuovo incarico.	Direttore generale, Direttori e Dirigenti
<b>Verifica intermedia</b>	Si svolge attraverso una comunicazione tra valutatore (direttore centrale, direttore regionale e direttore di coordinamento metropolitano) e valutato (dirigente di direzione generale, di direzione regionale, di direzione di coordinamento metropolitano, di area presso struttura territoriali) con lo scopo di verificare l'andamento delle attività sulla base del Piano della Performance, correggere gli obiettivi a causa di variazioni sopravvenute, riorientare atteggiamenti e comportamenti organizzativi. I valutatori possono anche far seguire la comunicazione con un colloquio con i valutati.	Almeno una volta l'anno entro il mese di settembre.  In caso di gravi disfunzioni nell'attività gestionale, i valutatori possono attivare ulteriori momenti di verifica intermedia	Direttore generale  Direttori  Dirigenti
<b>Valutazione finale</b>	Il valutatore procede alla valutazione finale della prestazione di ciascuno dei propri valutati in termini di: grado di raggiungimento dei risultati sugli obiettivi assegnati ed espressione di una valutazione, del livello di competenze manageriali agite. A conclusione del processo si prevede un momento formale di confronto tra valutato e valutatore, tenendo anche conto dell'autovalutazione da parte del valutato.	Entro aprile dell'anno successivo.	Direttore generale  Direttori  Dirigenti

### 4.1.2 Competenze manageriali oggetto di valutazione

Il secondo aspetto sul quale il nuovo sistema di valutazione interviene riguarda l'ambito di valutazione della performance individuale correlato alle competenze manageriali e la relativa metodologia di misurazione.

L'ambito di valutazione legato alle "Competenze manageriali" assume peraltro per il personale dirigente una particolare rilevanza in quanto contribuisce a

mettere in evidenza ed a promuovere gli stili di management più adeguati con i principi fondamentali di innovazione e di funzionamento dell'Istituto, orientando l'attività e la performance verso ancora più elevati standard di qualità, efficacia ed efficienza. L'effettiva presenza di comportamenti coerenti con la missione, con i valori, con gli obiettivi operativi rappresenta la condizione indispensabile per il raggiungimento di buoni risultati.

Inoltre, mentre i risultati possono essere transitori (essendo legati al singolo esercizio ed a circostanze contingenti), le competenze determinano la sostenibilità della performance nel tempo e rappresentano, quindi, il reale valore dell'organizzazione.

Viene, quindi, introdotto, in via sperimentale, un nuovo set di **"Competenze manageriali"** descritte nella tabella seguente:

AREA	COMPETENZE MANAGERIALI	INDICATORI	DESCRIZIONE IN SINTESI
COGNITIVA	1. VISIONE SISTEMICA	<i>Conoscenza organizzativa</i>	Conoscere le esigenze ed il funzionamento dell'Istituto
		<i>Visione d'insieme</i>	Integrare le proprie azioni con quelle degli altri
		<i>Visione strategica</i>	Conoscere gli obiettivi e utilizzare le risorse più opportune
	2. INNOVAZIONE	<i>Apertura mentale</i>	Non lasciarsi condizionare dai pregiudizi
		<i>Flessibilità</i>	Adattare il proprio stile a contesti e interlocutori diversi
REALIZZATIVA	3. ORIENTAMENTO AL RISULTATO	<i>Propensione al cambiamento</i>	Condividere, proporre, realizzare nuove idee o soluzioni
		<i>Efficienza operativa</i>	Rispettare tempi, scadenze e ottimizzare le modalità operative
		<i>Ottimizzazione</i>	Allineare, a sistema, politiche, obiettivi, programmi e risorse
	4. ORGANIZZAZIONE E CONTROLLO	<i>Determinazione</i>	Concentrazione, impegno e tenacia su obiettivi ed ostacoli
		<i>Pianificazione</i>	Formulare piani d'azione coerenti con gli obiettivi condivisi
		<i>Monitoraggio</i>	Controllare sistematicamente finalità, risultati e funzionalità delle attività svolte
RELAZIONALE	5. ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	<i>Sinergia di gruppo</i>	Integrare persone e processi, valorizzare i contributi, ottimizzare i risultati
		<i>Comunicazione</i>	Utilizzare stili differenziati per valorizzare i rapporti ed efficaci scambi informativi
		<i>Rilevazione bisogni</i>	Recepire le esigenze degli utenti (interni, esterni) per migliorare le attività svolte
	6. GESTIONE DI RETI RELAZIONALI	<i>Soddisfazione bisogni</i>	Promuovere azioni tese al soddisfacimento dell'utenza
		<i>Disponibilità ai rapporti interpersonali</i>	Affrontare in modo sereno e costruttivo il rapporto con gli altri
		<i>Conoscenza reti ed interlocutori</i>	Acquisire informazioni e sviluppare rapporti e relazioni

AREA	COMPETENZE MANAGERIALI	INDICATORI	DESCRIZIONE IN SINTESI
		<i>Continuità delle relazioni</i>	Consolidare credibilità e reciproca fiducia nelle relazioni esterne
GESTIONALE	7. PROBLEM SOLVING	<i>Ricerca di informazioni</i>	Valorizzare e verificare dati e informazioni per la diagnosi dei problemi
		<i>Pensiero analitico</i>	Analizzare con metodo e sistematicità i dati del problema
		<i>Sintesi</i>	Aggregare dati e analisi e pervenire a conclusioni concrete ed efficaci
	8. ASSUNZIONE DI RESPONSABILITÀ	<i>Valutazione opzioni decisionali</i>	Valutare vantaggi e svantaggi delle alternative decisionali
		<i>Formulazione della scelta</i>	Scegliere l'opzione più vantaggiosa nel quadro normativo di riferimento
		<i>Assunzione di rischio</i>	Farsi carico, in modo equilibrato, dei rischi conseguenti alle decisioni
	9. LEADERSHIP SITUAZIONALE	<i>Autorevolezza</i>	Individuare obiettivi, risorse idonee, vincoli, opportunità e relazioni che caratterizzano il contesto interno ed esterno all'Istituto
		<i>Influenzamento</i>	Acquisire credibilità e consenso adottando stili aderenti alle situazioni
		<i>Mediazione</i>	Orientare i comportamenti con fiducia, coinvolgimento e condivisione
	10. GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE	<i>Motivazione e coinvolgimento delle risorse</i>	Interagire con i collaboratori, comprendere le esigenze e condividere gli obiettivi comuni
		<i>Conoscenza e valutazione collaboratori</i>	Valutare le competenze possedute dai collaboratori e differenziarne consapevolmente i giudizi
		<i>Orientamento alla crescita</i>	Stimolare e fornire ai collaboratori opportunità di crescita professionale favorendo il processo di responsabilizzazione

Per ogni competenza manageriale è prevista una declaratoria che esplicita la descrizione degli indicatori comportamentali ed è riconducibile a fattispecie concrete di azioni che faciliteranno l'osservazione e la valutazione da parte dei valutatori. Partendo dagli indicatori comportamentali di ogni competenza è previsto uno **specifico grading** (diverso per ogni competenza e contenente i descrittori dell'insieme e dell'intensità degli indicatori comportamentali da riscontrare).

Inoltre le competenze manageriali sono pesate in modo differenziato sulla base di una predefinita clusterizzazione delle posizioni dirigenziali.

La valutazione delle competenze manageriali avviene con una scala di valutazione articolata in quattro gradi di giudizio, ciascuno corrispondente ad un punteggio come di seguito riepilogato:

Grado di valutazione	Punteggio corrispondente	Descrizione
Livello 1	0	Rileva una competenza manageriale non adeguata rispetto all'incarico ricoperto
Livello 2	2	Rileva una competenza manageriale sufficiente ma non ancora in linea con l'incarico ricoperto
Livello 3	4	Rileva una competenza manageriale in linea con l'incarico attribuito
Livello 4	6	Rileva un grado elevato di possesso della competenza manageriale, anche in termini di riconoscimento nel contesto di riferimento

### 4.1.3 Soggetti coinvolti

La verifica finale dei comportamenti agiti e l'attribuzione dei relativi punteggi, è gestita attraverso l'espressione di una valutazione che si articola in diverse fasi tra valutatori e valutati.

- Valutatori, sono:

- il Direttore generale per quanto concerne i Dirigenti generali, i Direttori regionali con incarico di livello dirigenziale nonché il dirigente della Struttura tecnica OIV ed i dirigenti titolari degli Uffici di supporto e degli Uffici centrali <sup>(4)</sup>;
- i Direttori centrali <sup>(5)</sup> e i Titolari di Incarichi di consulenza, studio e ricerca nonché i dirigenti titolari degli Uffici di supporto e degli Uffici centrali, per quanto concerne i dirigenti di direzione generale;
- i Direttori regionali, per quanto concerne i dirigenti di direzione regionale, e i direttori di Direzione provinciale;
- i Direttori delle Direzioni di coordinamento metropolitano per quanto concerne i Direttori di Filiale metropolitana ed i dirigenti in servizio presso Direzioni di Coordinamento Metropolitano;
- i Direttori di Filiale metropolitana e di Direzione provinciale, per quanto concerne i dirigenti di Area manageriale e il direttore di Filiale provinciale;

<sup>4</sup> Nella dizione Uffici centrali sono compresi anche i titolari di Incarichi dirigenziali per l'attuazione di progetti gestionali con caratteristiche di trasversalità.

<sup>5</sup> La Direzione Servizi agli utenti è equiparata, ai fini del SMVP, ad una Direzione centrale.

- Valutati, sono tutti i dirigenti dell'Istituto sia con incarico di livello generale che non generale, ivi compresi i dirigenti in comando o distaccati presso le amministrazioni pubbliche di cui agli artt. 1, c. 2, e 3 del d.lgs. 165/2001 nonché le amministrazioni ed enti ricompresi nell'ambito del Settore pubblico allargato definito dall'Istat.

Il Direttore generale assume il ruolo di garante dell'intero sistema di valutazione sia per la coerenza nell'applicazione dello stesso sia nella validazione dei giudizi in qualità di valutatore finale.

## 4.2 Procedura informatica

La sintesi valutativa sul fattore di valutazione "competenze manageriali" avviene attraverso:

- la ponderazione dei giudizi espressi dal valutatore sulle singole competenze in funzione del peso previsto nel profilo di appartenenza;
- la clusterizzazione del risultato sulla base di una scala articolata in quattro gradi di giudizio (competenza non adeguata – con margini di miglioramento – in linea – elevata);
- l'attribuzione del punteggio finale corrispondente al grado di valutazione.

A garanzia dei massimi criteri di trasparenza e partecipazione, il ciclo di valutazione delle competenze professionali e manageriali del personale dirigente viene effettuato tramite apposita procedura informatica, denominata "**Valutazione della performance**", (si allega il manuale operativo "Allegato A") accessibile agli utenti abilitati in ambiente intranet (Intranet/ Servizi per i Dipendenti/ Valutazione della Performance) che prevede una gestione strutturata dei flussi di comunicazione tra valutato/valutatore secondo lo scambio di schede di valutazione nell'ordine sotto riportato:

1. Incarico validato;
2. Scheda inserita dal Valutatore;
3. Scheda validata dal Valutatore;
4. Scheda accettata dal Valutato senza osservazioni;
5. Scheda con osservazioni inserite dal Valutato;
6. Scheda con contro-deduzioni inserite dal Valutatore;
7. Scheda accettata da Valutato con contro-deduzioni;

8. Scheda in divergenza valutativa;
9. Scheda post risoluzione divergenza valutativa;
10. Scheda finale in presa visione al Valutato dopo risoluzione divergenza;
11. Scheda visionata dal Valutato dopo risoluzione divergenza.

### **4.3 Gestione delle divergenze valutative**

Nel caso in cui il Valutato non accetti le contro-deduzioni e la relativa modifica ai punteggi da parte del valutatore, la scheda di valutazione passerà nello stato relativo al "Gestore delle Divergenze"(procedura di conciliazione).

La gestione delle divergenze valutative riguardanti la valutazione dei Dirigenti generali, i Direttori regionali con incarico di livello dirigenziale nonché il dirigente della Struttura tecnica OIV ed i dirigenti titolari degli Uffici di supporto e degli Uffici centrali è affidata ad un Comitato per la valutazione formato da tre componenti nominati dal Direttore Generale, quali soggetti terzi rispetto al valutato e al valutatore.

La gestione delle divergenze riguardanti la valutazione dei dirigenti di area manageriale di Direzione generale, di Direzione regionale, di Direzione di coordinamento metropolitano, dei direttori di Filiale metropolitana e dei direttori provinciali è affidata al Direttore generale.

La gestione delle divergenze riguardanti la valutazione dei dirigenti di area manageriale delle Filiali metropolitane, delle Direzioni provinciali e dei Direttori delle Filiali provinciali è affidata al Direttore di coordinamento metropolitano ovvero al Direttore regionale di riferimento.

Qualora, in fase di verifica finale della valutazione, ci sia disaccordo tra valutato e valutatore la scheda, riportante il dissenso del valutato, verrà trasmessa per il riesame, entro i quindici giorni successivi, al soggetto terzo così come sopra individuato.

Il processo volto alla risoluzione della controversia dovrà concludersi entro i quarantacinque giorni successivi al colloquio di verifica finale dei risultati (consuntivazione).

Il soggetto, chiamato a dirimere la controversia, dovrà inserire nella scheda di valutazione la proposta di ricomposizione del conflitto, lasciando al dirigente valutatore l'autonomia e la responsabilità della decisione finale. A tal fine il soggetto designato a gestire la controversia ha facoltà di convocare, anche in separata sede, il valutatore ed il valutato.

### 4.3.1 Fase finale

A conclusione delle fasi sopra descritte ogni valutato avrà una scheda con l'attribuzione del punteggio finale corrispondente al grado di valutazione.

Al punteggio così ottenuto corrisponderà una percentuale di raggiungimento degli obiettivi delle competenze professionali e manageriali secondo i parametri riportati nella tabella sottostante.

<i>Punteggio totale Scheda di valutazione</i>	<i>% raggiungimento degli obiettivi delle competenze professionali e manageriali</i>	<i>Parametro</i>	<i>% di erogazione (su punteggi scheda)</i>
<i>0 / &lt; 90</i>	<i>&lt; 75</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>&gt;= 90 / = &lt; 165</i>	<i>&gt; =75 / = &lt; 100</i>	<i>Lineare fino a 100</i>	<i>Da 90 a 94 – 75% Da 95 a 99 – 78% Da 100 a 104 – 81% Da 105 a 114 – 84% Da 115 a 124 – 87% Da 125 a 134 – 90% Da 135 a 144 – 93% Da 145 a 154 – 96% Da 155 a 164 – 99% &gt;165 – 100%</i>
<i>&gt; 165 / = &lt; 180</i>	<i>&gt; 100</i>	<i>Attribuzione bonus reputazionale</i>	<i>100%</i>

La conclusione del ciclo di valutazione finale delle competenze professionali e manageriali dei dirigenti dell'Istituto viene sancita con determinazione direttoriale che dispone, altresì, la corresponsione al personale suddetto della retribuzione di risultato per l'anno di riferimento secondo le risultanze sopra descritte.

## 4.4 Professionisti dell'area legale

La valutazione della qualità della prestazione individuale dei **professionisti dell'Area legale** è stata disciplinata dal CCNI 2012 per il personale dell'area dei professionisti, sottoscritto il 29 gennaio 2015, poi richiamato dai CCNI successivi. I criteri di valutazione sono i seguenti:

- a) capacità di gestire e programmare l'attività professionale in modo da garantire la difesa dell'Istituto nei vari gradi di giudizio;
- b) capacità di interazione con le diverse linee di attività della Struttura di appartenenza di interesse per l'attività professionale svolta;
- c) flessibilità nella gestione del proprio impegno di lavoro in modo da garantire una presenza coerente con l'orario di servizio della struttura di appartenenza e con gli impegni connessi alla partecipazione alle udienze;
- d) capacità di interazione con il contesto lavorativo di riferimento, anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze.

La valutazione è effettuata dal Direttore generale sulla base della proposta motivata e argomentata: dal Coordinatore generale legale per i Coordinatori regionali legali e per i professionisti in forza al Coordinamento generale legale e dai Coordinatori regionali legali per gli avvocati in forza alle sedi territoriali.

La scheda di valutazione è compilata tramite la procedura "Retribuzione di risultato", disponibile nella Intranet - Servizi per i dipendenti. Per ognuno dei criteri sopramenzionati viene attribuito un punteggio, di seguito indicato, per un complessivo valore massimo di 30/30:

- a) punteggio da 0 a 8/30;
- b) punteggio da 0 a 8/30;
- c) punteggio da 0 a 8/30;
- d) punteggio da 0 a 6/30.

Nelle schede di valutazione, per ogni punto, è presente un box denominato "Iniziativa di riferimento/note"; in tale ambito è necessario che il valutatore inserisca le motivazioni correlate alla valutazione effettuata, qualora la stessa non corrisponda al punteggio pieno.

La scheda deve essere validata dal professionista e, nel caso in cui il punteggio non sia pari a 30/30, può contenere eventuali osservazioni dello stesso.

Le schede con osservazioni, tramite la procedura, ritornano al valutatore che può, in tal caso, inserire delle controdeduzioni.

Come previsto dalle disposizioni contrattuali, al fine di garantire l'omogeneizzazione dei valori espressi, tutte le schede con osservazioni, prima di essere sottoposte alla valutazione del Direttore Generale, sono esaminate dal Coordinatore Generale legale che può proporre al valutatore finale delle modifiche alle stesse.

La procedura di valutazione si conclude con determinazione adottata dal Direttore Generale, considerate le eventuali divergenze valutative.

Il modello di scheda di valutazione dei professionisti dell'area legale, unitamente a quelle dei medici e dei professionisti dell'area Tecnico Edilizia, è inserito nell'allegato "B"

## **4.5 Medici**

Secondo il CCNI di riferimento (attualmente CCNI 2017 sottoscritto il 12 giugno 2018, art.7), "la retribuzione di risultato è attribuita (...) per il 30% alla qualità della prestazione svolta sulla base dei criteri definiti nel sistema di valutazione e misurazione in uso nell'Ente, sentito il coordinatore medico-legale regionale".

Il 30% del valore concerne, pertanto, i fattori di qualità della prestazione, ai quali viene attribuito un peso differenziato per un complessivo valore di 30/30, secondo i seguenti criteri di valutazione della performance individuale:

A.2.1. economicità dell'azione gestionale (utilizzo ottimale delle risorse parametrato anche al conseguimento dello standard-obiettivo del relativo centro di costo) per un punteggio da 0 a 5/30;

A.2.2. capacità di impiegare le competenze e le conoscenze specialistiche necessarie per il conseguimento degli obiettivi attesi, per un punteggio da 0 a 5/30;

A.2.3. flessibilità nella gestione del proprio orario di lavoro in modo da garantire una presenza coerente con le esigenze delle attività medico legali, per un punteggio da 0 a 10/30;

A.2.4. capacità di programmare le attività sanitarie e gestire flessibilmente le esigenze di servizio, secondo le diverse connotazioni che il servizio stesso assume nell'ambito dell'Ente, per un punteggio da 0 a 10/30.

La valutazione della qualità della prestazione individuale (dal punto A.2.1 al punto A.2.4) viene effettuata dal Direttore generale sulla base dei valori espressi:

- per il personale medico in forza alle sedi territoriali, dai Direttori regionali o di Coordinamento Metropolitano, sentiti i coordinatori medico-legali regionali;
- per il personale medico in forza al Coordinamento generale, dal Coordinatore generale medico legale.

La valutazione viene effettuata sull'apposita scheda che, controfirmata dal medico, può contenere eventuali osservazioni dello stesso, assistito dalla Organizzazione Sindacale eventualmente indicata.

Nelle schede di valutazione annuali, per ogni punto è presente un box denominato "Iniziativa di riferimento/note"; in tale ambito è necessario che il valutatore inserisca le motivazioni correlate alla valutazione effettuata, qualora la stessa non corrisponda al punteggio pieno.

A tal riguardo, si precisa che i Direttori/Coordinatori che devono valutare i medici che, nel medesimo anno, riferivano a diverso Responsabile, dovranno procedere a effettuare la valutazione coinvolgendo nel processo valutativo quest'ultimo, qualora ancora in servizio.

Attraverso la procedura "Retribuzione di risultato" il Coordinamento generale medico legale, le Direzioni regionali e di Coordinamento Metropolitano curano tutti gli adempimenti richiesti e, al termine stabilito da apposito messaggio hermes, acquisiscono le schede in forma cartacea, che vengono custodite agli atti, firmate in originale dal valutatore e dal valutato.

Successivamente, nel caso in cui il valutato abbia presentato osservazioni in merito alla valutazione ricevuta, accolte o meno dal valutatore, viene interessato il Coordinamento generale medico legale per eventuali osservazioni, al fine di garantire a livello nazionale l'omogeneità nell'applicazione dei criteri di valutazione.

La procedura di valutazione si conclude, infine, con determinazione adottata dal Direttore Generale, considerate le eventuali divergenze valutative.

#### **4.6 Professionisti delle aree Tecnico-Edilizia e Statistico-Attuariale**

Anche la valutazione della qualità della prestazione individuale dei professionisti in argomento è stata disciplinata dal CCNI 2012 per il personale dell'area dei professionisti, sottoscritto il 29 gennaio 2015, poi richiamato dai CCNI successivi. I criteri di valutazione sono i seguenti:

- a. economicità dell'azione gestionale (utilizzo ottimale delle risorse parametrato anche al conseguimento dello standard-obiettivo del relativo centro di costo);
- b. capacità di impiegare le competenze e le conoscenze tecniche ritenute necessarie per il conseguimento degli obiettivi attesi;
- c. capacità di gestire il proprio tempo di lavoro, facendo fronte con flessibilità alle esigenze di servizio e contemperando i diversi impegni in

modo da garantire una presenza coerente con l'orario di servizio applicato nella struttura di appartenenza;

- d. capacità di interazione con il contesto lavorativo di riferimento, anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze, cambiamenti di modalità operative.

La valutazione è effettuata dal Direttore generale sulla base della proposta motivata e argomentata: dei Coordinatori generali per i Coordinatori regionali e per i professionisti in forza al rispettivo Coordinamento generale e dai Coordinatori regionali Tecnico-edilizi per i professionisti del medesimo ramo professionale in forza alle sedi territoriali.

La scheda di valutazione è compilata tramite la procedura "Retribuzione di risultato", disponibile nella Intranet - Servizi per i dipendenti. Per ognuno dei criteri sopramenzionati viene attribuito un punteggio, di seguito indicato, per un complessivo valore massimo di 30/30:

- a. punteggio da 0 a 5/30;
- b. punteggio da 0 a 5/30;
- c. punteggio da 0 a 10/30;
- d. punteggio da 0 a 10/30.

La valorizzazione del solo criterio di cui al punto a) è alimentata dalla procedura del Cruscotto direzionale.

Nelle schede di valutazione, per ogni punto, è presente un box denominato "Iniziativa di riferimento/note"; in tale ambito è necessario che il valutatore inserisca le motivazioni correlate alla valutazione effettuata, qualora la stessa non corrisponda al punteggio pieno.

La scheda, dopo essere stata compilata dal valutatore, deve essere validata dal professionista e, nel caso in cui il punteggio non sia pari a 30/30, può contenere eventuali osservazioni dello stesso.

Le schede con osservazioni, tramite la procedura, ritornano al valutatore che può, in tal caso, inserire delle controdeduzioni.

Come previsto dalle disposizioni contrattuali, al fine di garantire l'omogeneizzazione dei valori espressi, tutte le schede con osservazioni, prima di essere sottoposte alla valutazione del Direttore Generale, sono esaminate dal rispettivo Coordinatore Generale che può proporre al valutatore finale delle modifiche alle stesse.

La procedura di valutazione si conclude con determinazione adottata dal Direttore Generale, considerate le eventuali divergenze valutative.

## 4.7 Personale delle Aree ABC

Per il personale delle aree professionali **A**, **B** e **C**, per ciascun dipendente, ai fini dell'attribuzione degli incentivi ordinari e speciali, si fa riferimento, oltre che alla presenza in servizio, ai seguenti *coefficienti di merito individuali*:

- **0,0** in caso di grave demerito nella prestazione lavorativa o comportamenti che abbiano arrecato un grave danno all'andamento delle attività produttive o al regolare svolgimento dell'attività di servizio;
- **0.50** nel caso di una prestazione lavorativa negativa con riferimento agli obiettivi assegnati e con ricadute negative sul gruppo di lavoro;
- **0.85** nel caso di una prestazione lavorativa che ha determinato un raggiungimento degli obiettivi in misura inferiore a quelli assegnati;
- **1** nel caso di una prestazione lavorativa in linea con gli obiettivi assegnati;
- **1.2** in caso di apporto lavorativo altamente innovativo.

Qualora il valutatore ritenga che il dipendente possa avere un coefficiente di merito inferiore ad 1, provvederà ad effettuare nei suoi confronti, tempestivamente e comunque con cadenza almeno semestrale, la comunicazione del ridotto coefficiente.

Costituisce motivo di esclusione dell'attribuzione del punteggio massimo, con effetto sulla valutazione relativa all'anno in cui si conclude il relativo procedimento, l'accertata violazione dei codici di comportamento e di disciplina, da cui sia derivata l'applicazione di sanzioni disciplinari, ai sensi delle vigenti disposizioni normative e contrattuali.

In caso di disaccordo sul coefficiente attribuito, il valutato può attivare le procedure conciliative in uso, che assicurano il contraddittorio e rimettono la soluzione della controversia al dirigente gerarchicamente sovraordinato.

In caso di apporto altamente innovativo e/o migliorativo dei processi di lavoro, comprovato e documentato rispetto agli obiettivi definiti nel Piano della Performance, il relativo coefficiente di merito 1,2 sarà attribuito su proposta motivata del dirigente di riferimento, validata dal competente Direttore Regionale, di Coordinamento Metropolitano o Centrale, che, in merito, provvederà ad effettuare la relativa informativa sindacale. La predetta informativa dovrà essere data prima dei pagamenti di cui ai commi precedenti.

# **Performance Organizzativa**

## Performance Organizzativa

### 5 Criteri per la misurazione della performance organizzativa

L'attività di misurazione della performance organizzativa si riferisce agli obiettivi assegnati al personale con qualifica dirigenziale, ai Professionisti e Medici, al personale con diversa qualifica assegnato alle singole strutture organizzative (Centri di Costo) ed alla relativa ponderazione in base ai pesi assegnati.

### 6 Retribuzione di risultato del personale dirigente

Al diverso grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati corrispondono i seguenti parametri di liquidazione:

<i>% raggiungimento degli obiettivi di risultato</i>	<i>Parametro</i>	<i>% di erogazione</i>
<i>&lt; 75</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>= &gt; 75 / &lt;= 100</i>	<i>Lineare</i>	<i>Lineare max.100</i>
<i>&gt; 100</i>	<i>Bonus reputazionale (non avente natura economica)</i>	<i>100</i>

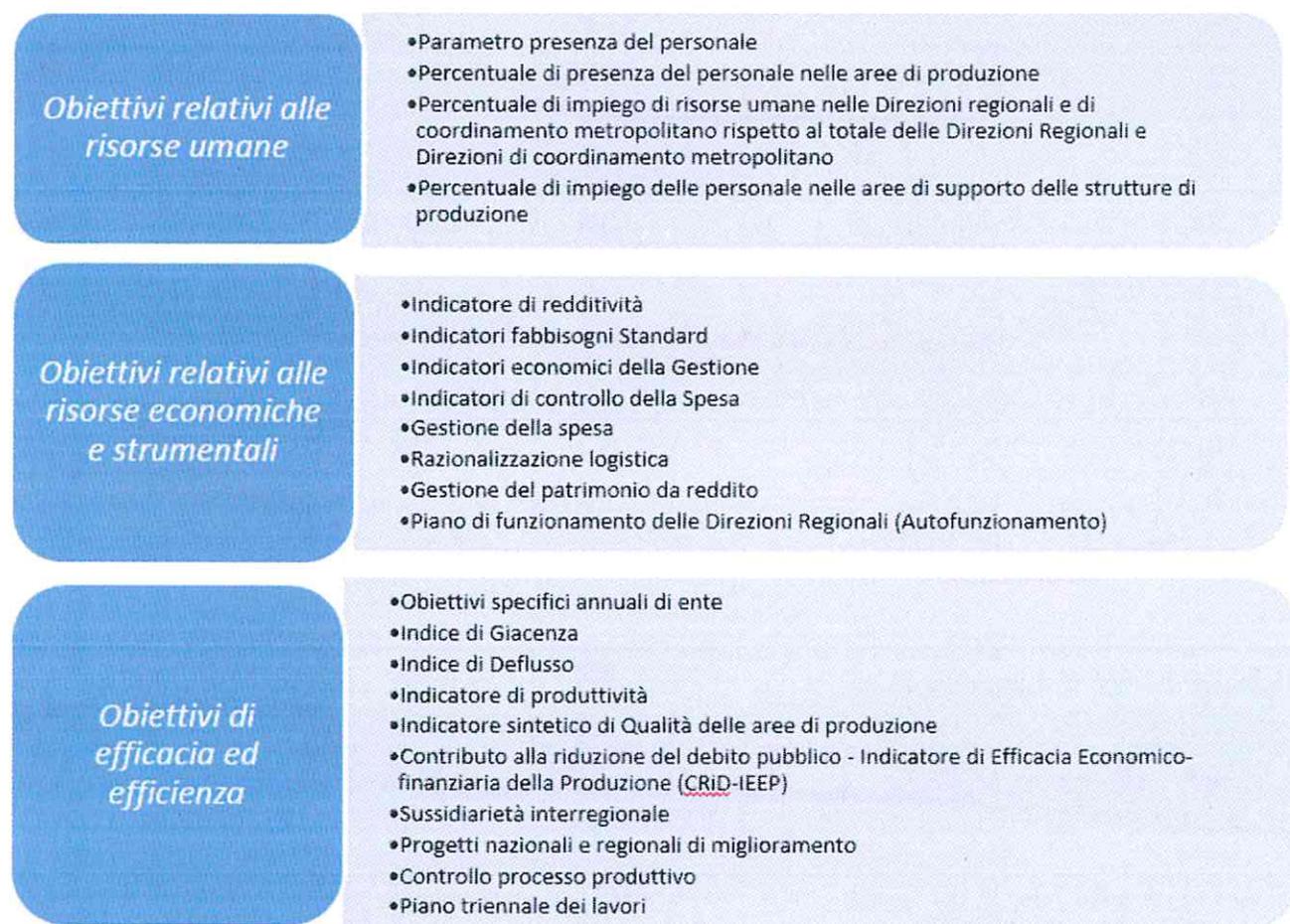
Per i dirigenti che avranno ottenuto per più anni un risultato di performance superiore agli obiettivi, potrà essere riconosciuta una premialità non avente carattere retributivo.

#### 6.1 La struttura degli obiettivi dei dirigenti che operano sul territorio

La struttura degli obiettivi dei dirigenti con incarichi funzionali presso le strutture territoriali (Direzioni Regionali, Direzioni di Coordinamento Metropolitano, Direzioni Provinciali e Filiali) è diversificata in relazione alla tipologia organizzativa e dimensionale. Negli allegati tecnici al Piano della Performance, annualmente, vengono individuati – per ogni tipologia di incarico dirigenziale – gli obiettivi di competenza ed il peso percentuale da attribuire ad ognuno degli obiettivi. Nel caso in cui un obiettivo assegnato (ad esempio quello collegato agli interventi di sussidiarietà interregionale) non sia concretamente

gestito da alcuni dei dirigenti titolari della stessa tipologia di incarico funzionale, la percentuale di quell'obiettivo verrà redistribuito, sugli altri obiettivi di competenza del dirigente, in proporzione al loro peso. La struttura è annualmente aggiornata sia per adeguarla ad eventuali nuove esigenze funzionali o nuove competenze acquisite dall'Istituto, sia per definire un collegamento quanto più possibile stretto fra gli obiettivi dirigenziali e gli obiettivi della struttura di produzione e, quindi, del personale delle aree funzionali ABC.

Gli obiettivi possono essere raggruppati nelle seguenti dimensioni:



Il risultato sarà apprezzato anzitutto a livello del singolo obiettivo. Dato un valore obiettivo, sarà attribuito uno scostamento:

- Pari a 0 se l'obiettivo sarà esattamente raggiunto;
- Positivo lineare (fino a +50%) nel caso si consegua un risultato migliore dell'obiettivo;
- Negativo lineare (fino a - 50%) nel caso in cui si consegua un risultato peggiore dell'obiettivo;

Lo scostamento sul singolo obiettivo sarà mediato – in modo ponderato in base ai pesi dei singoli obiettivi - con gli scostamenti relativi a tutti gli altri obiettivi definendo la percentuale di realizzazione dell'obiettivo sintetico di performance.

Lo scostamento, nel CRiD/IEEP, viene valutato sul saldo e non sulle singole componenti per consentire una maggiore flessibilità gestionale ai responsabili.

I limiti di oscillazione (+/- 50%) sono stati fissati per evitare che performance anomale, in positivo o in negativo, su un singolo obiettivo possano significativamente alterare la valutazione complessiva del risultato.

L'andamento produttivo dovrà essere costantemente monitorato per valutare i miglioramenti ottenuti in ogni area di attività, per consentire – ove giustificata da eventi sopravvenuti alla programmazione ed esogeni all'azione manageriale - l'attività di riprogrammazione di cui al precedente paragrafo 2.1.

I criteri di misurazione sopra descritti si applicano anche ai dirigenti con incarico presso le strutture centrali e ai professionisti e medici

## 6.2 La struttura degli obiettivi dei dirigenti

Nella tabella seguente è indicata la struttura degli obiettivi, diversificata in base alla tipologia dell'incarico assegnato al singolo dirigente.

Struttura degli obiettivi																
Struttura organizzativa	Obiettivi specifici annuali	Produzione (IG, ID)	Produttività, risorse e sussidiarietà interregionale	Qualità del servizio	CRID - IEEP	PRM / PNM	CPP Controllo Processo Produttivo	PTL Piano Triennale dei Lavori	Razionalizzazione logistica	Gestione patrimonio da reddito	Ind. Fabbisogni standard	Indicatori economici della gestione	Controllo della spesa		Autofinanziamento	
													Indicatore Fab. Economici	Indicatore gestione e CdC 1005		
<b>Direzione regionale/Direzione di coordinamento metropolitano</b>																
<b>Direttore regionale</b>	15%	15%	17,5%	15%	10%	5%	5%	2,5%	2,5%	2,5%	5%	5%	2,5%	2,5%		
<b>Direttore di coordinamento metropolitano</b>	15%	15%	17,5%	15%	10%	5%	5%	2,5%			5%	5%	2,5%	2,5%		
<b>Funzione manageriale di prodotto</b>	15%		5%	30%	25%	20%	5%									
<b>Funzione manageriale risorse</b>	15%											50%	5%	5%		25%
<b>Funzione manageriale risorse e patrimonio strumentale</b>	15%								30%			30%	5%	5%		15%

Struttura degli obiettivi															
Struttura organizzativa	Obiettivi specifici annuali	Produzione (IG, ID)	Produttività, risorse e sussidiarietà interregionale	Qualità del servizio	CRID - IEEP	PRM / PNM	CPP Controllo Processo Produttivo	PTL Piano Triennale dei Lavori	Razionalizzazione logistica	Gestione patrimonio da reddito	Ind. Fabbisogno standard	Indicatori economici della gestione	Controllo della spesa		Autofinanziamento
													Indicatore Fab. Economici	Indicatore gestione e CdC 1005	
<b>Funzione manageriale patrimonio da reddito</b>	15%								25%	25%		20%	2,5%	2,5%	10%
<b>Funzione manageriale strutture sociali</b>	15%														85%
<b>Direzione provinciale/Filiale metropolitana/Filiale provinciale</b>															
<b>Direttore provinciale/Filiale metropolitana/Filiale provinciali</b>	15%	15%	15%	20%	15%	5%	5%				5%				
<b>Funzioni manageriali</b>	15%	15%	15%	20%	15%	15%	5%								

### 6.3 I pesi dei singoli obiettivi all'interno della Struttura.

Ogni obiettivo elencato nella tabella precedente si compone di più (sotto) obiettivi che operano nella stessa dimensione di misurazione della performance. Nelle Tabelle seguenti vengono pertanto declinati, all'interno di ogni obiettivo della struttura, i pesi attribuiti ad ogni sotto-obiettivo.

La tabella relativa al CRiD indica le voci che saranno valorizzate rispetto alle competenze connesse ai singoli incarichi dirigenziali.

La tabella relativa agli "Obiettivi specifici annuali", poiché relativa ad obiettivi di ente ai sensi dell'art. 5 del D. Lgs n. 150/2009 e s.m.i., si applica anche ai dirigenti con incarico funzionale presso la Direzione Generale.

Nel caso in cui, in corso d'anno, vengano individuati nuovi incarichi o intervengono modifiche organizzative, si farà riferimento alla struttura degli obiettivi dell'incarico funzionalmente più simile a quello nuovo. Tale clausola si applica anche ai dirigenti con incarico presso le strutture centrali e ai professionisti e medici

#### Produzione, produttività e impiego risorse, sussidiarietà interregionale: voci analitiche

Struttura organizzativa	Struttura degli obiettivi							
	Produzione		Produttività, Impiego risorse e sussidiarietà					
	Indice di giacenza	Indice di deflusso	Produttività	Aree produzione	Aree supporto	Sede regionale	Presenza / forza	Sussidiarietà
Direzione regionale/Direzione di coordinamento metropolitano	75%	25%	15%	15%	10%	27,5%	5%	27,5%
Funzione manageriale di prodotto								100%
Direzione provinciale/Filiale metropolitana/Filiale provinciale	75%	25%	15%	30%	20%		5%	30%
Funzione manageriale sedi	75%	25%	100%					

## Qualità del servizio dirigenti di strutture di produzione

<b>Struttura organizzativa</b>	<b>Struttura degli obiettivi</b>					
	<b>Qualità del servizio</b>					
	INDICATORE SINTETICO DI QUALITA' PROCESSI DI PRODUZIONE	INDICATORE QUALITA' LINEE DI SERVIZIO	INDICATORE QUALITA' AREE FLUSSI	INDICATORE DI QUALITA' CUSTOMER CARE	INDICE LINEE INPS	INDICE AGENDA APPUNTA MENTI
<b>Direzione provinciale/Filiale metropolitana/Filiale provinciale</b>	100					
Funzione manageriale Entrate contributive, Vigilanza documentale e Ispettiva			75	25		
Funzione manageriale Presidio delle conformità e dei livelli di servizio	100					
Funzione manageriale Prestazioni e Servizi Individuali		90			5	5

## Qualità del servizio dirigenti direzioni regionale e di coordinamento metropolitano: voci analitiche

Struttura degli obiettivi																	
Qualità del servizio																	
	INDICATORE SINTETICO DI QUALITÀ PROCESSI DI PRODUZIONE	INDICATORE DI QUALITÀ LINEE DI SERVIZIO	INDICATORE DI QUALITÀ ASSICURATO PENSIONATO	INDICATORE CONTI INDIVIDUALI	INDICATORE QUOTA 100	INDICATORE DI QUALITÀ AMMORTIZZATORI SOC.	INDICATORE DI QUALITÀ SOSTEGNO ALLA NON AUTOSUFFICIENZA	INDICATORE DI QUALITÀ POLI SPECIALISTICI	INDICATORE PENSIONI PUBBLICHE	INDICATORE PREVIDENZA	INDICATORE RICORSI GIUDIZIARI	INDICATORE DI QUALITÀ ALTRE AREE	INDICATORE DI QUALITÀ GESTIONE RICORSI	INDICATORE DI QUALITÀ LISTE PENS. DA VERIF.	INDICATORE DI QUALITÀ CUSTOMER CARE	INDICE LINEE INPS	INDICE AGENDA APPUNTAMENTI
<b>Struttura organizzativa</b>																	
<b>Direzione Regionale/ Coordinamento metropolitano</b>	100																
<b>Funzione manageriale Presidio delle conformità e dei livelli di servizio</b>	100																
<b>Funzione manageriale Entrate contributive, Vigilanza documentale ed Ispettiva</b>										5			5		20		
<b>Funzione manageriale Entrate contributive, Vigilanza e Ammortizzatori sociali</b>					40						5		5		15		

## Struttura degli obiettivi

### Qualità del servizio

Struttura organizzativa	INDICATO RE SINTETICO DI QUALITA' PROCESSI DI PRODUZIONE	INDICATO RE QUALITA' LINEE DI SERVIZIO	INDICATO RE DI QUALITA' ASSICURAZIONE PENSIONATO	INDICATO RE CONTI INDIVIDUALI	INDICE QUOTA 100	INDICATO RE DI QUALITA' AMMORTIZAZATORI SOC.	INDICATO RE DI QUALITA' SOSTEGNO ALLA NON AUTOSUFFICIENZA	INDICATO RE DI QUALITA' POLI SPECIALISTICI	INDICE PENSIONI PUBBLICHE	INDICE PREVIDENZA	INDICATO RE RICORSI GIUDIZIARI	INDICATO RE QUALITA' AREE FLUSSI	INDICATO RE QUALITA' ALTRE AREE	INDICATO RE DI QUALITA' GESTIONE RICORSI	INDICATO RE DI QUALITA' LISTE PENS. DA VERIF.	INDICATO RE DI QUALITA' CUSTOMER CARE	INDICE LINEE INPS	INDICE AGENDA APPUNTAMENTI
	Funzione manageriale Entrate contributive, Vigilanza e Sostegno alla non autosufficienza							40			5	5	35		5		15	
Funzione manageriale Entrate contributive, Vigilanza e Pensioni	12	10	15					4	7	2	5	30		5		10		
Funzione manageriale Pensioni	22	15	25					5	15	3	5			5			2,5	2,5
Funzione manageriale Pensioni e Sostegno alla non autosufficienza	12	10	15				35	4	7	2	5			5			2,5	2,5
Funzione manageriale Pensioni e Ammortizzatori sociali	12	10	15	35				4	7	2	5			5			2,5	2,5

## Struttura degli obiettivi

### Qualità del servizio

Struttura organizzativa	Qualità del servizio																
	INDICATORE SINTETICO DI QUALITÀ PROCESSI DI PRODUZIONE	INDICATORE DI QUALITÀ ASSICURATO PENSIONATO	INDICE CONTI INDIVIDUALI	INDICE QUOTA 100	INDICATORE DI QUALITÀ AMMORTIZZATORI SOC.	INDICATORE DI QUALITÀ SOSTEGNO ALLA NON AUTOSUFFICIENZA	INDICATORE DI QUALITÀ POLI SPECIALISTICI	INDICE PENSIONI PUBBLICHE	INDICE PREVIDENZA	INDICATORE RICORSI GIUDIZIARI	INDICATORE QUALITÀ AREE FLUSSI	INDICATORE QUALITÀ ALTRE AREE	INDICATORE DI QUALITÀ GESTIONE RICORSI	INDICATORE DI QUALITÀ LISTE PENS. DA VERIF.	INDICATORE DI QUALITÀ CUSTOMER CARE	INDICE LINEE INPS	INDICE AGENDA APPUNTAMENTI
Funzione manageriale Ammortizzatori Sociali					85					5			5			2,5	2,5
Funzione manageriale Ammortizzatori Sociali e Sostegno alla non autosufficienza					45	40				5			5			2,5	2,5
Funzione manageriale Sostegno alla non autosufficienza						85				5			5			2,5	2,5

**Contributo alla riduzione del Debito Pubblico/Indicatore di Efficacia Economico-Finanziaria della Produzione**

<b>STRUTTURA DEGLI OBIETTIVI</b>																				
<b>Indicatore di Efficacia Economico-finanziaria della Produzione (I.E.E.P.)</b>																				
<b>Struttura organizzativa</b>	Accertamento Contributi in fase di Gestione Flussi	Accertamento Contributi da Vigilanza Ispettiva	Accertamento Contributi da Vigilanza Documentale	Accertamento Contributi da DMV	Accertamento Contributi Dipendenti Pubblici	Accertamento benefici in sede di pensione/TFS	Riscatti e Ricongiunzioni	Interessi Legali da prestazioni previdenziali	Interessi Legali da prestazioni per ammortizzatori sociali	Interessi Legali da prestazioni per non autosufficienza, inv. Civ.	Accertamento prestazioni pensionistiche indebite	Accertamento prestazioni indebite invalidità civile	Accertamento prestazioni pensionistiche indebite PDAP	Accertamento prestazioni indebite PSR	Minori prestazioni da vigilanza ispettiva	Minori prestazioni da vigilanza documentale	Azioni surrogatorie da prestazioni previdenziali	Azioni surrogatorie da prestazioni per ammortizzatori	Azioni surrogatorie da prestazioni per non	
	Direzione Regionale/ Coordinamento metropolitano	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Funzione manageriale Presidio delle conformità e dei livelli di servizio	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Funzione manageriale Entrate contributive, Vigilanza documentale ed Ispettiva	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Funzione manageriale Entrate contributive, Vigilanza e Ammortizzatori sociali	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Funzione manageriale Entrate contributive, Vigilanza e Sostegno alla non autosufficienza	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Funzione manageriale Entrate contributive, Vigilanza e Pensioni	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Funzione manageriale Pensioni																				
Funzione manageriale Pensioni e Sostegno alla non autosufficienza																				



## Indicatori economici della gestione

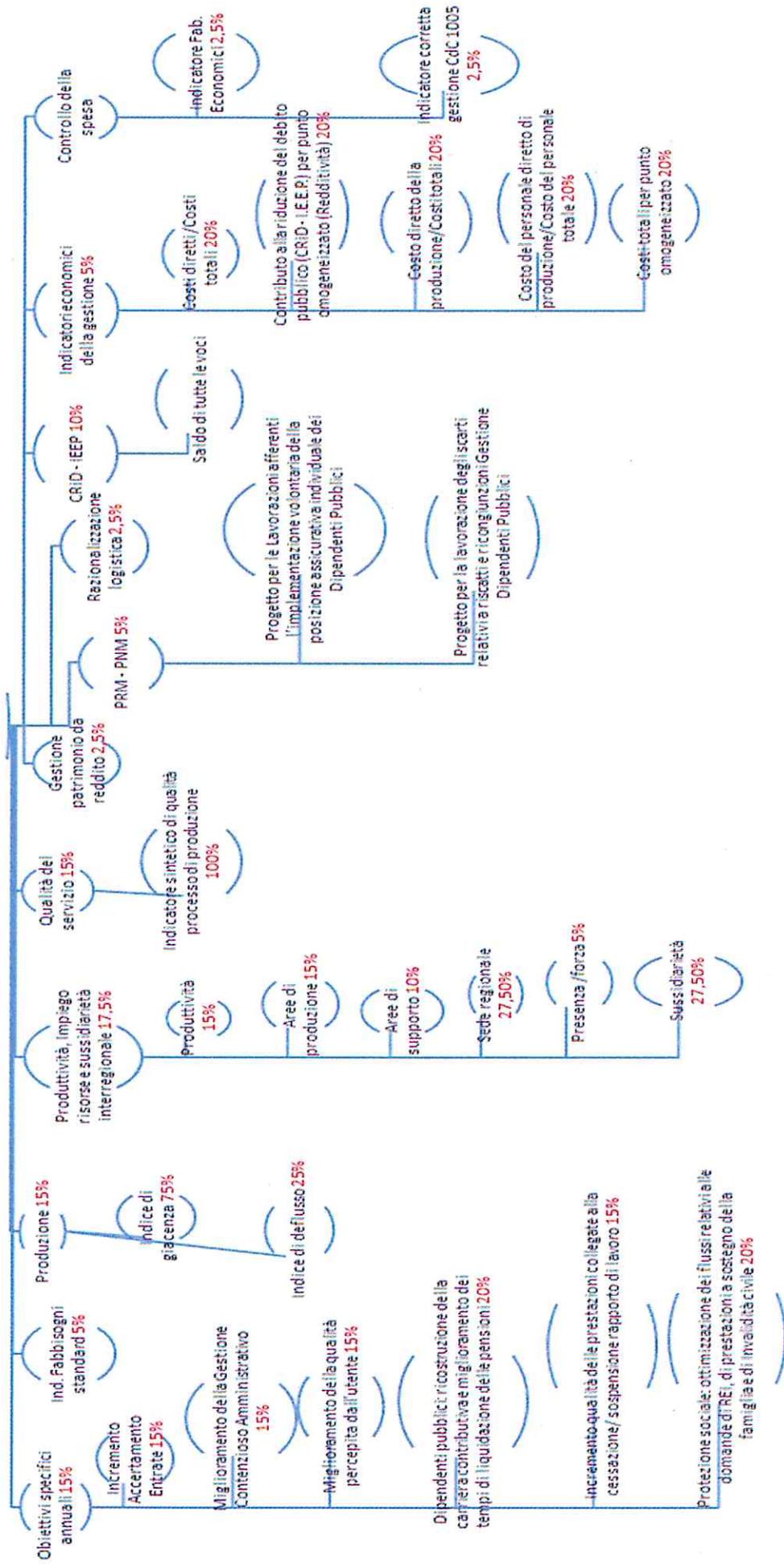
<b>Struttura organizzativa</b>	<b>STRUTTURA DEGLI OBIETTIVI</b>				
	<b>Indicatori economici della gestione</b>				
	Contributo alla riduzione del debito pubblico (CRiD - I.E.E.P.) per punto omogeneizzato (Redditività)	Costi diretti /Costi totali	Costo diretto della produzione/Costi totali	Costo del personale diretto di produzione/Costo del personale totale	Costi totali per punto omogeneizzato
<b>Direzione regionale/Direzione di coordinamento metropolitano</b>	20%	20%	20%	20%	20%
<b>Funzione manageriale risorse</b>				50%	50%
<b>Funzione manageriale risorse e patrimonio strumentale</b>				50%	50%
<b>Direzione provinciale/Filiale metropolitana/Filiale provinciale</b>	20%	20%	20%	20%	20%

STRUTTURA DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI ANNUALI				
Incremento Accertamento Entrate	Miglioramento della Gestione Contenzioso Amministrativo	Protezione sociale: ottimizzazione dei flussi relativi alle domande di REI, di prestazioni a sostegno della famiglia e di Invalidità civile	Dipendenti pubblici: ricostruzione della carriera contributiva e miglioramento dei tempi di liquidazione delle pensioni	Miglioramento della qualità percepita dall'utente
15%	15%	20%	20%	15%
		Riduzione del numero di posizioni assicurative incomplete 50%	Contrazione dei tempi di liquidazione pensioni pubbliche 50%	
<b>INDICATORI</b>				
Valore della Produzione Contributi (Maggiori Entrate DCERC)	Indice sintetico di qualità Ricorsi amministrativi del Cruscotto direzionale	Percentuale definito domande REDCITT	Indice sintetico di qualità Conti Individuali del Cruscotto direzionale	Indice sintetico di qualità Area Customer Care
100%	75%	35%	25%	100%
	Indice sintetico qualità sezione pareri e attività peritali prestazioni assistenziali	Percentuale definito domande per sostegno alle famiglie	Progetto Implementazione Posizione individuale dei dipendenti pubblici (Circolare 81/2017)	Indice sintetico di qualità cessazione/sospensione rapporto di lavoro del Cruscotto direzionale
	25%	30%	25%	100%
	Indice sintetico di qualità Invalità civile		Progetto Gestione Scarti riscatti e ricongiunzioni gestione pubblica (Circolare 81/2017)	
	35%		25%	
			Indice di giacenza PDAP in GG	
			Indice sintetico di qualità pensioni gestione pubblica Cruscotto direzionale	
			50%	
			50%	

STRUTTURA DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI ANNUALI				
Incremento Accertamento Entrate	Miglioramento della Gestione Contenzioso Amministrativo	Protezione sociale: ottimizzazione dei flussi relativi alle domande di REI, di prestazioni a sostegno della famiglia e di Invalidità civile	Dipendenti pubblici: ricostruzione della carriera contributiva e miglioramento dei tempi di liquidazione delle pensioni	Miglioramento della qualità percepita dall'utente
15%	15%	20%	20%	15%
			Riduzione del numero di posizioni assicurative incomplete 50%	Incremento qualità delle prestazioni collegate alla cessazione/ sospensione rapporto di lavoro
			Contrazione dei tempi di liquidazione pensioni pubbliche 50%	
<b>INDICATORI</b>				
			Progetto ECO Contrazione Giacenze determinazioni direttoriali n.3/2018 e n.77/2018 25%	

Si allega, a chiarimento ed a titolo esemplificativo, la struttura degli obiettivi dell'incarico "Direttore Regionale" con i criteri di ponderazione:

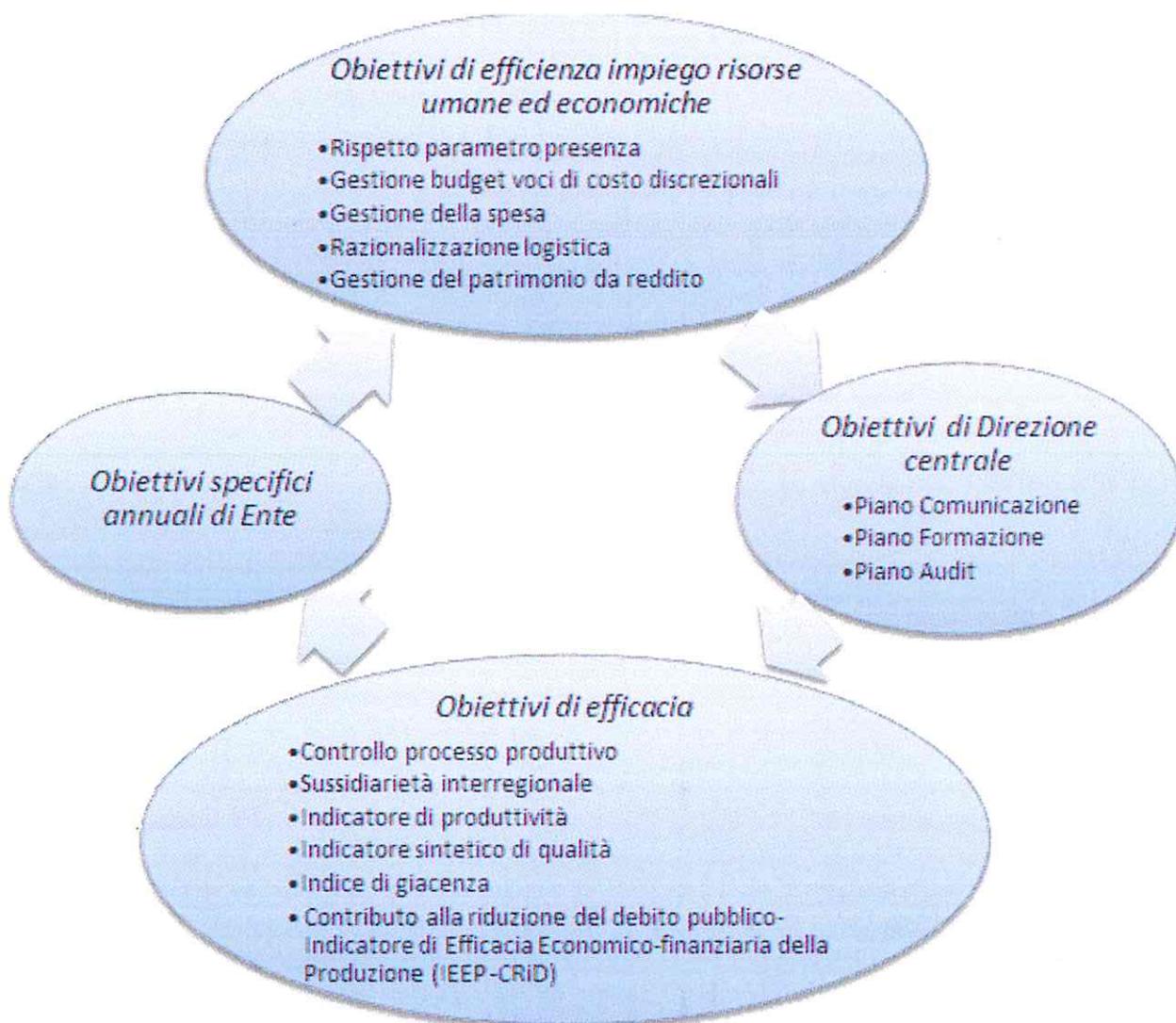
# Direzione Regionale



## 6.4 La struttura degli obiettivi dei dirigenti con incarichi presso la Direzione Generale

La struttura degli obiettivi dei dirigenti con incarichi funzionali presso la Direzione Generale è diversificata in relazione all'incarico funzionale. Negli allegati tecnici al Piano della Performance, annualmente, vengono individuati – per ogni tipologia di incarico dirigenziale – gli obiettivi di competenza ed 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 ecc. ).

Le dimensioni oggetto di misurazione sono descritte di seguito nella loro articolazione per obiettivi



## 6.5 Struttura degli obiettivi delle Strutture Centrali

Nella tabella seguente è declinata la struttura degli obiettivi dei dirigenti in oggetto

Struttura degli Obiettivi di Direzione generale												
Strutture	Efficienza impiego risorse				Efficacia							
	Risorse Umane	Risorse Economiche			Indicatore di produttività	Indicatore di Qualità Sintetico o Specifico (*)	Indice di giacenza complessiva o Specifico (**)	IEEP (CRID)	Sussidiarietà interregionale	Controllo processo produttivo	Obiettivi Produttivi/Obiettivi Istituzionali	Obiettivi specifici annuali di Ente
		Gestione budget voci di costo discrezionali (Straordinario/Turni e Missioni)	Gestione della spesa	Razionalizzazione logistica								
Direzioni centrali di prodotto non responsabili di spesa (DC P, DC ERC)	100%	100%			25%	25%	25%	25%				100%
<i>peso</i>	5%	10%			70%							15%
Progetto ECO	100%	100%									100%	100%
<i>peso</i>	5%	10%			70%							15%
Direzione centrale Audit, Trasparenza e Anticorruzione	100%	100%			2,5%	2,5%	2,5%	2,5%			90%	100%
<i>peso</i>	5%	10%			70%							15%

## Struttura degli Obiettivi di Direzione generale

Strutture	Efficienza impiego risorse					Efficacia							Obiettivi specifici annuali di Ente
	Risorse Umane	Risorse Economiche				Indicatore di produttività	Indicatore di Qualità Sintetico o Specifico (*)	Indice di giacenza complessiva o Specifico (**)	IIEEP (CRID)	Sussidiarietà interregionale	Controllo processo produttivo	Obiettivi. Produttivi/ Obiettivi Istituzionali	
		Gestione budget voci di costo discrezionali (Straordinario/ Turni e Missioni)	Gestione della spesa	Razionalizzazione logistica	Gestione del patrimonio da reddito								
Direzione centrale Relazioni Esterne	100%	100%				20%	20%	10%	10%		40%	100%	
<i>peso</i>	5%		10%					70%				15%	
Direzioni centrali non responsabili di spesa (DC OSI, DC AFSF, DC SR)	100%	100%				30%	30%	10%				100%	
<i>peso</i>	5%		10%					70%				15%	
Direzione centrale Pianificazione e Controllo di gestione	100%	100%				20%	20%	20%	20%			100%	
<i>peso</i>	5%		10%					70%				15%	
Direzione Servizi agli utenti	100%	100%				15%	20%	20%	20%	10%		100%	
<i>peso</i>	5%		10%					70%				15%	

## Struttura degli Obiettivi di Direzione generale

Strutture	Efficienza impiego risorse					Efficacia							Obiettivi specifici annuali di Ente
	Risorse Umane	Risorse Economiche				Indicatore di produttività	Indicatore di Qualità Sintetico o Specifico (*)	Indice di giacenza complessiva o Specifico (**)	IEEP (CRID)	Sussidiarietà interregionale	Controllo processo produttivo	Obiettivi Produttivi/Obiettivi Istituzionali	
		Gestione budget voci di costo discrezionali (Straordinario/Turni e Missioni)	Gestione della spesa	Razionalizzazione logistica	Gestione del patrimonio da reddito								
Direzioni centrali di prodotto responsabili di spesa (DC AS DC SNA)	100%	30%	70%			25%	25%	25%	25%				100%
	5%	20%							60%				15%
Direzioni centrale Risorse Umane	100%	30%	70%			10%	10%	10%	10%		60%		100%
	5%	20%							60%				15%
Direzione centrale Acquisti e Appalti	100%	30%	70%			30%	30%	30%	10%				100%
	5%	20%							60%				15%
Direzione centrale Patrimonio e Archivi	100%	20%	20%	20%	40%	30%	30%	30%	10%				100%
	5%	50%							30%				15%

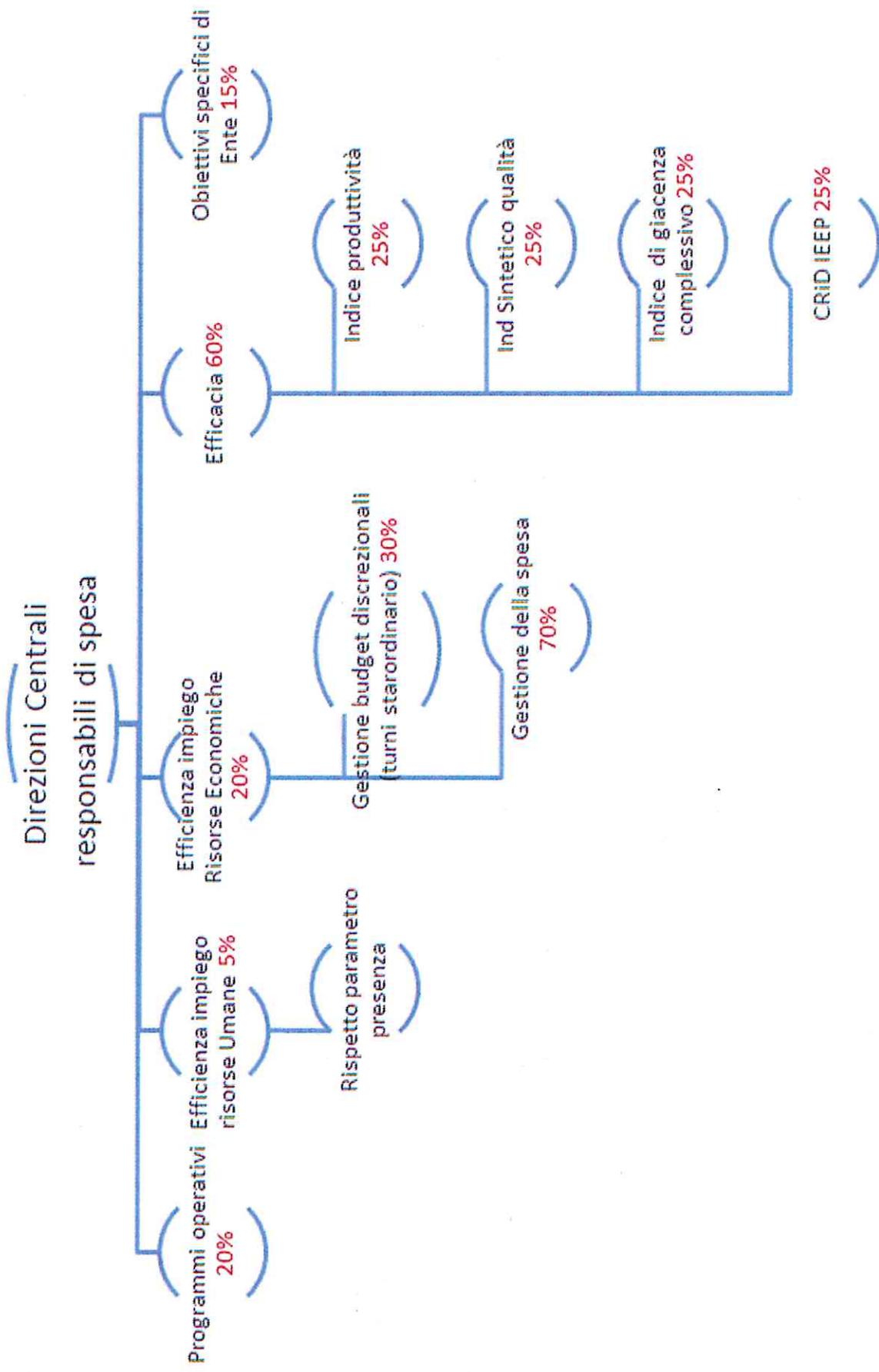
## Struttura degli Obiettivi di Direzione generale

Strutture	Efficienza impiego risorse				Efficacia							Obiettivi specifici annuali di Ente
	Risorse Umane	Risorse Economiche			Indicatore di produttività	Indicatore di Qualità Sintetico o Specifico (*)	Indice di giacenza complessivo o Specifico (**)	IEEP (CRID)	Sussidiarietà interregionale	Controllo processo produttivo	Obiettivi Produttivi/Obiettivi Istituzionali	
		Gestione budget voci di costo discrezionali (Straordinario/Turni e Missioni)	Gestione della spesa	Razionalizzazione logistica								
DC Segreteria Unica Tecnica Normativa e Uffici di supporto agli Organi/Uffici centrali <i>peso</i>	100%	100%			30%	30%	30%	10%				100%
	5%								60%			15%
Progetti Patrimonio da reddito <i>peso</i>	100%	20%										100%
	5%											15%
Incarichi di consulenza studio e ricerca <i>peso</i>	Raggiungimento obiettivi di risultato specifici assegnati dal Direttore generale											
	85%											

\*Le Direzioni di prodotto saranno valutate con riferimento all'indicatore di qualità proprio della Sezione di competenza. Per la sola DC Pensioni saranno presi a riferimento gli indicatori di qualità delle Sezioni di pertinenza (Assicurato Pensionato e Quota 100 - Conto Individuale - Poli Specialistici - Gestione PDAP), ponderati sulla base dei pesi effettivi del cruscotto qualità. Le altre Strutture saranno valutate con riferimento all'indicatore sintetico di qualità delle aree di produzione, ad esclusione della DCPA, alla quale sarà attribuito l' "Indicatore di qualità Gestione Archivi" del Cruscotto.

\*\*Alle Direzioni di prodotto sarà assegnato l'indice di giacenza di competenza (valore nazionale), con correlato obiettivo, come da Piano Budget. Per la DC Pensioni l'obiettivo sarà dato dalla media ponderata (50% ciascuno) del valore nazionale dell'indice di Giacenza Assicurato Pensionato e dall'Indice di Giacenza Gestione Conto Assicurativo. Alle altre Strutture sarà assegnato l'indice di giacenza complessivo (riferito a tutte le aree produttive: valore nazionale 89).

Si allega, a chiarimento ed a titolo esemplificativo, la struttura degli obiettivi dell'incarico "Direttore Centrale di struttura responsabile di spesa" con i criteri di ponderazione:



## **7 Retribuzione di risultato dei Professionisti e Medici**

Preso atto delle sentenze del Consiglio di Stato nn. 5447 e 5448/2016, è stata approvata la determinazione presidenziale n. 125/2017, con la quale sono stati modificati alcuni punti dell'Ordinamento delle Funzioni centrali e territoriali dell'Istituto e diversi articoli del Regolamento di Organizzazione, di cui alla determinazione presidenziale n. 89/2016. Il nuovo articolo 27 del Regolamento di Organizzazione - oltre a ribadire l'autonomia tecnico/professionale dell'attività professionale - specifica che l'incarico di Coordinamento "comporta la responsabilità dell'ufficio professionale inserito nella Struttura cui afferisce" ed, alla luce di tale nuovo inquadramento, conferma ai Coordinatori "la responsabilità del conseguimento degli obiettivi definiti nell'ambito dei budget delle strutture di rispettiva competenza".

Alla luce delle richiamate modifiche organizzative, i criteri per la misurazione degli obiettivi collegati alla retribuzione di risultato sono esposti di seguito

### **7.1 Professionisti dell'area legale e medico legale**

Per i professionisti dell'area legale e medico legale, assumono rilievo l'indicatore sintetico di efficacia e di efficienza dell'area di propria pertinenza e del relativo ambito territoriale del Cruscotto direzionale (percentuale di scostamento rispetto all'anno precedente) ed alcuni indicatori relativi al Contributo alla Riduzione del Debito pubblico (Indicatore di Efficacia Economica Finanziaria della Produzione).

Per l'efficacia e l'efficienza sono presi in considerazione, anche ai fini dell'incentivazione speciale di cui al successivo paragrafo 9.3:

- per il personale medico:
  - risultati nazionali per il Coordinamento generale;
  - risultati delle strutture coordinate per i Coordinamenti Regionali;
  - risultati della struttura di assegnazione per i Coordinamenti provinciali.
  
- per i professionisti legali, in coerenza con i nuovi assetti organizzativi definiti nella determinazione Presidenziale n. 186/2017:
  - risultati nazionali per il Coordinamento Generale;
  - risultati delle strutture coordinate (Coordinamenti distrettuali, provinciali, interprovinciali) per i Coordinamenti Regionali;
  - risultati del Coordinamento distrettuale di assegnazione per il Coordinamento Distrettuale;
  - risultati della struttura metropolitana nel suo complesso per i Coordinamenti Metropolitan (ed intrametropolitani ove presenti);

- risultati ponderati degli uffici facenti parti del Coordinamento interprovinciale per i Coordinatori Interprovinciali. I criteri di ponderazione vengono definiti annualmente nel Piano della Performance. Gli altri avvocati del Coordinamento vengono invece valutati sulla base dei soli risultati del Coordinamento legale di assegnazione.
- risultati del Coordinamento Provinciale per i Coordinamenti Provinciali

Per valutare l'efficienza dei Coordinamenti Legali, il personale amministrativo ed i professionisti legali - nel Cruscotto Direzionale - sono imputati alle due aree del Recupero Crediti e del Contenzioso nella misura del 50% delle risorse FTE assegnate.

Per quanto riguarda il Contributo alla Riduzione del Debito pubblico (IEEP), sia per i professionisti dell'area legale che per quelli dell'area medico legale, sono presi a riferimento i valori regionali, per i Coordinamenti territoriali, e quelli nazionali, per i Coordinamenti centrali.

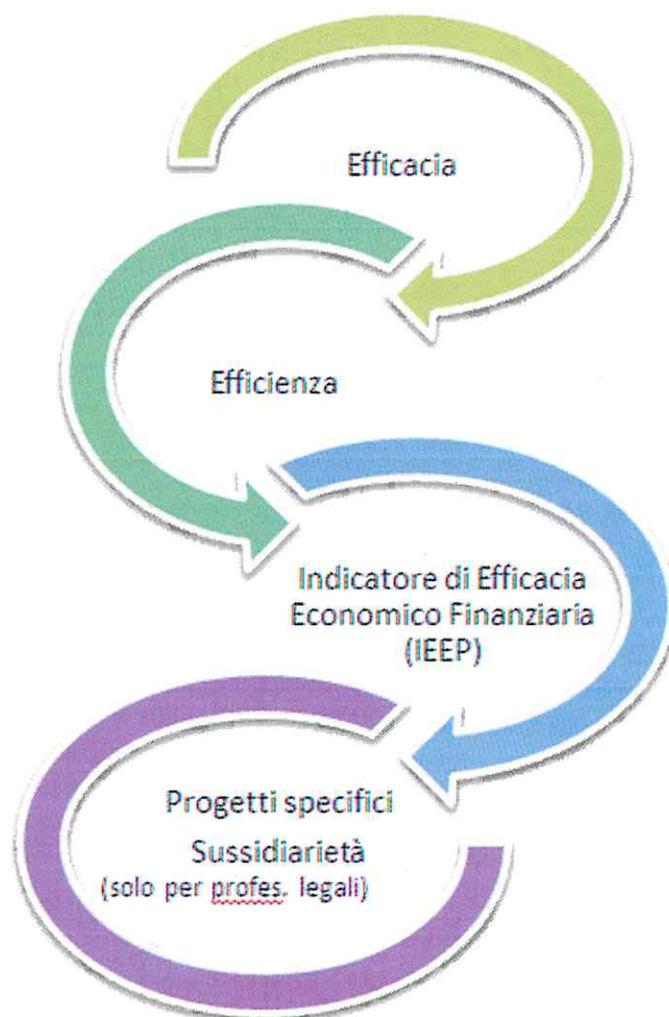
Inoltre, per i professionisti dell'area legale in forza presso coordinamenti che prestano attività in sussidiarietà e per il Coordinamento generale legale, è inserito - nella struttura degli obiettivi - un ulteriore indicatore che valorizza l'attività prestata nell'ambito del **Piano nazionale di sussidiarietà**.

Tale indicatore comporterà, sia a livello di valore regionale che a livello di valore complessivo nazionale, il raggiungimento dell'obiettivo (scostamento = 0) nel caso in cui si realizzi il 100 % dell'attività assegnata, in termini di numero affari legali. Nel caso di gestione di affari legali in misura inferiore a quella assegnata, verrà riconosciuto uno scostamento negativo lineare (fino al 50%). Nel caso di gestione di affari legali in misura superiore a quelli assegnati sarà riconosciuto uno scostamento positivo lineare fino al 50%. Le percentuali di raggiungimento dell'obiettivo in parola saranno attestate dal Coordinamento generale legale con apposita relazione corredata dai relativi dati.

Possono inoltre essere annualmente previsti **Progetti specifici** per superare criticità gestionali e/o favorire specifiche attività (ad es di recupero dei crediti). Anche tali progetti sono misurati - al pari del Piano di Sussidiarietà - riconoscendo scostamenti negativi o positivi (max +/- 50) in relazione al mancato raggiungimento dell'obiettivo o al superamento. L'obiettivo sarà definito a livello di Coordinamento Regionale e Metropolitano.

Il Coordinamento generale legale sarà valutato, sia con riferimento al Piano di Sussidiarietà Nazionale sia ai Progetti Specifici, con riferimento alle percentuali di realizzazione a livello nazionale.

Le dimensioni oggetto di misurazione sono quindi:



### 7.1.2 Struttura degli obiettivi

Le tabelle di seguito riportate rappresentano la struttura degli obiettivi per i Coordinamenti Centrali e per i Coordinamenti territoriali.

COORDINAMENTI PROFESSIONALI CENTRALI	STRUTTURA DEGLI OBIETTIVI COORDINAMENTO GENERALE LEGALE					
	SUSSIDIARIETA'	EFFICACIA EFFICIENZA DI AREA PROFESSIONALE		PROGETTI DI MIGLIORAMENTO		IEEP (CRiD)
	OBIETTIVI DI SUSSIDIARIETA'	INDICATORE EFFICACIA	INDICATORE EFFICIENZA	INCREMENTO INCASSI SPESE LEGALI	AGGIORNAMENTO ARCHIVI SISCO-TAR-CdC	AZIONI SURROGATORIE
	20%	50%		20%		10%
100%	50%	50%	50%	50%	100%	

STRUTTURA DEGLI OBIETTIVI COORDINAMENTI LEGALI TERRITORIALI					
---	--	--	--	--	--

COORDINAMENTI TERRITORIALI	SUSSIDIARIE TA' (*)	EFFICACIA EFFICIENZA DI AREA PROFESSIONALE				PROGETTI DI MIGLIORAMENTO		IEEP (CRID)
	OBIETTIVI DI SUSSIDIARIE TA'	INDICATORE EFFICACIA AMBITO TERRITORIAL E DI APPARTENENZA	INDICATORE EFFICACIA AMBITO TERRITORIAL E COORDINATO	INDICATORE EFFICIENZA AMBITO TERRITORIAL E DI APPARTENENZA	INDICATORE EFFICIENZA AMBITO TERRITORIALE COORDINATO	INCREMENTO INCASSI SPESE LEGALI	AGGIORNAMENTO ARCHIVI SISCO-TAR-CdC	AZIONI SURROGATORIE
	20%	50%				20%		10%
COORDINATORE E AVVOCATI DEL COORDINAMENTO REGIONALE	100%		50%		50%	50%	50%	100%
COORDINATORE E AVVOCATI DEL COORDINAMENTO PROVINCIALE/DISTRETTUALE (**)	100%	50%		50%		50%	50%	100%
COORDINATORE METROPOLITANO/INTRAMETROPOLITANO E AVVOCATI DEL COORDINAMENTO (***)	100%	50%		50%		50%	50%	100%
COORDINATORE INTERPROVINCIALE (****)	100%		50%		50%	50%	50%	100%
AVVOCATI DEI COORDINAMENTI APPARTENENTI ALL'INTERPROVINCIALE	100%	50%		50%		50%	50%	100%

(\*) Per i Coordinamenti ai cui l'obiettivo non sia stato assegnato, il relativo peso verrà proporzionalmente redistribuito, previo eventuale arrotondamento.

(\*\*) Il Coordinatore distrettuale dell'area romana sarà valutato sulla base dei risultati del Coordinamento metropolitano di Roma, Rieti e Viterbo, con incidenza percentuale rispettivamente del 60%, 20%,20%; gli avvocati non coordinatori saranno invece valutati sulla base dei risultati del solo ufficio al quale sono assegnati.

(\*\*\*) Ai Coordinatori metropolitani ( e ove presenti intrametropolitani) ed avvocati in forza ai medesimi coordinamenti verranno attribuiti i risultati della struttura metropolitana nel suo complesso.

(\*\*\*\*) Incidenza percentuale stabilita sulla base dei carichi di lavoro degli uffici coordinati.

Con riguardo agli Uffici legali interprovinciali, ai fini della valutazione del Coordinatore Interprovinciale, per l'efficacia e l'efficienza, saranno applicati i seguenti pesi:

<b>Pesi Uffici Legali interprovinciali</b>	<b>%</b>
ALESSANDRIA - dir	60%
CUNEO - dir	40%
BERGAMO - dir	45%
MONZA - dir	55%
BELLUNO - dir	20%
TREVISO - dir	80%
PADOVA - dir	75%
VICENZA - dir	25%
FORLI' - dir	45%
RIMINI - dir	55%
MODENA - dir	50%
REGGIO EMILIA - dir	30%
PARMA - dir	20%
LIVORNO - dir	45%
PISA - dir	55%
LUCCA - dir	70%
MASSA CARRARA - dir	30%
CHIETI - dir	50%
PESCARA - dir	50%
AVELLINO - dir	45%
BENEVENTO - dir	55%
RAGUSA - dir	50%
SIRACUSA - dir	50%

Di seguito la struttura degli obiettivi dei Coordinamenti medico legali.

COORDINAMENTI PROFESSIONALI CENTRALI E TERRITORIALI	<b>STRUTTURA DEGLI OBIETTIVI COORDINAMENTI MEDICO LEGALI</b>		
	EFFICACIA EFFICIENZA DI AREA PROFESSIONALE		IEEP (CRiD)
	INDICATORE EFFICACIA	INDICATORE EFFICIENZA	AZIONI SURROGATORIE
	90%		10%
	50%	50%	100%

## 7.2 Professionisti Statistici/Attuariali e Professionisti dell'Area tecnico edilizia

Per i professionisti Statistici/Attuariali e per i professionisti dell'Area tecnico edilizia, sia a livello di Direzione generale che di Coordinamento regionale, la misurazione della performance organizzativa avviene sulla base del grado di raggiungimento di obiettivi specifici, strettamente attinenti alle attività professionali, individuati annualmente nel piano della Performance.

Il peso dei progetti specifici delle aree professionali tecnico-edilizio e statistico attuariale è il seguente:

PESI OBIETTIVI SPECIFICI INCENTIVAZIONE ORDINARIA							
AREA STATISTICO ATTUARIALE					AREA TECNICO EDILIZIA		
OB. 1	OB. 2	OB. 3	OB. 4	OB. 5	OB. 1	OB. 2 (*)	OB. 3
20%	20%	20%	20%	20%	50%	30%	20%

(\*) L'obiettivo relativo al Piano di dismissione immobiliare sarà valorizzato unicamente per i Coordinamenti regionali di Lazio, Lombardia, Veneto, Emilia Romagna, Toscana, Sicilia e Campania. Per le restanti regioni il peso degli obiettivi attivi, verrà proporzionalmente ripartito previo eventuale arrotondamento.

## 7.3 Parametro di liquidazione

Per tutti i professionisti e per i medici, il parametro per la retribuzione di risultato sarà determinato secondo la seguente tabella:

% raggiungimento dell'obiettivo	Parametro
= > 100	100
se la % scostamento di sede è compreso tra < 0 e > -10%	Proporzione lineare
se la % scostamento di sede è < -10%	Proporzione lineare con parametro minimo di 80

## 8 Criteri per la misurazione della performance del personale inquadrato nelle aree funzionali A, B, C (Incentivo ordinario)

### 8.1 Responsabili di Agenzia complessa, Prestazioni e Servizi, Flussi Contributivi, Territoriale

Per il personale dell'area professionale C con responsabilità di agenzia (Complessa, Prestazioni e Servizi Individuali, Flussi, Territoriale) il criterio di misurazione è direttamente collegato alla percentuale di realizzazione degli obiettivi di risultato previsti dal Piano della Performance, relativamente a:

- c) raggiungimento degli obiettivi di risultato assegnati all'Agenzia, con peso 10%;
- d) raggiungimento degli obiettivi di risultato assegnati alla Direzione provinciale/Filiale di coordinamento di appartenenza, con peso 90%.

Per quanto riguarda gli obiettivi assegnati all'Agenzia (quota del 10%), la relativa struttura comprende esclusivamente elementi propri dell'agenzia in maniera che la stessa stimoli il responsabile ad una gestione ancora più performante che tuttavia non sia in contrasto, ma anzi rafforzi, gli obiettivi di area.

Pertanto sono presi in considerazione:

- a) **Produzione**, al cui interno assume un peso prevalente l'indice di giacenza (di agenzia) rispetto all'indice di deflusso;
- b) **Qualità**, con riferimento all'indicatore sintetico delle aree di produzione riferito all'agenzia sia con riferimento allo scostamento dall'anno precedente (per l'incentivazione speciale) sia allo scostamento rispetto al budget (per l'incentivazione ordinaria).

Pertanto i parametri di liquidazione, sia rispetto all'incentivo ordinario sia rispetto all'incentivo speciale, della quota del 10% sono i seguenti:

% di realizzazione obiettivo	Parametro per la liquidazione
$\geq 100$	100
$>90 < 100$	Proporzione lineare da 90,01 a 99,99
$\leq 90$	90

### 8.1.2 Obiettivi dei responsabili d'agenzia

Per il personale inquadrato nell'area funzionale C con responsabilità di agenzia (Complessa, Prestazioni e Servizi Individuali, Flussi, Territoriale), relativamente agli obiettivi di risultato dell'Agenzia<sup>6</sup>, la struttura degli obiettivi comprende i seguenti obiettivi, relativi esclusivamente ad elementi propri dell'agenzia:

<b>Struttura organizzativa</b>	<b>Struttura degli obiettivi</b>		
	<b>Qualità</b> <i>(Incentivo Speciale)</i>		
	<b>60%</b>		
	<i>Indicatore sintetico di qualità Area Flussi* (scostamento rispetto anno precedente)</i>	<i>Indicatore sintetico di qualità Area Servizi (scostamento rispetto anno precedente)</i>	<i>Indicatore sintetico di qualità di Agenzia (scostamento rispetto anno precedente)</i>
<b>Agenzia complessa</b>			100%
<b>Agenzia Prestazioni e Servizi</b>		100%	
<b>Agenzia flussi</b>	100%		
<b>Agenzia territoriale</b>			100%

\* escluso indice vigilanza ispettiva

<sup>6</sup> Gli obiettivi d'agenzia pesano per il 10%, nella valutazione della performance organizzativa del responsabile d'agenzia.

<b>Struttura organizzativa</b>	<b>Struttura degli obiettivi</b>		
	<b>Qualità</b> <i>(Incentivo Ordinario)</i>		
	<b>60%</b>		
	<i>Indicatore sintetico di qualità Area Flussi* (scostamento rispetto al budget)</i>	<i>Indicatore sintetico di qualità Area Servizi (scostamento rispetto al budget)</i>	<i>Indicatore sintetico di qualità di Agenzia (scostamento rispetto al budget)</i>
<b>Agenzia complessa</b>			100%
<b>Agenzia Prestazioni e Servizi</b>		100%	
<b>Agenzia flussi</b>	100%		
<b>Agenzia territoriale</b>			100%

\* escluso indice vigilanza ispettiva

<b>Struttura organizzativa</b>	<b>Struttura degli obiettivi</b>					
	<b>Produzione</b> <i>(Incentivo Speciale e Ordinario)</i>					
	<b>40%</b>					
	<i>Indice di giacenza di Agenzia</i>	<i>Indice di deflusso di Agenzia</i>	<i>Indice di giacenza Area Flussi</i>	<i>Indice di deflusso Area Flussi</i>	<i>Indice di Giacenza Area Servizi</i>	<i>Indice di Deflusso Area Servizi</i>
<b>Agenzia complessa</b>	75%	25%				
<b>Agenzia Prestazioni e Servizi</b>					75%	25%
<b>Agenzia flussi</b>			75%	25%		
<b>Agenzia territoriale</b>	50 %	50 %				

Per quanto riguarda gli obiettivi assegnati alla Direzione provinciale/Filiale metropolitana o provinciale di appartenenza (peso 90%) valgono le regole previste, nel paragrafo seguente, per il restante personale inquadrato nelle aree funzionali A, B,C.

## 8.2 Altro personale inquadrato nelle aree funzionali A, B, C

Il sistema di misurazione della performance, basato sugli indicatori di qualità ed efficienza del Cruscotto direzionale, utilizza gli scostamenti rispetto ai risultati consuntivati per l'anno precedente, combinando l'indicatore di produttività delle aree di produzione con il risultato qualitativo al fine di apprezzare il valore generato.

In particolare, l'indicatore di produttività delle aree di produzione viene misurato a livello di Direzione regionale/Direzione di coordinamento metropolitano.

Il risultato qualitativo sarà anzitutto apprezzato anzitutto a livello di indicatori elementari del Cruscotto Direzionale: dato un valore obiettivo, sarà attribuito uno scostamento:

- Pari a 0 se la struttura garantirà esattamente il raggiungimento dell'obiettivo;
- Positivo lineare (fino a +50%) nel caso in cui venga conseguito un risultato migliore dell'obiettivo;
- Negativo lineare (fino a - 50%) nel caso in cui venga conseguito un risultato peggiore dell'obiettivo;

Lo scostamento sul singolo indicatore sarà mediato - in modo ponderato in base ai pesi dei singoli indicatori - con gli scostamenti relativi a tutti gli altri indicatori e trasformato in un numero indice sintetico di qualità delle aree di produzione.

I limiti di oscillazione (+/- 50%) sono stati fissati per evitare che performance anomale, in positivo o in negativo, su un singolo indicatore possano significativamente alterare l'indice sintetico.

L'incentivazione alla produttività è corrisposta sulla base dell'indicatore della "**produttività efficace**".

La "produttività efficace" si ottiene attraverso la valutazione combinata della produttività (produzione omogeneizzata/risorse impiegate in produzione) e della qualità (miglioramento dell'obiettivo di qualità - budget) nelle aree di produzione.

Definiti i parametri:

$X$  = produttività aree di produzione/obiettivo produttività aree di produzione

$Y$  = scostamento percentuale rispetto all'obiettivo (budget) di qualità delle aree di produzione.

La "**produttività efficace**" è calcolata sulla base della valutazione combinata dei parametri  $X$  ed  $Y$ , i parametri per la liquidazione dell'incentivazione sono determinati secondo i criteri riportati nella tabella seguente:

<b>PRODUTTIVITÀ AREE DI PRODUZIONE: scostamento % rispetto all'obiettivo (Produttività 124)</b>	<b>Parametro per la liquidazione</b>	<b>QUALITÀ AREE DI PRODUZIONE scostamento % rispetto al budget</b>	<b>Parametro per la liquidazione della produttività efficace (*)</b>
scostamento % rispetto all'obiettivo >= 0	<b>100</b>	scostamento % rispetto all'obiettivo >=0	<b>110</b>
		scostamento % rispetto all'obiettivo < 0	<b>100</b>
-5% < scostamento % rispetto all'obiettivo < 0	<b>95</b>	scostamento % rispetto all'obiettivo >=0	<b>100</b>
		scostamento % rispetto all'obiettivo < 0	<b>95</b>
scostamento % rispetto all'obiettivo <= -5%	<b>90</b>	scostamento % rispetto all'obiettivo >=0	<b>95</b>
		scostamento % rispetto all'obiettivo < 0	<b>90</b>

## **9 Progetti di miglioramento della qualità (Progetti Speciali art. 18 L. 88/1989).**

Ai fini della valutazione dell'incentivazione speciale (Progetti Speciali art. 18 L.88/1989), per tutte le aree, si farà riferimento agli obiettivi di miglioramento collegati ai Progetti regionali/nazionali di miglioramento e misurati attraverso i parametri indicati di seguito.

I PRM/PNM sono finalizzati alla soluzione di criticità locali o nazionali che hanno effetti negativi sulla qualità del servizio reso agli utenti. Il grado di conseguimento degli obiettivi ha impatti positivi sugli indicatori di qualità e quindi sul parametro di liquidazione dell'incentivazione speciale.

### **9.1 Personale inquadrato nelle area funzionali A, B e C e dirigenti**

Gli obiettivi di miglioramento sono fissati sulla base dei seguenti criteri, tenuto conto della clusterizzazione di cui al precedente paragrafo 3.3.4.1.

<b>Posizionamento dell' indicatore sintetico di qualità delle aree di produzione (consuntivato nell' anno precedente)</b>	<b>Obiettivo di miglioramento (% di scostamento rispetto all'anno precedente)</b>
= > di 100	% di scostamento positivo o comunque uguale o superiore alla scostamento del cluster di appartenenza
Tra 90 e 99,99	% scostamento uguale o superiore allo scostamento del cluster di appartenenza
<90	% scostamento superiore del 10% dello scostamento del cluster di appartenenza

Per la direzione nazionale è sempre chiesto, indipendentemente dal posizionamento conseguito, una % di scostamento positivo

La corresponsione dei compensi speciali legati alla qualità del servizio avviene sulla base dei parametri riportati nella seguente tabella:

*Parametri di liquidazione dell'incentivo speciale personale ABC e dirigenti*

Posizionamento indicatore sintetico qualità aree di produzione (consuntivato nell' anno precedente)	RISULTATO OBIETTIVO DI QUALITA'	Parametro liquidazione (100)	RISULTATO OBIETTIVO DI QUALITA'	Parametro di liquidazione (90-99,99)	RISULTATO OBIETTIVO DI QUALITA'	Parametro di liquidazione (80- 89,99)
> = di 100	se la % di scostamento di sede è positivo o comunque è uguale o superiore allo scostamento del cluster di appartenenza	100	se la % scostamento di sede è compreso tra < 0 e > -10%	proporzione lineare (complemento a 100 della % di scostamento sede)	se la % scostamento di sede è < -10%	Proporzione lineare (complemento a 100 della percentuale di scostamento sede) con parametro minimo 80
Tra 90 e 99,99	se la % di scostamento di sede è uguale o superiore allo scostamento del cluster di appartenenza	100	se il rapporto (% scostamento sede / % scostamento del cluster di appartenenza) moltiplicato per 100 è compreso tra 90 e 99,99	rapporto (% scostamento sede / % scostamento del cluster di appartenenza) moltiplicato per 100	se (rapporto % scostamento sede / % scostamento del cluster di appartenenza ) moltiplicato per 100 è minore di 90	rapporto (% scostamento sede / % scostamento del cluster di appartenenza) moltiplicato per 100 con parametro minimo 80
<90	se la % di scostamento di sede è superiore del 10% allo scostamento del cluster di appartenenza	100	se il rapporto (% scostamento sede / % scostamento del cluster di appartenenza + 10% scostamento del cluster di appartenenza) moltiplicato per 100 è compreso tra 90 e 99,99	rapporto (% scostamento sede / % scostamento del cluster di appartenenza + 10% scostamento del cluster di appartenenza) moltiplicato per 100	se il rapporto (% scostamento sede / % scostamento del cluster di appartenenza + 10% scostamento del cluster di appartenenza ) moltiplicato per 100 è minore di 90	rapporto (% scostamento sede / % scostamento del cluster di appartenenza + 10% scostamento del cluster di appartenenza) moltiplicato per 100 con parametro minimo 80

### 9.1.1 Bonus

Per dare maggiore rilievo ad obiettivi dirigenziali, collegati ad attività strategiche per l'Istituto, e rafforzare il percorso di allineamento fra la struttura degli obiettivi di performance organizzativa dei dirigenti e quella del personale inquadrato nelle aree Funzionali A B C, vengono introdotti 3 "bonus", descritti nei paragrafi seguenti, che agiscono sullo scostamento consuntivo dell'indicatore sintetico di qualità delle aree di produzione, incrementando quello positivo o riducendo quello negativo,

Per i responsabili di agenzia di cui al precedente paragrafo 8.1, i criteri definiti nel seguente paragrafo si applicano sulla quota b) degli obiettivi.

Il descritto incremento dello scostamento, che si applica sia rispetto all'incentivo ordinario sia rispetto all'incentivo speciale, non viene invece considerato ai fini dell'individuazione dello scostamento consuntivo medio di cluster.

#### 9.1.1.1 Bonus qualità progetti di miglioramento

Il **Bonus qualità Progetti** è agganciato al grado di realizzazione del complesso dei progetti nazionali e regionali di miglioramento ed è proporzionale al grado di raggiungimento dei progetti (nazionali e regionali), purché sia stato realizzato almeno il 70% della media semplice dei progetti. Per ogni singolo progetto, ai fini del calcolo della media, potrà essere apprezzato uno scostamento massimo, in negativo o in positivo, rispetto all'obiettivo del 50%. L'incremento è pari a quello definito nella sottostante tabella:

<b>Percentuale di raggiungimento dei progetti (media semplice)</b>	<b>Bonus sullo scostamento dell'indicatore sintetico di qualità</b>
Fra 0 e 69,99%	0
Fra 70 e 79,99 %	+ 0,25%
Fra 80 e 89,99%	+ 0,50%
Fra 90 e 100%	+ 0,75%

### 9.1.1.2 Bonus sussidiarietà "interregionale" ed "infraregionale"

Il "BONUS SUSSIDIARIETA'" è associato alla realizzazione degli interventi di sussidiarietà di cui al precedente paragrafo 3.3.3.2, come da tabella seguente.

Percentuale di realizzazione Piano di sussidiarietà	Bonus sullo scostamento dell'indicatore sintetico di qualità
Fra 0 e 49,99%	0
Fra 50 e 69,99 %	+ 0,50
Fra 70 e 89,99%	+ 0,75
Fra 90 e 100%	+ 1%
Oltre 100,01%	Bonus lineare per la parte eccedente il 100%

**Tab. Bonus sussidiarietà**

Il bonus sarà attribuito a tutte le strutture di produzione della direzione regionale/DCM sussidiante.

Tuttavia, poiché uno degli effetti del piano di sussidiarietà è la riduzione della giacenza, il bonus verrà riconosciuto, per il 2019 ed a titolo sperimentale, con i seguenti criteri:

- a) nel caso in cui l'intervento venga realizzato utilizzando la sola sussidiarietà interregionale;
- b) nel caso in cui l'intervento venga attuato utilizzando la sussidiarietà infraregionale in misura inferiore al 50% rispetto ai volumi complessivi definiti nell'ambito del Piano di sussidiarietà, occorrerà conseguire, a consuntivo, un indice di deflusso (delle aree di produzione) di 1,04.
- c) nel caso in cui l'intervento venga attuato utilizzando la sussidiarietà infraregionale in misura superiore al 50% rispetto ai volumi complessivi definiti, occorrerà conseguire, a consuntivo, un indice di deflusso (delle aree di produzione) di 1,08;
- d) è inoltre necessario che la produzione in sussidiarietà rappresenti almeno il 2,6% della produzione della struttura regionale o di coordinamento metropolitano;

Nelle ipotesi di cui alle precedenti lettere b) e c) e d), ove i descritti prerequisiti siano raggiunti, si applicano le medesime regole come riportate in **Tab. Bonus sussidiarietà**

<b>Composizione intervento</b>	<b>Per accedere al bonus di cui al SMVP (par. 9.1.1.2)*</b>
Solo sussidiarietà interregionale	Realizzazione almeno del 50% dell'intervento di sussidiarietà
Sussidiarietà interregionale $\geq 50\%$ del totale	Conseguimento di un indice di deflusso delle aree di produzione $\geq 1,04$ e realizzazione almeno del 50% dell'intervento complessivo di sussidiarietà
Sussidiarietà infraregionale $\geq 50\%$ del totale	Conseguimento di un indice di deflusso delle aree di produzione $\geq 1,08$ e realizzazione almeno del 50% dell'intervento complessivo di sussidiarietà

### **9.1.1.3 Bonus "Controllo Processo Produttivo"**

Il "Bonus Controllo Processo Produttivo" è collegato alla realizzazione dell'obiettivo dirigenziale "Controllo Processo Produttivo" di cui al paragrafo 3.3.8.

<b>Scostamento dall'obiettivo</b>	<b>Bonus sullo scostamento dell'indicatore sintetico di qualità</b>
Da $\geq 0$ a +5%	0,50
Da + 5% a + 25%	0,75
Oltre +25%	1

## 9.2 Clausole di salvaguardia

Sono confermate le seguenti clausole di salvaguardia per il personale inquadrato nelle aree funzionali A, B, C:

- **coefficiente di oscillazione tollerabile (c.d. COT)** riconoscendo, nel caso di strutture produttive/Coordinamenti Legale/Coordinamenti Medico legale che abbiano avuto nell'anno corrente e in quello precedente un posizionamento verso il dato nazionale superiore all'indicatore di cluster più performante, una neutralizzazione del proprio scostamento quando è minore di 0 e fino a -5%. Tale neutralizzazione, che consisterà nel porre pari a 0% il valore dello scostamento (verso anno precedente e verso budget), incentiverà le strutture a raggiungere migliori livelli di qualità, favorendo un processo di progressivo allineamento a standard elevati<sup>1</sup>;
- **parametro di miglioramento continuo (c.d. PMC)**, verso anno precedente, per le sedi che, posizionate sotto il valore 100 nell'anno precedente, abbiano comunque conseguito dei miglioramenti rispetto a se stesse, nell'anno corrente ed in quello precedente pur senza raggiungere lo scostamento medio del cluster di appartenenza (semplice o aumentato del 10%).

Pertanto, qualora le sedi nell'anno corrente ed in quello precedente abbiano conseguito un miglioramento pari ad almeno il 50% rispetto a quello medio del cluster di appartenenza, allora si procederà:

- al riconoscimento del parametro 90 di liquidazione, nel caso in cui il parametro di liquidazione a consuntivo sia stato fra 80 e 89,99;
- al riconoscimento del parametro 100 di liquidazione, nel caso in cui il parametro di liquidazione a consuntivo sia compreso fra 90 e 99,99.

Le due clausole opereranno, pertanto, solo ai fini del calcolo del parametro di liquidazione. La clausola COT è estesa anche all'obiettivo di budget.

---

<sup>1</sup> Con l'introduzione dei cluster di struttura di cui al paragrafo 3.3.4.1, per applicare la clausola di salvaguardia COT, il posizionamento della singola struttura produttiva verso il risultato nazionale viene ricostruito utilizzando la seguente formula (relativa all'indicatore sintetico di qualità delle aree di produzione): numero indice della sede\* numero indice cluster/100 essendo i numeri indice dei cluster di sede calcolati come posizionamento dell'indicatore elementare verso il corrispondente indicatore nazionale.

Per i Coordinamenti Legali e Medico Legale, rispetto alla retribuzione di risultato, il COT, se ne ricorrono i presupposti, annulla lo scostamento negativo rispetto all'indicatore sintetico di efficacia e di efficienza dell'area. Il suddetto scostamento rettificato si pondera con gli altri scostamenti conseguiti sugli altri obiettivi della struttura.

### 9.3 Professionisti legali e medici

Per i suddetti professionisti, come già anticipato, sono confermati i cluster definiti nei precedenti piani della performance e riepilogati nel paragrafo 3.3.4.1

Gli obiettivi di miglioramento sono fissati considerando lo scostamento, rispetto all'anno precedente, dell'indicatore sintetico di qualità (efficacia) della specifica area professionale del Cruscotto (struttura territoriale, regionale o nazionale per i Coordinamenti generali).

In particolare, si applicheranno i seguenti criteri:

<b>Posizionamento dell' indicatore sintetico di qualità delle aree di produzione</b> (consuntivato nell' anno precedente)	<b>Obiettivo di miglioramento</b> (% di scostamento rispetto all'anno precedente)
= > di 100	% di scostamento positivo o comunque uguale o superiore alla scostamento del cluster di appartenenza
Tra 90 e 99,99	% scostamento uguale o superiore allo scostamento del cluster di appartenenza
<90	% scostamento superiore del 10% dello scostamento del cluster di appartenenza

Per i Coordinamenti Generali è sempre chiesto, indipendentemente dal posizionamento conseguito, una % di scostamento positivo

La corresponsione dei compensi speciali legati alla qualità del servizio avverrà sulla base dei parametri di liquidazione di seguito riportati. Nel caso di scostamento negativo superiore al 10%, viene introdotta la proporzionalità lineare analogamente a quanto previsto per i dirigenti ed il personale inquadrato nell'area funzionale A, B, C di cui ai paragrafi 6 e 8.

Parametri di liquidazione dell'incentivo speciale professionisti legali e medico legale

Posizionamento indicatore sintetico qualità dell'area professionale di competenza (consuntivato nell'anno precedente)	RISULTATO OBIETTIVO DI QUALITA'	Parametro liquidazione (100)	RISULTATO OBIETTIVO DI QUALITA'	Parametro di liquidazione (90-99,99)	RISULTATO OBIETTIVO DI QUALITA'	Parametro di liquidazione (80-89,99)
> = di 100	se lo % di scostamento di sede è positivo o comunque è uguale o superiore allo scostamento nazionale	100	se la % scostamento di sede è compreso tra < 0 e > -10%	proporzione lineare (complemento a 100 della % di scostamento sede)	se la % scostamento di sede è < -10%	Proporzione lineare (complemento a 100 della percentuale di scostamento sede) con parametro minimo 80
Tra 90 e 99,99	se la % di scostamento di sede è uguale o superiore allo scostamento del cluster di appartenenza	100	se il rapporto (% scostamento sede / % scostamento del cluster di appartenenza) moltiplicato per 100 è compreso tra 90 e 99,99	rapporto (% scostamento sede / % scostamento del cluster di appartenenza) moltiplicato per 100	se (il rapporto % scostamento sede / % scostamento del cluster di appartenenza) moltiplicato per 100 è minore di 90	rapporto (% scostamento sede / % scostamento del cluster di appartenenza) moltiplicato per 100 con parametro minimo 80
<90	se la % di scostamento di sede è superiore del 10% allo scostamento del cluster di appartenenza	100	se il rapporto (% scostamento sede / % scostamento nazionale + 10% scostamento del cluster di appartenenza) moltiplicato per 100 è compreso tra 90 e 99,99	rapporto (% scostamento sede / % scostamento del cluster di appartenenza + 10% scostamento del cluster di appartenenza) moltiplicato per 100	se il rapporto (% scostamento sede / % scostamento del cluster di appartenenza + 10% scostamento del cluster di appartenenza) moltiplicato per 100 è minore di 90	rapporto (% scostamento sede / % scostamento del cluster di appartenenza + 10% scostamento del cluster di appartenenza) moltiplicato per 100 con parametro minimo 80

La clausola di salvaguardia di cui al paragrafo 9.3 (c.d. PMC), prevista per il personale ABC, è estesa anche ai professionisti.

## 9.4 Professionisti Tecnico Edilizi e Statistico Attuariale

Per i **professionisti tecnico edilizi** il riconoscimento dell'incentivazione speciale è collegata al grado di raggiungimento di progetti speciali individuati nel piano della performance.

Il parametro di liquidazione è definito come segue:

<b>% raggiungimento progetto (media ponderata nel caso di più progetti)</b>	<b>Parametro di liquidazione</b>
Completa realizzazione dei progetti	100
Realizzazione parziale	Proporzione lineare con parametro minimo 80

Per il **Coordinamento Generale Statistico attuariale**, quale parametro per l'erogazione dell'incentivazione speciale, viene misurata l'attività connessa al livello di raggiungimento dei progetti speciali assegnati nel Piano della Performance.

Il parametro di liquidazione è definito come segue:

<b>% raggiungimento progetto</b>	<b>Parametro di liquidazione</b>
Completa realizzazione dei progetti	100
Realizzazione parziale	Proporzione lineare con parametro minimo 80

# **APPENDICE**

## **IL PROCESSO DI CLUSTERIZZAZIONE**

## Appendice: Il Processo di Clusterizzazione

### Premessa

Il Clustering o analisi dei gruppi è un insieme di tecniche di analisi multivariata dei dati volte alla selezione e raggruppamento di elementi omogenei in un insieme di dati.

Lo scopo generale del Clustering è trovare dei cluster tali che

- Le distanze intra cluster siano minime
- Le distanze inter cluster siano massime

Applicando questo criterio alle sedi dell'Istituto, al fine di suddividere le strutture produttive in gruppi omogenei per tessuto sociale, economico e demografico sono stati individuati 4 Cluster che raggruppano in modo omogeneo le strutture regionali e le Direzioni di coordinamento Metropolitano, 7 Cluster che raggruppano in modo omogeneo le strutture provinciali, le filiali di coordinamento metropolitano

I Cluster sono stati ottenuti incrociando due variabili: il volume della domanda e la complessità del contesto ambientale- variabili socio-economiche (vedasi allegato1).

Il volume della domanda su base annua è stato segmentato in tre gruppi:

#### **Direzioni Provinciali e Filiali Metropolitane**

<i>Pervenuto annuo in punti omogeneizzati</i>		
< 170.000	compreso tra 170.000 e 270.000	>= 270.000

La **complessità ambientale** è stata classificata in:

- Alta con indice di complessità superiore a 100
- Media con indice di complessità inferiore a 100

L'indice di complessità è ottenuto attraverso la ponderazione dei seguenti indicatori:

#### ***Elementi socio demografici e strutturali generali***

- la distribuzione della popolazione, che viene considerata ottimale, dal punto di vista della erogazione dei servizi quando risulta concentrata in poli di media dimensione (in particolare capoluoghi di provincia di media dimensione); risultano quindi penalizzate le situazione con una notevole dispersione in piccoli centri o fortemente concentrate in aree metropolitane congestionate;

- il livello di scolarità della popolazione che, tanto più è elevato, favorisce il rapporto con l'Istituto in generale e in particolare per le attività di consulenza e informazione;
- il livello di criminalità, che incide negativamente sul contesto socio-ambientale e, quindi, anche sull'operatività delle strutture di produzione dell'Istituto;
- il livello di dotazione delle strutture e reti per la telefonia e la telematica.

### ***Struttura della popolazione che interagisce con l'Istituto***

Occupati dipendenti

Occupati autonomi

Occupati in agricoltura

Lavoratori parasubordinati

Pensioni di invalidità civile

Permessi di soggiorno per lavoro

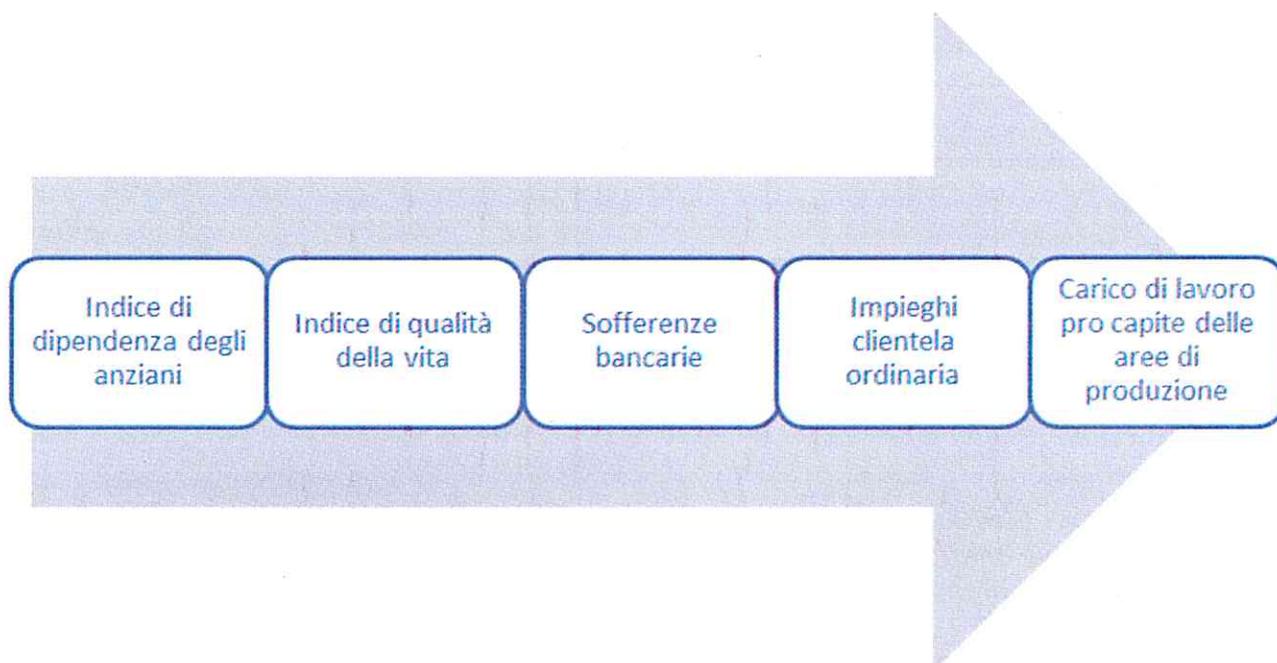
Strutture di patronato

Tasso di disoccupazione

Imprese con meno di 10 addetti

Tasso di natalità + tasso di mortalità delle imprese

## Ulteriori elementi strutturali specifici di ogni processo



### Allegato – Legenda Indicatori

<b><u>Indicatori</u></b>	<b><u>Fonte</u></b>
<b>Pop&lt;20000ab. Per comune (%) (Istat 2016)</b>	DWH ISTAT - Popolazione e famiglie/Popolazione/Popolazione residente al 1° gennaio/Regioni e comuni
<b>Indice area metropolitana</b>	Valore di Area Metropolitana
<b>Scolarizzazione (da diploma di secondo grado/Tot. Popolazione &gt;15) (Istat 2016)</b>	Tabella in file excel COORD.STATISTICO
<b>Indice di dotazione delle strutture e reti per la telefonia e la telematica (2012 Italia=100)</b>	Fonte "dati.italiaitalie.it"
<b>Indice delitti ogni 100.000 abitanti (Istat 2016)</b>	Delitti denunciati dalle forze di polizia all'autorità giudiziaria Tasso di delittuosità totale per tipo di delitto - livello nazionale, ripartizionale, regionale e provinciale
<b>N. strutture di Patronato (dato INPS) / Tot. Popolazione (ogni 10.000)&gt;15 (Istat 2016)</b>	Dato Inps per Patronati
<b>Occupati autonomi (% su tot. occupati) (Istat 2016)</b>	Tabella in file excel COORD.STATISTICO

<b>Indicatori</b>	<b>Fonte</b>
<b>Occupati in Agricoltura (% su totale occupati) (Istat 2016)</b>	Tabella in file excel COORD.STATISTICO
<b>Lavoratori parasubordinati su totale occupati (%) (Inps 2016)</b>	Tabella in file excel COORD.STATISTICO
<b>Pensioni di invalidità civile su totale pensioni (%) (Inps 2016)</b>	Tabella in file excel COORD.STATISTICO
<b>Permessi di soggiorno su forza lavoro (%) (Istat 2016)</b>	Tabella in file excel COORD.STATISTICO
<b>Indice di dipendenza degli anziani (Tot. Popolazione &gt; 65/ Tot. Popolazione &gt;15&lt;65) (Istat 2016)</b>	DWH ISTAT - Popolazione e famiglie/Popolazione/Popolazione residente al 1° gennaio/ - Si costruisce come rapporto tra la popolazione con età>65 e la popolazione in età attiva (15-64)
<b>N. strutture Intermediari (dato INPS) / Tot. Popolazione (ogni 10.000)&gt;15 (Istat 2016)</b>	Dato Inps per Intermediari
<b>Carico di lavoro Procapite (area prestaz. e servizi ind.)</b>	Piano Budget

\*\*\*\*

Roma, 3 maggio 2019

Il **Direttore** centrale  
Pianificazione e Controllo di Gestione

Il **Direttore** centrale  
Risorse Umane

Il **Direttore** Generale