

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.	5
1. Servizi ed Organizzazione dell'Istituto	6
1.1. Servizi.....	6
1.2. Organizzazione.....	7
1.3. Gli Organi istituzionali	9
2. Il ciclo della performance	10
2.1. Il processo di riprogrammazione	12
2.2. Il ruolo dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)	14
3. Misurazione e valutazione della performance individuale ed organizzativa.....	15
3.1. Le procedure di supporto	17
4. Le prospettive della performance organizzativa.....	18
4.1. Le dimensioni degli indicatori della performance organizzativa	19
5. I principali indicatori.....	20
5.1. Risorse Umane	20
5.2. Risorse Economiche Finanziarie e strumentali	21
5.2.1. Indicatori delle Direzioni territoriali	21
5.2.2. Indicatori delle Direzioni centrali	25
5.2.2.1. Obiettivo di gestione della spesa delle Strutture centrali	26
5.2.2.2. Altri obiettivi delle singole Direzioni Centrali	27
6. Efficienza	27
6.1. Produttività	27
6.2. Interventi di sussidiarietà extraregionale	30
7. Efficacia.....	32
7.1. Qualità del servizio.....	32
7.1.1. Il Cruscotto Qualità	32
7.1.2. La clusterizzazione	34
7.1.3. Le clausole di graduazione degli obiettivi.....	37
8. Altri indicatori di efficacia.....	40
8.1. Indicatore di Efficacia Economico-Finanziaria della Produzione (Contributo alla riduzione del debito pubblico)	40
8.2. Indice di Giacenza.....	41
8.3. Indice di Deflusso	42
8.4. Impatto	42
8.5. Controllo Processo Produttivo	43
8.6. Altri indicatori.....	43
9. La collaborazione con i cittadini: la valutazione partecipativa.....	44
9.1. Gli stakeholders.....	46
9.2. Il coinvolgimento dei cittadini ed utenti	47

9.3.	Coinvolgimento degli utenti interni dei servizi di supporto e strumentali	48
10.	Le dimensioni della performance individuale	48
10.1.	Soggetti misurati e riparto fra performance organizzativa ed individuale	48
10.1.1.	Dirigenti	49
10.1.2.	Professionisti e Medici	49
10.1.3.	Personale inquadrato nelle aree funzionali A, B, C	50
	Performance individuale	54
11.	Valutazione della performance individuale	54
11.1.	Processo di valutazione per il personale dirigente	54
11.1.1.	Fasi del processo valutativo	54
11.2.	Competenze manageriali oggetto di valutazione	56
11.3.	Soggetti coinvolti	58
11.4.	Procedura informatica	59
11.5.	Gestione delle divergenze valutative	60
11.5.1.	Fase finale	61
11.6.	Bonus reputazionale	62
11.6.1.	Valutazione del Direttore Generale	63
11.7.	Professionisti dell'area legale	64
11.8.	Medici	65
11.9.	Professionisti delle aree Tecnico-Edilizia e Statistico-Attuariale	66
11.10.	Personale delle Aree ABC	68
	Performance Organizzativa	71
12.	Criteri per la misurazione della performance organizzativa	71
13.	Retribuzione di risultato del personale dirigente	71
13.1.	La struttura degli obiettivi dei dirigenti che operano sul territorio	71
14.	Tabelle con la struttura degli obiettivi dei dirigenti che operano sul territorio – La performance gestionale di Ente	73
14.1.	Tabelle con la struttura degli obiettivi dei dirigenti – Determinazioni n.9 e 176 /2017	74
14.1.1.	La struttura degli obiettivi dei dirigenti.	74
14.1.2.	Tabelle con i pesi dei singoli obiettivi all'interno della Struttura	76
14.2.	Tabelle con la struttura degli obiettivi dei dirigenti con incarichi sul territorio dopo le determinazioni dell'Organo Munito dei poteri del CdA nn. 4 e 5/2020	83
14.2.1.	La struttura degli obiettivi dei dirigenti	83
14.2.2.	Tabelle con i pesi dei singoli obiettivi all'interno della Struttura	85
15.	La struttura degli obiettivi dei dirigenti con incarichi presso la Direzione Generale	88
16.	Retribuzione di risultato dei Professionisti e Medici	90

16.1.	Professionisti dell'area legale e medico legale	90
16.1.1.	Struttura degli obiettivi.....	92
16.2.	Professionisti Statistici/Attuariali e Professionisti dell'Area tecnico edilizia	95
16.3.	Parametro di liquidazione.....	95
17.	Criteria per la misurazione della performance del personale inquadrato nelle aree funzionali A, B, C (Incentivo ordinario)	96
17.1.	Responsabili di Agenzia complessa, Prestazioni e Servizi, Flussi Contributivi, Territoriale.....	96
17.1.1.	Obiettivi dei responsabili d'agenzia	97
17.2.	Altro personale inquadrato nelle aree funzionali A, B,C	98
18.	Progetti di miglioramento della qualità (Progetti Speciali art. 18 L. 88/1989).	100
19.	Personale inquadrato nelle aree funzionali A, B e C e dirigenti	100
19.1.	Bonus.....	102
19.1.1.	Bonus qualità progetti di miglioramento.....	102
19.1.2.	Bonus sussidiarietà "extraregionale"	103
19.1.3.	Bonus "Controllo Processo Produttivo"	103
19.2.	Clausole di salvaguardia	104
20.	Professionisti legali e medici.....	105
21.	Professionisti Tecnico Edilizi e Statistico Attuariale	107
Appendice: Il Processo di Clusterizzazione		109

ALLEGATI :

- A. Legenda Cruscotto qualità
- B. Manuale operativo **"Valutazione della performance del personale Dirigente"**
- C. Schede di valutazione dei professionisti e medici
- D. Tabella con la struttura ed i pesi degli obiettivi dei dirigenti con incarico presso la Direzione Centrale
- E. Tabella con la struttura ed i pesi degli obiettivi della componente **"Sviluppo dei dirigenti con incarico presso la Direzione Centrale -"**

TABELLE INTEGRATIVE

A Modalità calcolo indicatori costi standard

B Pesi utilizzati per la "risalita" fino all'indice di Costo Standard di I Livello.

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 di cittadinanza)

Categoria Utenza	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 a servizio del territorio: 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 al Territorio, 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:

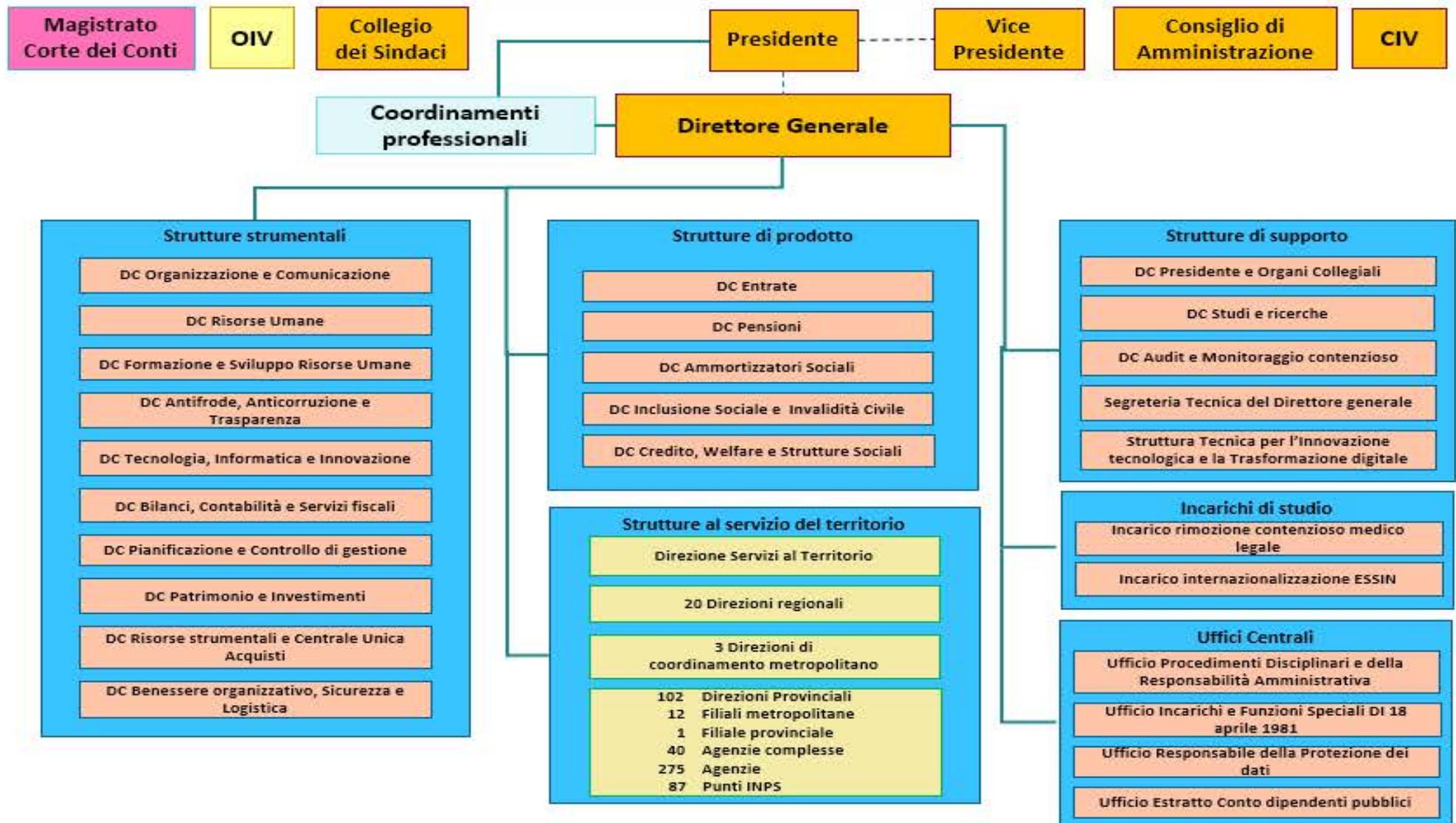


FIG. 1 – SCHEMA ORGANIZZAZIONE INPS

1.3. Gli Organi istituzionali

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

Ai sensi della Legge 479/1994, come modificata dall'art 25 del decreto legge n. 4 del 28 gennaio 2019, convertito, con modificazioni, nella legge n. 26 del 28 marzo 2019, 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, organo di indirizzo politico-amministrativo, che 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 la **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, che 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;

- **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 del 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:

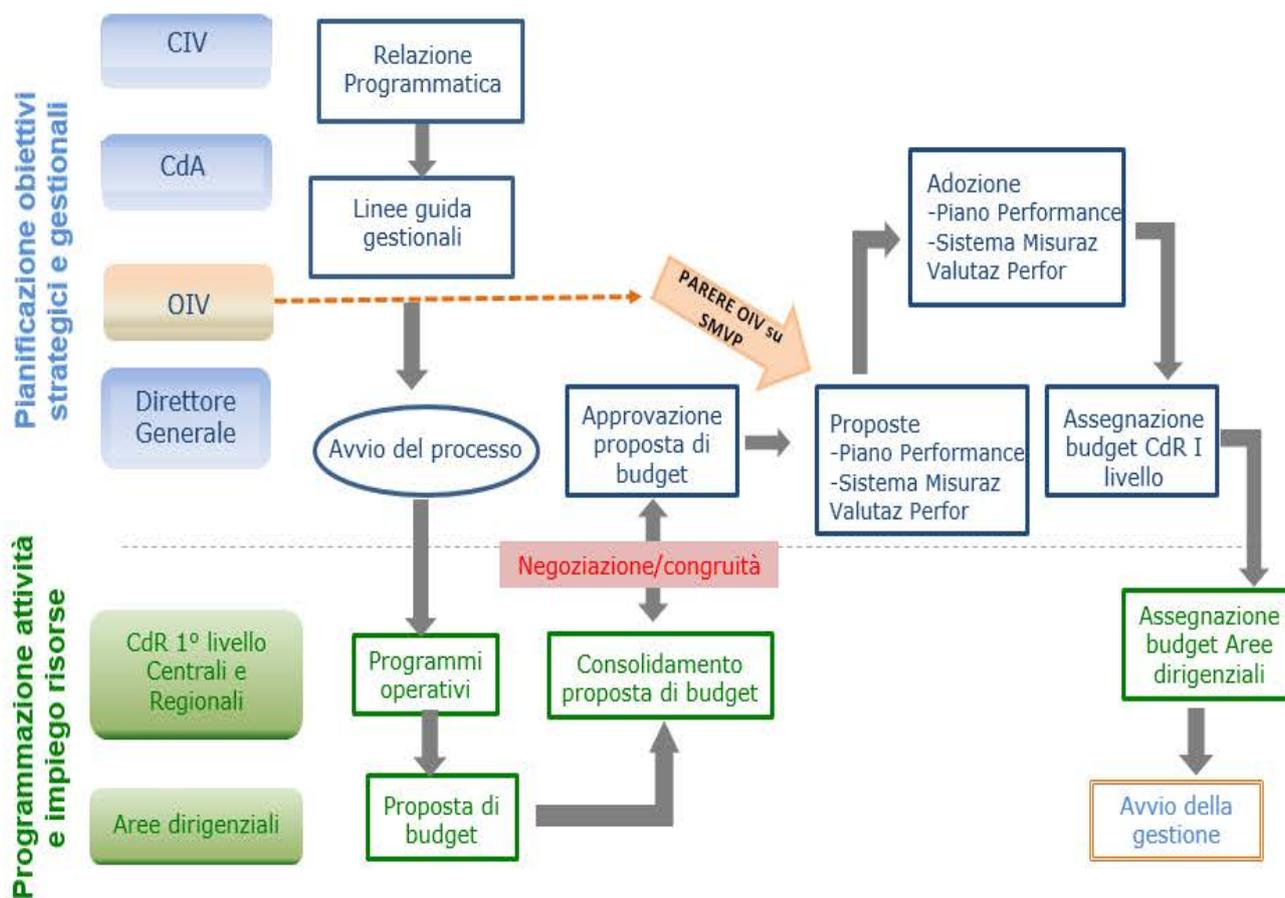


FIG. 2 – IL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE

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.

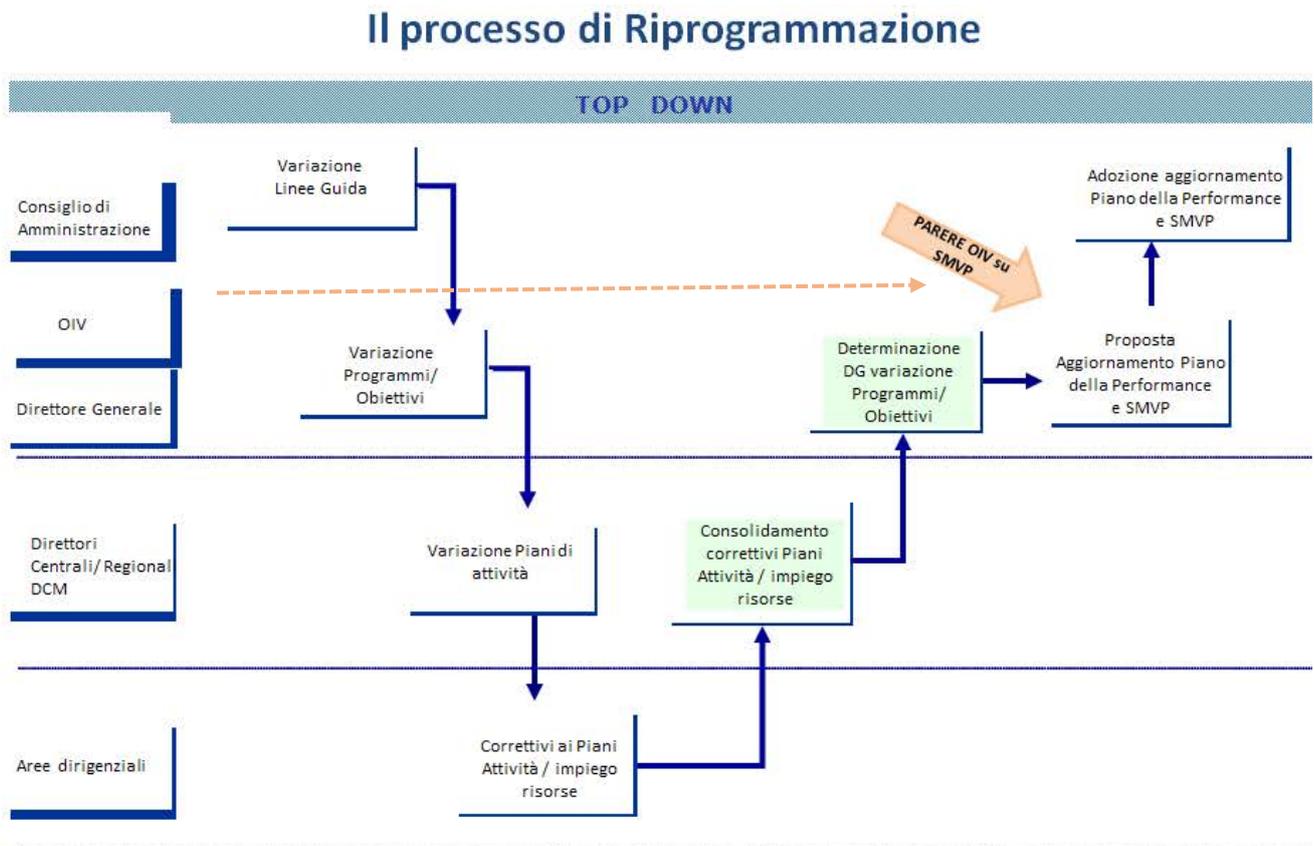


FIG. 3 – IL PROCESSO DI RIPROGRAMMAZIONE (TOP – DOWN)

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

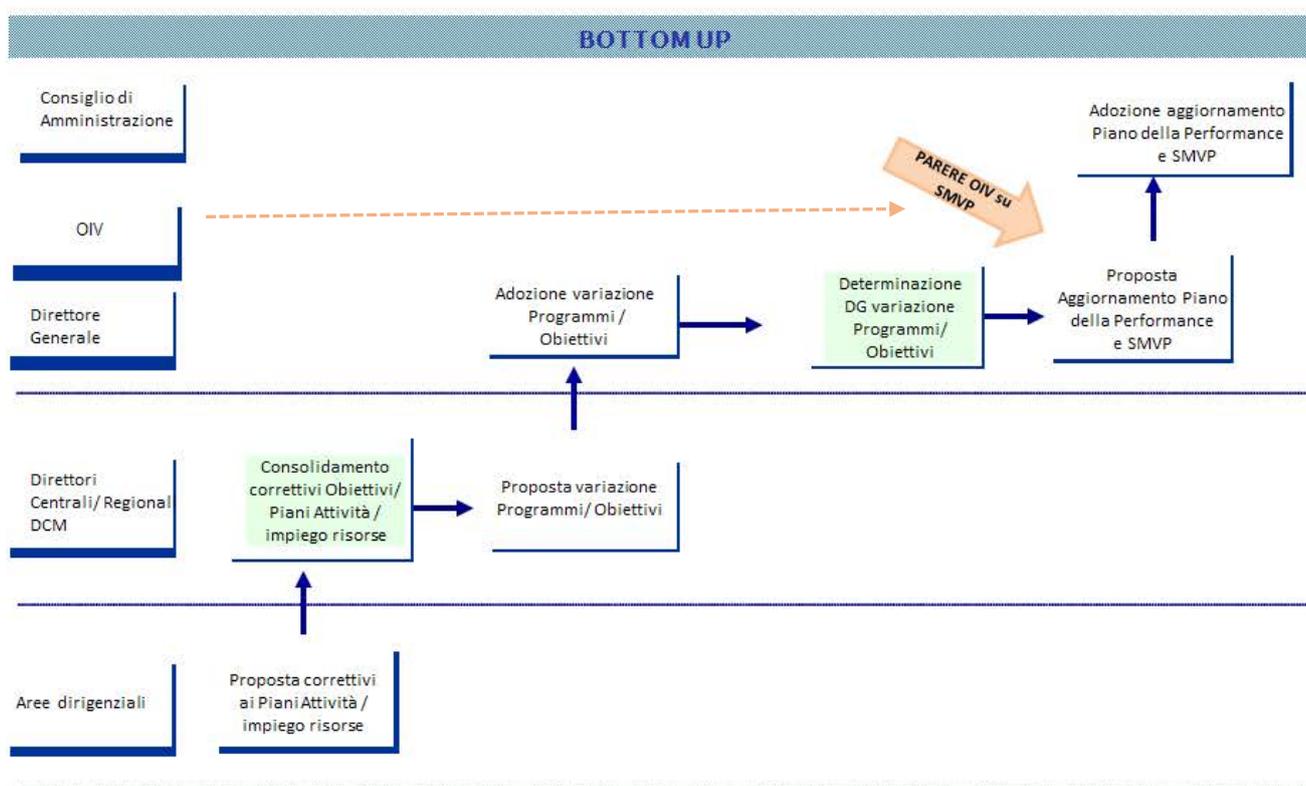


FIG. 4 – IL PROCESSO DI RIPROGRAMMAZIONE (BOTTOM-UP)

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. 150/2009 e s.m.i. 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:

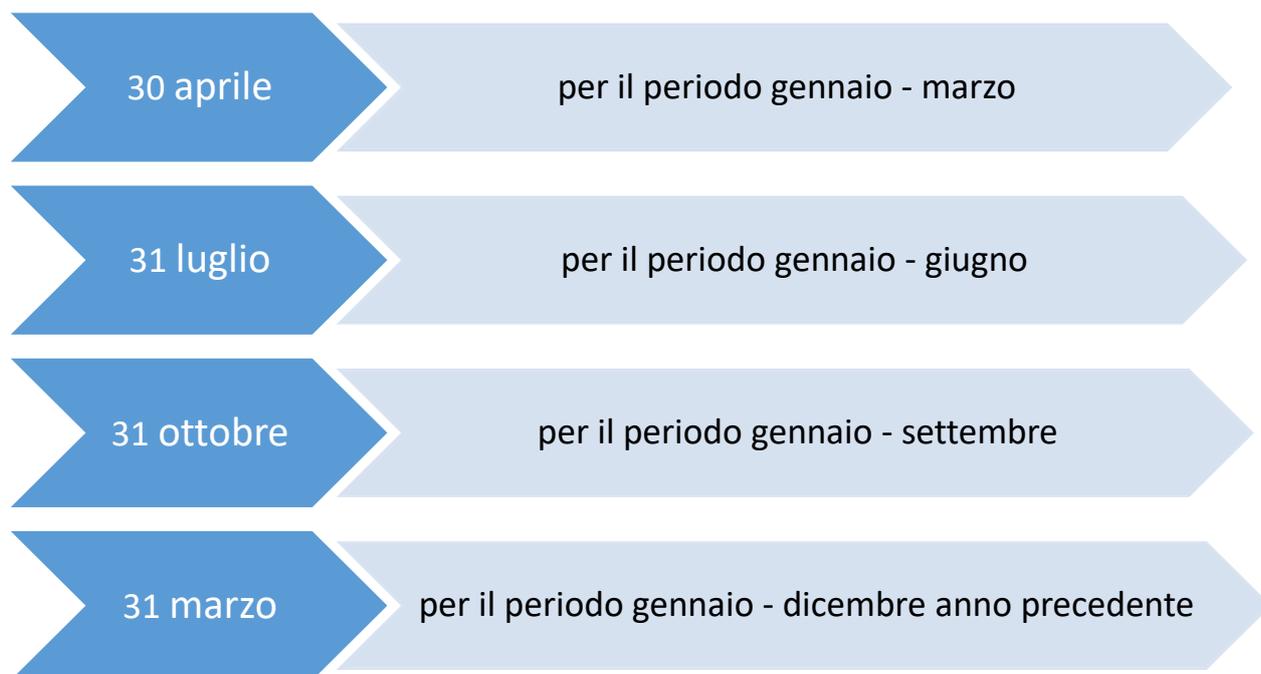
Unità di analisi della performance organizzativa

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/DCM; 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 e successiva valutazione, alla validazione della Relazione Annuale sulla Performance da parte dell'OIV.

3.1. Le procedure di supporto

Le procedure gestionali utilizzate a **supporto dell'attività di misurazione e valutazione delle performance organizzativa**, nelle sue varie fasi, relative al controllo di gestione e alla contabilità analitica, sono di seguito descritte:

SiMP – Sistema Monitoraggio della Produzione

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

PIANO BUDGET

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

CRUSCOTTO QUALITA'

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

CRUSCOTTO PERFORMANCE

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

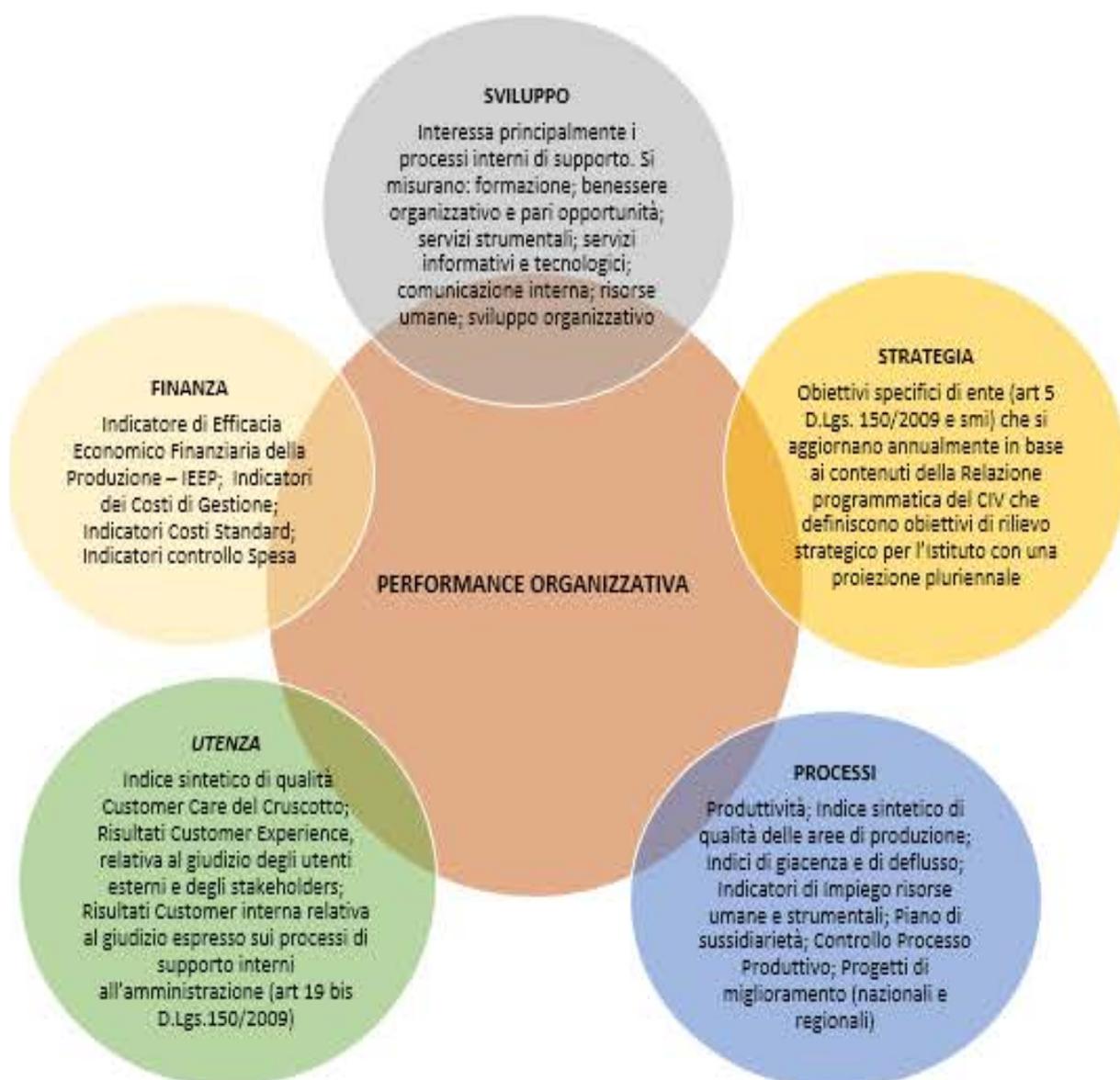
PROCEDURA SAP

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

4. Le prospettive della performance organizzativa

La misurazione della performance organizzativa parte dal presupposto che la stessa non può essere - solo ed esclusivamente - **riconducibile all'andamento dei risultati di produzione**, ma deve tener conto - per meglio rappresentare i risultati **dell'Istituto - di tutti gli aspetti 'vitali' di un'organizzazione**. **E' possibile** indirizzare la sua misurazione secondo una visione più completa ed integrata, che coinvolga **più prospettive di osservazione, analisi, misurazione e valutazione dell'azione esercitata e delle risorse utilizzate dall'Istituto, per rappresentare in modo coerente la progressiva crescita dell'organizzazione**.

E' quindi possibile aggregare le aree di misurazione nelle seguenti 5 prospettive nelle quali trovano riconoscimento tutte le dimensioni degli indicatori:



La suddetta struttura garantisce quindi la rappresentazione multidimensionale della performance di ente.

Ai soggetti misurati (Dirigenti, Professionisti e Medici, Personale con diversa qualifica assegnato alle singole strutture organizzative) saranno assegnati obiettivi coerenti con le funzioni di competenza. Ugualmente il peso dei singoli obiettivi sarà diversificato in base alle funzioni ed alla specifica struttura di obiettivi.

4.1. Le dimensioni degli indicatori della performance organizzativa

Le dimensioni prese in considerazione dagli indicatori di performance organizzativa 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

5. 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:

5.1. 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; **l'attività** formativa somministrata al personale allocato nelle aree di supporto viene neutralizzata, fino al massimo del 5% delle risorse FTE, ai fini del calcolo della percentuale di impiego.

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 sheet¹, 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' 84%**.

¹ 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.

5.2. Risorse Economiche Finanziarie e strumentali

5.2.1. 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:

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

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

- **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	Costi della produzione
2.4.1	Acquisto di Beni e Servizi altro
2.4.1.1	Costi vincolati
2.4.1.2	Costi parametrici
2.4.1.3	Costi discrezionali
2.4.1.3.1	di cui: Costi discrezionali per immobili
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	Personale
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:

CLUSTER	SEDI
Cluster A	Valle D'Aosta, Trentino Alto Adige, Umbria, Molise, Basilicata
Cluster B	Liguria, Friuli Venezia Giulia, Marche, Abruzzo, Sardegna
Cluster C	Lazio, Campania, Puglia, Calabria, Sicilia, DCM Roma, DCM Napoli
Cluster D	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 sarà 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, sarà neutralizzata, 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 dei fabbisogni standard si articola in diversi indicatori elementari su ognuno dei quali viene effettuata la valutazione di posizionamento (benchmarking) della singola struttura rispetto al valore standard di riferimento.

Il sistema di definizione dei fabbisogni secondo la tipologia dei costi standard si articola in 3 livelli sulla base di indicatori economici elementari, ottenuti mediante specifici algoritmi tra i valori economici e i valori quantitativi risultanti dalle singole Sedi in esito alla fase di programmazione, le cui modalità di calcolo sono illustrate in dettaglio nella Tabella Integrativa **A** "Modalità calcolo indicatori costi standard".



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. Nella Tabella integrativa B sono indicati i pesi utilizzati per la "risalita" fino all'indice di Costo Standard di I Livello.

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, 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.

❖ 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 ~~l'~~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.

❖ Monitoraggio incassi per VMC

L'Istituto procede ad emettere fattura nei confronti delle aziende per il rimborso dell'attività dei medici relativamente alle VMC. L'elenco delle fatture emesse costituisce quindi un credito nei cui confronti deve essere avviata ogni tipo di azione che possa portare all'incasso dello stesso, anche al fine di evitare l'eventuale prescrizione. Viene misurata l'efficienza della struttura in termini di capacità di incassare le fatture emesse (GPA00037 – SALDO) per incentivare le connesse attività istruttorie ed una corretta gestione dei flussi finanziari in entrata.

5.2.2. Indicatori delle Direzioni centrali

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

- 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.

Eventuali richieste integrative in corso d'anno non incideranno sulla modifica degli obiettivi assegnati, salvo che le stesse siano necessarie per sopravvenute riforme legislative o significative modifiche organizzative.

5.2.2.1. Obiettivo di gestione della spesa delle Strutture centrali

Sono obiettivi finalizzati al miglioramento della gestione della spesa.

In particolare, alle Direzioni centrali responsabili di budget di spesa (Direzione centrale Risorse Umane; Direzione centrale Formazione e sviluppo risorse umane; Direzione centrale Credito, Welfare e strutture sociali; Direzione centrale Inclusione sociale e invalidità civile; Direzione centrale Ammortizzatori Sociali; Direzione centrale Risorse strumentali e centrale unica acquisti; Direzione centrale Patrimonio ed Investimenti) 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 (fabbisogno e 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.

5.2.2.2. Altri obiettivi delle singole Direzioni centrali

Sono **individuati annualmente coerentemente con l'esigenza di misurare l'ente** in tutte le prospettive di cui al precedente paragrafo 5.2.2.

Sono quindi assegnati ai responsabili delle Direzioni centrali secondo competenza e possono afferire ai seguenti ambiti:

- Specifici Piani annuali (ad es. Piano della Comunicazione o Piano Audit);
- Benessere organizzativo;
- Pari opportunità;
- Formazione del personale;
- Sviluppo organizzativo;
- Sviluppo informatico;
- Attività di supporto (acquisti, gestione del personale, lavori, gestione immobili)

6. Efficienza

6.1. Produttività

Deriva dall'applicazione del seguente rapporto:

Totale produzione omogeneizzata nelle aree di produzione della direzione regionale/direzione coordinamento metropolitano al netto della vigilanza ispettiva

Totale risorse umane (ABC) presenti nelle aree di produzione al netto dell'attività di informazione e consulenza e di vigilanza ispettiva

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

Il criterio sopra descritto presuppone che ad ogni prodotto venga attribuito un **coefficiente di omogeneizzazione**. Il procedimento di misurazione avviene "sul

campo”: funzionari della Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione, recandosi nelle strutture produttive, affiancano il funzionario competente durante la definizione del prodotto ed individuano il corretto coefficiente da assegnare rilevando il tempo dedicato dal funzionario alle varie fasi dell’attività in questione. La rilevazione viene estesa, rispetto allo stesso prodotto, a casi di varia difficoltà per avere una misurazione media rappresentativa.

Di seguito si elencano, a titolo esemplificativo, alcuni coefficienti di omogeneizzazione:

Codice Prodotto	Coefficiente di omogeneizzazione	Tempo corrispondente
Indennità NASPI	Accolte: 0.32 Respinte: 0.21	19 min. 13 min.
Autorizzazione Cassa Integrazione Guadagni	Autorizzazioni concesse: 0.92 Autorizzazioni parzialmente concesse: 1.10 Autorizzazioni respinte: 0.53	55 min. 66 min. 32 min.
Pensioni anticipata Gestione Privata (FPLD)	Accolte: 0.88 Respinte: 0.52	53 min. 31 min.
Pensione Anticipata Gestione Pubblica	Accolte: 0.88 Respinte: 0.52	53 min. 31 min.
Regolarizzazione da verbale ispettivo	Definita con pagamento: 0.46 Definita senza addebito: 0.40 Definita per iscrizione ruolo: 0.46	28 min. 24 min. 28 min.
Dilazione Gestione Artigiani e Commercianti	Accolte: 0.78 Respinte: 0.52	47 min. 31 min.
Ricorso Amministrativo Pensioni al Comitato Provinciale	Ricorsi istruiti e trasmessi: 0.69 Ricorsi definiti autotutela: 0.30 Ricorsi definiti altre fattispecie RRA: 0.24	41 min. 18 min. 14 min.

Pertanto, 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 ($154 \cdot 81\% = 124$) 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:

PRODUTTIVITA' AREE DI PRODUZIONE	OBIETTIVO	PESO %
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 e di filiale, 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 nella misura massima del 5% delle risorse FTE assegnate alle aree di produzione. Il calcolo viene effettuato a livello regionale/DCM applicando la seguente formula:
Formazione / (Presenza + 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:

CLUSTER SEDI SPORTELLO	% RISORSE DISPONIBILI PER ATTIVITA' DI SPORTELLO SU TOTALE RISORSE DISPONIBILI NELLE AREE DI PRODUZIONE
M2B	9,04%
M3B	8,77%
P2A	5,65%
P2B	5,43%
P2C	4,69%
P3A	5,58%
P3B	5,34%
P3C	5,10%
P4A	6,79%

CLUSTER SEDI SPORTELLO	% RISORSE DISPONIBILI PER ATTIVITA' DI SPORTELLO SU TOTALE RISORSE DISPONIBILI NELLE AREE DI PRODUZIONE
P4B	6,45%
P4C	6,28%
A5A	5,87%
A5B	5,57%
A5C	5,28%
A6A	4,98%
A6B	4,72%
A6C	4,46%
A7A	6,85%
A7B	6,49%
A7C	6,13%
A8A	7,55%
A8B	7,01%
A8C	6,47%

6.2. Interventi di sussidiarietà extraregionale

La sussidiarietà è un'importante leva gestionale indirizzata al conseguimento del riequilibrio dei carichi di lavoro fra strutture con livelli diversi di copertura delle dotazioni organiche e di volumi di arretrato, ampiamente utilizzata a livello intra-regionale (c.d. sussidiarietà infraregionale), coerentemente alla regionalizzazione **dell'obiettivo di produttività**.

Per favorire lo sviluppo di interventi anche a livello inter-regionale, possono essere previsti **"Interventi di sussidiarietà interregionale "** (c.d. sussidiarietà extraregionale) associati a uno specifico obiettivo di performance organizzativa che il Direttore Generale assegna al Direttore regionale/di coordinamento metropolitano **della struttura sussidiante. Quest'ultimo**, nella determinazione di assegnazione degli obiettivi, rende **corresponsabili dell'obiettivo**:

- i dirigenti delle aree manageriali di produzione della Direzione regionale/coordinamento metropolitano interessate agli interventi;
- i Direttori provinciali **ed i dirigenti d'area 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. I prodotti 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 19.1;
- **SUSSIDIARIETA' INTERREGIONALE ED INDICI DI GIACENZA:** nel caso in cui non sia possibile inserire negli interventi di sussidiarietà extraregionale 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 sussidiarie 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 sussidiarie 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.**

7. Efficacia

7.1. Qualità del servizio

7.1.1. Il Cruscotto Qualità

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 Qualità.

La qualità del servizio è infatti misurata attraverso indicatori sintetici di qualità ottenuti con la ponderazione di indicatori elementari strutturati nel cruscotto qualità.

L'insieme degli indicatori ha le seguenti caratteristiche:

Significatività

- consentire di misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento dello specifico obiettivo

Completezza

- essere in grado di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati dell'amministrazione

Tempestività

- fornire le informazioni necessarie in tempi utili ai decisori

Misurabilità

- essere quantificabile secondo una procedura oggettiva, basata su fonti affidabili

Orientamento all'utenza

- garantire un miglioramento continuo del livello dei servizi offerti agli utenti

Le tipologie di indicatori maggiormente utilizzati, a livello di indicatori elementari, sono:

Coefficiente di ponderazione

- vengono fissate delle fasce entro cui definire un'istanza assegnando ad ogni fascia un coefficiente tanto maggiore quanto ridotto è il tempo di definizione. Stimola l'erogazione tempestiva delle prestazioni

Tempo medio di definizione

- applicabile a prodotti in cui le singole istanze presentano differenti livelli di difficoltà gestionale

Stratificazione delle giacenze

- si assegna un peso maggiore alle domande più vetuste dividendo il peso complessivo per il numero di domande giacenti. Premia la riduzione dell'arretrato nel rispetto dell'ordine cronologico

Rapporto fra definito e carico di lavoro

- favorisce una rapida riduzione delle giacenze. Può essere abbinato, sullo stesso prodotto, a tempi soglia per favorire contestualmente la rapida definizione delle domande recenti (si lavora su due linee: arretrato e corrente)

Rapporto fra domande definite su riesame e ricorso e totale domande definite

- penalizza la reiezione di domande con istruttoria incompleta o errata

Nell'allegato A viene inserita la legenda del Cruscotto Qualità che contiene l'elenco di tutti gli indicatori di qualità utilizzati. La legenda è oggetto di aggiornamenti, anche in corso d'anno.

7.1.2. La clusterizzazione

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 qualità 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
M2B	FM Napoli centro, FM Area Nord Camaldoli Vomero, FM Roma sud ovest Eur, FM Roma nord ovest Flaminio, FM Roma centro
M3B	FM Area Nolana, FM Area Flegrea Pozzuoli, FM Sud est Casilino, FM Roma Montesacro, FM Roma Tuscolano
P2A	DP Caserta, DP Foggia, DP Lecce, DP Cosenza, DP Reggio Calabria, DP Catania, DP Messina, DP Palermo
P2B	DP Torino, FM Milano, DP Genova, DP Salerno, DP Bari, DP Taranto, DP Cagliari
P2C	DP Bergamo, DP Brescia, DP Venezia, DP Bologna, DP Firenze
P3A	DP Frosinone, DP Latina, DP Chieti, DP Avellino, DP Brindisi, DP Catanzaro, DP Agrigento, DP Trapani

CLUSTER	SEDI
P3B	DP Bolzano, DP Padova, DP Treviso, DP Verona, DP Perugia, DP Sassari
P3C	DP Monza, DP Varese, DP Vicenza, DP Modena, DP Ancona
P4A	DP Grosseto, DP Rieti, DP Viterbo, DP Campobasso, DP Isernia, DP Benevento, DP Andria, DP Matera, DP Potenza, DP Vibo Valentia, DP Crotona, DP Caltanissetta, DP Enna, DP Ragusa, DP Siracusa, DP Nuoro, DP Oristano, FP Rossano Calabro
P4B	DP Alessandria, DP Asti, DP Cuneo, DP Vercelli, DP Aosta, DP Mantova, DP Pavia, DP Sondrio, DP Imperia, DP Savona, DP Trento, DP Rovigo, DP Udine, DP Pordenone, DP Piacenza, DP Arezzo, DP Pisa, DP Pistoia, DP Siena, DP Terni, DP Ascoli Piceno, DP Macerata, DP Fermo, DP L'Aquila , DP Pescara, DP Teramo
P4C	DP Novara, DP Verbano - Cusio - Ossola, DP Biella, DP Como, DP Lecco, DP Cremona, DP Lodi, DP La Spezia, DP Belluno, DP Gorizia, DP Trieste, DP Ferrara, DP Forlì, DP Rimini, DP Parma, DP Ravenna, DP Reggio Emilia, DP Prato, DP Livorno, DP Lucca, DP Massa Carrara, DP Pesaro

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:

Cluster	Peso
M2 e M3	4
P2A, P2B e P2C	3,5
P3A, P3B e P3C	2
P4A, P4B e P4C	1

L'**obiettivo** di budget è 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) sono determinati applicando la medesima formula comprensiva di tutte le strutture di produzione

$\text{Obiettivo sede A} * \text{peso cluster di appartenenza} + \text{Obiettivo sede B} * \text{peso cluster di appartenenza} + \dots$
<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> $\text{Peso complessivo strutture nazionali}$

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 continua a farsi riferimento ai cluster regionali, corrispondenti ad altrettanti gruppi omogenei di regioni/DCM per volumi di contenzioso e di attività medico legale di seguito riportati.

CLUSTER	SEDI
Cluster A	Valle D'Aosta, Trentino Alto Adige, Umbria, Molise, Basilicata
Cluster B	Liguria, Friuli Venezia Giulia, Marche, Abruzzo, Sardegna
Cluster C	Lazio, Campania, Puglia, Calabria, Sicilia, DCM Roma, DCM Napoli
Cluster D	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 5.2.1.

In entrambi i casi la dimensione regionale/DCM consente di raggruppare regioni e coordinamenti metropolitani omogenei sia rispetto alla dimensione economica sia rispetto ai volumi di contenzioso o di attività medico-legale (ad es. in materia di invalidità civile).

7.1.3. Le clausole di graduazione degli obiettivi.

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 *tre* criteri di graduazione, che incidono sugli obiettivi di budget:

- 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:

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

Esempio 1	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)
Esempio 2	Obiettivo fisso 70%;
	Consuntivo struttura: 25%;
	Applicazione formula: miglioramento 280 (70*100/25)
	Con la clausola l'obiettivo diventa 49% (70-21%)

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

Esempio 3	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
Esempio 4	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 omogeneo. 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%

Lo stesso principio di adeguamento, con una riduzione degli obiettivi di budget **dell'1% viene riconosciuto alla direzione provinciale di Bolzano per compensare la singolarità derivante dal bilinguismo italo-tedesco.**

8. Altri indicatori di efficacia

8.1. Indicatore di Efficacia Economico-Finanziaria della Produzione

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.

I risultati sono misurati sia in termini di maggiori entrate:

- accertamento di contributi sia in fase amministrativa, sia in fase di vigilanza ispettiva che **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 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.

8.2. 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*):

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

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 cluster². **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 7.1.2.

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 dell'anno oggetto di misurazione, 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

² Vedi paragrafo successivo

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.

8.3. 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.

8.4. Impatto

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

PROGETTI OPERATIVI: a partire dalle Linee strategiche del CIV e dalle Linee Guida Gestionali del Presidente, che ne costituiscono attuazione, vengono individuati "Progetti **Operativi**" (PR), di contenuto innovativo e con output oggettivamente misurabile, assegnati alla responsabilità delle Direzioni centrali di durata annuale o pluriennale. Ciascun Centro di responsabilità, titolare del Progetto, può individuare altre Direzioni Centrali il cui coinvolgimento è strumentale alla sua attuazione ("Intervento" a supporto).

Le attività progettuali non valorizzate in performance saranno comunque **rendicontate agli Organi dell'Istituto.**

ATTIVITA' STRATEGICHE: altra componente valorizzata in performance è quella delle attività che costituiscono attuazione di obiettivi strategici del CIV e che non richiedono, per loro natura, l'intervento congiunto di più strutture di Direzione generale, come le attività progettuali.

8.5. 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 al territorio 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 19.1)**

8.6. 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.

9. La collaborazione con i cittadini: la valutazione partecipativa

Il D. Lgs. n. 150/2009, come integrato dal D. Lgs. N° 74/2017, ha inteso rafforzare il ruolo di cittadini ed utenti nel ciclo di gestione della performance³, come peraltro già sottolineato in premessa.

L'art. 7, comma 2 lett c) del decreto citato prevede 3 direttrici per rendere concreta la partecipazione dei cittadini:

- sotto il profilo soggettivo, sono protagonisti dei processi valutativi al pari degli utenti finali dei servizi;
- **sotto il profilo oggettivo, l'ambito della valutazione concerne la qualità di tutte le attività istituzionali e di tutte le prestazioni di servizi delle pubbliche amministrazioni;**
- sotto il profilo procedimentale, la partecipazione alla valutazione è ricondotta alla performance organizzativa.

Inoltre l'art. 8 prevede che il SMVP concerne anche:

- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini.

L'art. 19 bis inoltre:

- **individua l'OIV quale possibile interlocutore di cittadini ed utenti a cui può essere direttamente comunicato "il proprio grado di soddisfazione per le attività ed i servizi erogati";**
- impone un vero e proprio obbligo per le amministrazioni di favorire la valutazione partecipata e di predisporre strumenti di rilevazione del grado di soddisfazione;
- attribuisce uno specifico ruolo anche agli utenti interni che si avvalgono di servizi **strumentali e di supporto dell'amministrazione valutata;**
- **demanda all'OIV la verifica dell'effettiva adozione dei sistemi di rilevazione** ed impone al suddetto Organismo di tener conto dei risultati ai fini della valutazione della Relazione annuale.

³ L'Ufficio per la Valutazione della Performance del Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio ha pubblicato in materia le Linee Guida n° 4 del Novembre 2019.

In attuazione dei suddetti principi, il presente SMVP prevede:



9.1. Gli stakeholders

I "portatori d'interesse" sono tutti coloro che sono interessati all'attività ed agli obiettivi dell'amministrazione e/o possono condizionarne il coinvolgimento.

Nella seguente matrice, lungo gli assi dell'interesse (alto/basso) e del potere/influenza (alto/basso) sono individuati gli stakeholders dell'Istituto:

		POTERE/ INFLUENZA	
		BASSO	ALTO
INTERESSE	BASSO		Ministero del lavoro e della previdenza sociale Ministero dell'Economia e delle Finanze Corte dei conti Parlamento Ministero per la PA Dipartimento Funzione Pubblica Media ed Organi di Stampa
	ALTO	Lavoratori dipendenti del settore privato Lavoratori dipendenti del settore pubblico Pensionati Destinatari di prestazioni a sostegno del reddito Lavoratori autonomi Lavoratori domestici Aziende con dipendenti Utenti inoccupati Utenti a rischio esclusione sociale Utenti interni	Sindacati Enti di Patronato Associazioni di categoria Consulenti del lavoro e relativo Ordine Dottori commercialisti ed esperti contabili e relativo Ordine CAF Banche ed assicurazioni Studi legali ed Ordine degli Avvocati Istituzioni estere Medici e relativo Ordine Pubbliche amministrazioni

Gli stakeholders influenzatori (alto potere/influenza e basso interesse) devono **essere sensibilizzati per aumentare il loro interesse verso l'Istituto.**

Gli stakeholders chiave (alto potere/influenza, alto interesse) vanno coinvolti nel ciclo della performance, in sede di prima applicazione, nella fase di costruzione del Piano Performance, con incontri a livello nazionale dai quali emergano **esigenze o punti di caduta dei servizi di cui l'Istituto può tener conto nella fase di definizione degli obiettivi annuali o triennali.**

Gli stakeholders deboli (basso potere/influenza ed alto interesse) intervengono nella valutazione della performance attraverso le indagini di Customer Satisfaction.

9.2. Il coinvolgimento dei cittadini ed utenti

La misurazione della qualità dei servizi offerti dall'Istituto è misurata nel più volte citato Cruscotto Qualità al cui interno, in particolare, 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 dipendenti⁴ che è il canale di dialogo esclusivo fra professionisti delegati dalle 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;

Soprattutto i cittadini e gli utenti finali dei servizi vengono direttamente **coinvolti nella valutazione dei risultati dell'amministrazione attraverso indagini di Customer Experience** con cui i percettori di prestazioni, pensionistiche ed a sostegno del reddito, sono chiamati ad esprimere un giudizio sulla loro "**esperienza**" di contatto con l'Istituto.

Il questionario viene somministrato attraverso una procedura completamente automatizzata che consente di misurare in modo del tutto oggettivo i risultati che entrano a pieno titolo nella misurazione della performance, previa determinazione di un obiettivo, anche sulla base dei dati storici.

La rilevazione di Customer Experience interessa i seguenti prodotti:

- | | |
|------------------------------------|---|
| ✓ <i>Assegni sociali</i> | ✓ <i>Pensioni indirette</i> |
| ✓ <i>Bonus nascita</i> | ✓ <i>Piccoli prestiti</i> |
| ✓ <i>Disoccupazione agricola</i> | ✓ <i>Prestiti pluriennali</i> |
| ✓ <i>Invalità settore privato</i> | ✓ <i>Pensioni in regime Quota 100</i> |
| ✓ <i>NASPI</i> | ✓ <i>Reversibilità settore privato</i> |
| ✓ <i>Pensione di reversibilità</i> | ✓ <i>Ricostituzioni</i> |
| ✓ <i>Pensioni anticipate</i> | ✓ <i>Vecchiaia/anticipata settore privato</i> |
| ✓ <i>Pensioni di vecchiaia</i> | |

⁴ Per il 2020 è prevista l'estensione dell'indicatore anche ai Cassetti Bidirezionali relativi alle Aziende Agricole, ai Coltivatori Diretti e Coloni/Mezzadri ed ai Lavoratori Domestici

9.3. Coinvolgimento degli utenti interni dei servizi di supporto e strumentali

L'Istituto è dotato di un sistema di Internal Customer Satisfaction, anch'esso totalmente automatizzato e sviluppato secondo le modalità individuate dall'OIV ai sensi dell'art 19 bis del decr. Lgs. n. 150/2009 e s.m.i., con il quale viene misurato il livello di soddisfazione dei fruitori dei servizi strumentali e di supporto ed il loro coinvolgimento diretto nelle scelte di organizzazione del servizio

I risultati delle indagini vengono messi a disposizione dell'OIV per la validazione della relazione annuale della performance ed in prospettiva, potranno essere utilizzati ai fini della valutazione diretta della performance organizzativa manageriale nonché costituire una delle dimensioni oggetto di rilevazione ai fini della valutazione delle competenze manageriali individuali.

10. 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.

10.1. 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.

10.1.1. 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 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 al direttore della struttura che comprende l'area di responsabilità (peso 20/100).	70%

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.

10.1.2. 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
Performance individuale	Qualità della prestazione ovvero valutazione delle competenze professionali	30%
Performance organizzativa	Obiettivo di risultato, misurato con una ampia struttura di obiettivi assegnati ai Coordinamenti ai vari livelli (Generale, Regionale, Territoriale)	70%

10.1.3. Personale inquadrato nelle aree funzionali A, B, C

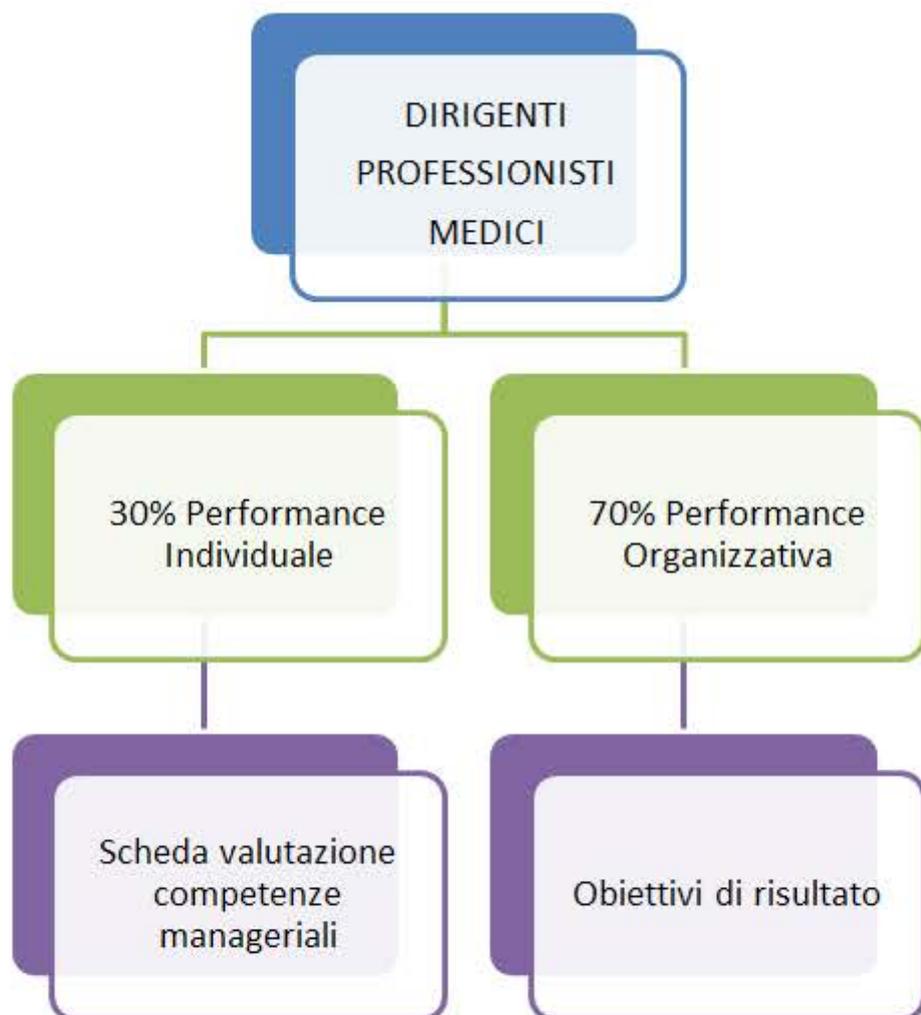
Viene misurata e valutata la performance organizzativa collegata agli obiettivi, di produttività di efficacia, della struttura organizzativa (direzione generale, direzione regionale, direzione di coordinamento metropolitano, di direzione provinciale, di filiale metropolitana o provinciale) di appartenenza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

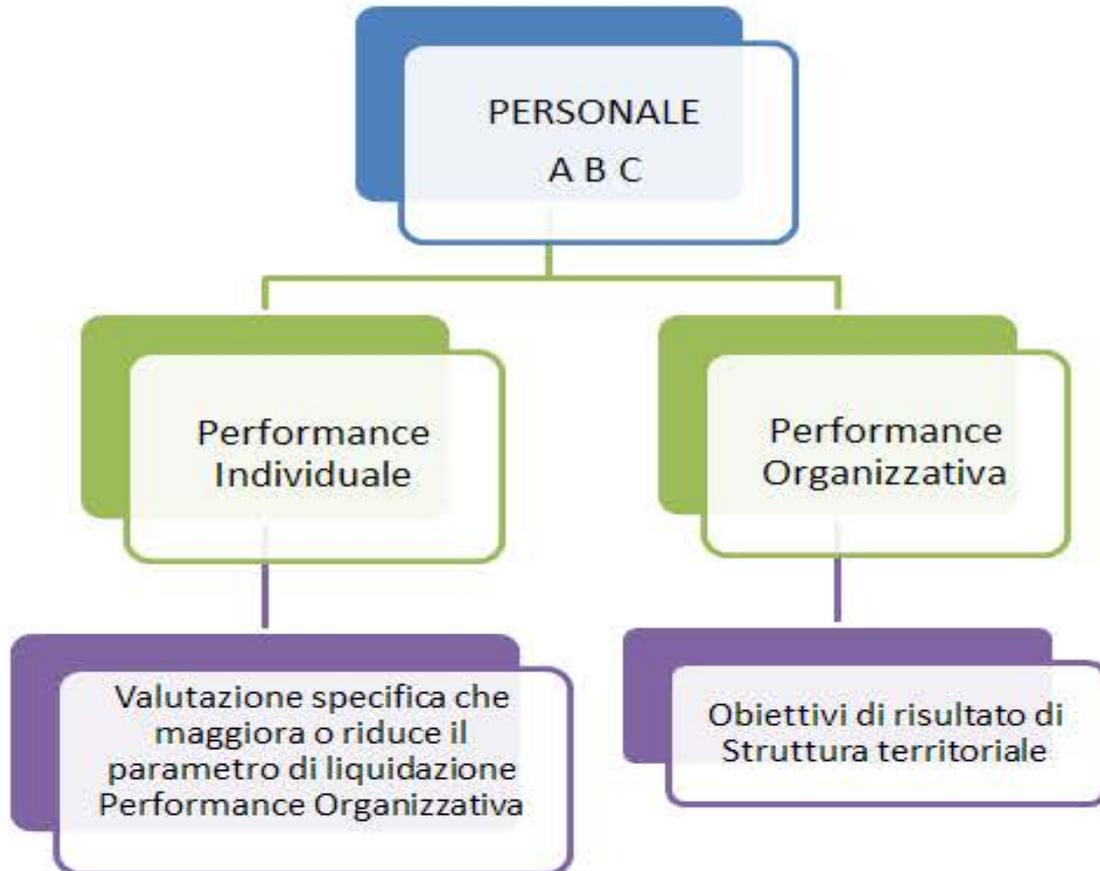
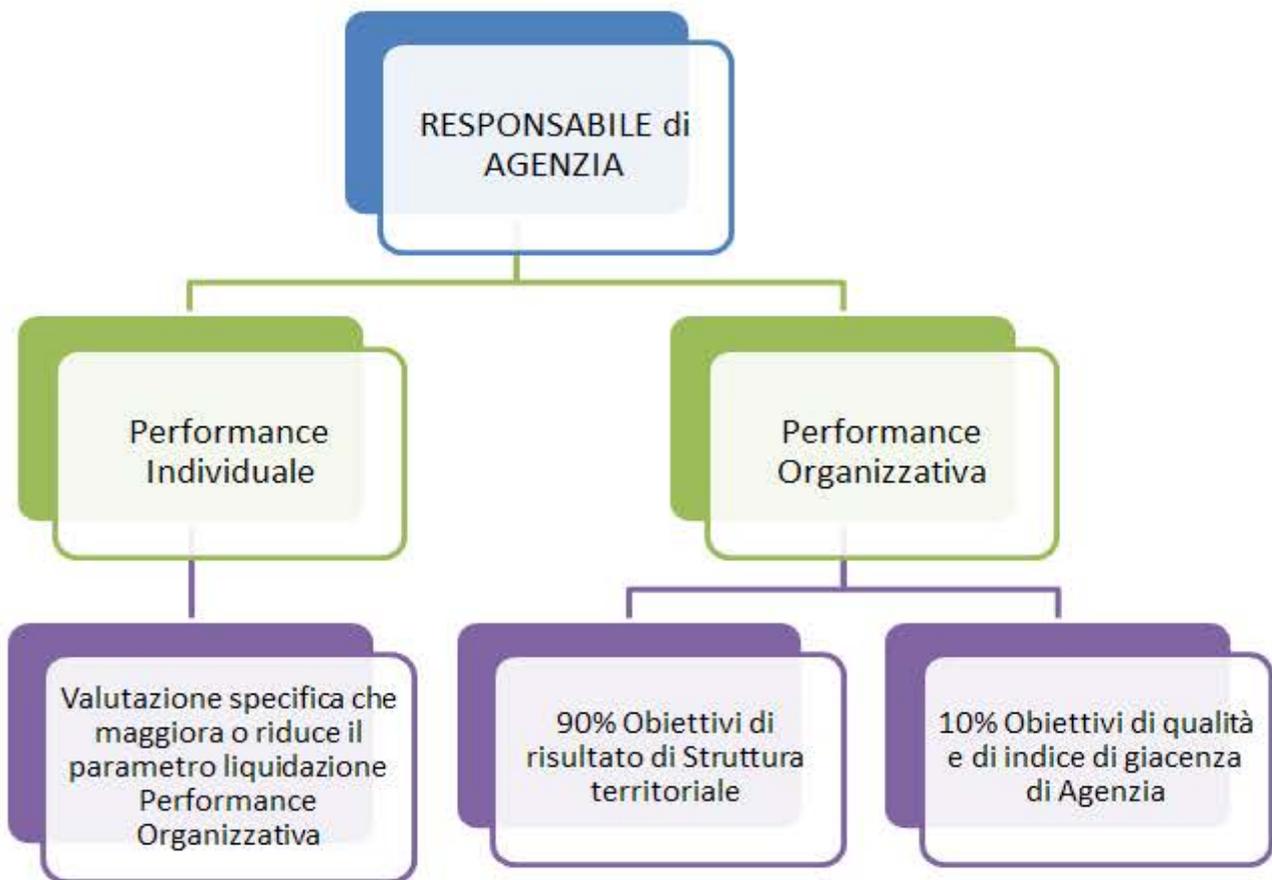
La performance individuale interviene a modificare il parametro di liquidazione della retribuzione accessoria spettante in base ai criteri di valutazione della performance organizzativa.

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 o provinciale di appartenenza, con peso 90%.

SCHEMI DELLA VALUTAZIONE DELLE VARIE CATEGORIE PROFESSIONALI





Performance Individuale

Performance individuale

11. 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.

11.1. Processo di valutazione per il personale dirigente

La 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.

11.1.1. Fasi del processo valutativo

Sono stati definiti 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
Assegnazione obiettivi	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
Verifica intermedia	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
Valutazione finale	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

11.2. Competenze manageriali oggetto di valutazione

La misurazione e valutazione della performance individuale riguarda le competenze manageriali.

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	DESCRIZIONE COMPETENZA	LIVELLI ATTUAZIONE					
			1	2	3	4	5	6
COGNITIVA	1. VISIONE SISTEMICA	Conosce il contesto operativo e organizzativo in cui opera ed è in grado di delineare un quadro d'insieme che comprenda i vincoli, le opportunità e le relazioni che caratterizzano i fenomeni estendendo la propria visione ad ambiti più vasti di quelli definiti dal proprio ruolo o unità di appartenenza. Ambiti di valutazione: Conoscenza organizzativa; Visione d'insieme; Visione strategica.	1	2	3	4	5	6
	2. INNOVAZIONE	È in grado di affrontare nuove problematiche in un'ottica di cambiamento, di modificare di volta in volta il proprio stile di relazione, di intravedere nel cambiamento un'opportunità. Ambiti di valutazione: Apertura mentale; Flessibilità; Propensione al cambiamento.	1	2	3	4	5	6
REALIZZATIVA	3. ORIENTAMENTO AL RISULTATO	È in grado di organizzare il lavoro del gruppo, distribuire i compiti e guidare il gruppo al risultato. Ambiti di valutazione: Efficienza operativa; Ottimizzazione; Determinazione.	1	2	3	4	5	6
	4. ORGANIZZAZIONE E CONTROLLO	È in grado di formulare obiettivi operativi e piani di azione, di controllare il conseguimento dei risultati garantendo l'attenzione al rispetto del budget, il superamento di eventuali criticità e la valorizzazione dei contributi del gruppo di lavoro. Ambiti di valutazione: Pianificazione; Monitoraggio; Sinergia di gruppo.	1	2	3	4	5	6
RELAZIONALE	5. ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	Interpreta il proprio ruolo come inserito all'interno di un contesto finalizzato all'utente finale, interno ed esterno, recepisce le esigenze dell'utenza soddisfacendone tempestivamente i bisogni. Ambiti di valutazione: Comunicazione; Rilevazione bisogni; Soddisfazione bisogni.	1	2	3	4	5	6
	6. GESTIONE DI RETI RELAZIONALI	È in grado di condurre un costruttivo confronto con gli interlocutori, scambiando informazioni e consolidando rapporti e relazioni esterne tese al miglioramento della qualità dei servizi. Ambiti di valutazione: Disponibilità ai rapporti interpersonali; Conoscenza reti ed interlocutori; Continuità delle relazioni.	1	2	3	4	5	6
GESTIONALE	7. PROBLEM SOLVING	Affronta le situazioni con spiccato orientamento alla risoluzione del problema valorizzando e verificando, con metodo e sistematicità, l'esattezza dei dati e delle fonti informative al fine di pervenire a conclusioni efficaci. Ambiti di valutazione: Ricerca di informazioni; Pensiero analitico; Sintesi.	1	2	3	4	5	6
	8. ASSUNZIONE DI RESPONSABILITÀ	È in grado di prendere decisioni efficaci in autonomia e di farsene carico. Ambiti di valutazione: Valutazione opzioni decisionali; Formulazione della scelta; Assunzione di rischio.	1	2	3	4	5	6
	9. LEADERSHIP SITUAZIONALE	È in grado di acquisire credibilità e consenso, di orientare i comportamenti e di risolvere conflitti reali e potenziali. Ambiti di valutazione: Autorevolezza; Influenzamento; Mediazione.	1	2	3	4	5	6
	10. GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE	È in grado di favorire la condivisione degli obiettivi comuni e di valutare l'apporto dei propri collaboratori, adeguando i comportamenti manageriali in relazione agli stessi, stimolandone la crescita professionale. Ambiti di valutazione: Motivazione e coinvolgimento delle risorse; Conoscenza e capacità di valutazione dei collaboratori; Orientamento alla crescita.	1	2	3	4	5	6

Per ogni competenza manageriale è prevista una declaratoria che esplicita la **descrizione dell'indicatore comportamentale** riconducibile a fattispecie concrete di **azioni che faciliteranno l'osservazione e la valutazione da parte dei valutatori.**

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 sei gradi di giudizio. Ad ogni grado corrisponde un punteggio, come mostrato nella tabella seguente:

LIVELLI DI VALUTAZIONE	DESCRIZIONE DEI LIVELLI DI VALUTAZIONE	PUNTEGGI
LIVELLO 1	Rileva una competenza manageriale riscontrata carente rispetto all'incarico ricoperto in termini di comportamenti manageriali e di gestione del ruolo	1
LIVELLO 2	Rileva una competenza manageriale riscontrata non adeguata rispetto all'incarico ricoperto in termini di comportamenti manageriali e di gestione del ruolo	2
LIVELLO 3	Rileva una competenza manageriale riscontrata poco congrua rispetto all'incarico ricoperto in termini di comportamenti manageriali e di gestione del ruolo	3
LIVELLO 4	Rileva una competenza manageriale riscontrata con margini di miglioramento rispetto all'incarico ricoperto in termini di comportamenti manageriali e di gestione del ruolo	4
LIVELLO 5	Rileva una competenza manageriale adeguata rispetto all'incarico ricoperto in termini di comportamenti manageriali e di gestione del ruolo	5
LIVELLO 6	Rileva una competenza manageriale più che adeguata rispetto all'incarico ricoperto in termini di comportamenti manageriali e di gestione del ruolo, nonché di riconoscimento del contesto di riferimento	6

Il punteggio massimo complessivo della scheda di valutazione risulta quindi essere 60. L'attribuzione del Livello 6 per ciascuna delle 10 competenze manageriali assicura l'attribuzione del parametro massimo.

11.3. 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:
 - o 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 ⁽⁵⁾;
 - o i Direttori centrali ⁽⁶⁾ 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;
 - o i Direttori regionali, per quanto concerne i dirigenti di direzione regionale, e i direttori di Direzione provinciale;
 - o 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;
 - o i Direttori di Filiale metropolitana e di Direzione provinciale, per quanto concerne i dirigenti di Area manageriale e il direttore di Filiale provinciale;

- 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.

11.4. 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~~ sei gradi di giudizio (competenza carente – non adeguata – poco congrua – con margini di miglioramento – adeguata – più che adeguata);
- **l'attribuzione del punteggio finale corrispondente al grado di valutazione.**

⁵ Nella dizione Uffici centrali sono compresi anche i titolari di Incarichi dirigenziali per l'attuazione di progetti gestionali con caratteristiche di trasversalità.

⁶ La Direzione Servizi al Territorio è equiparata, ai fini del SMVP, ad una Direzione centrale.

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.

11.5. 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.

11.5.1. 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.

Punteggio totale Scheda di valutazione	% Di graduazione delle competenze professionali e manageriali	Parametro	% di erogazione
Da 0 a 41	inferiore a 70	0	0
da 42 a 60	da 70 a 100	Lineare fino a 100	Oggetto di contrattazione

La modulazione dell'erogazione della retribuzione di risultato di cui alla predetta tabella è rimessa alla contrattazione nazionale integrativa in materia.

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.**

11.6. Bonus reputazionale

Nel rispetto di quanto previsto dal d.lgs. 27 ottobre 2009 n. 150, come modificato dal d.lgs. 25 maggio 2017 n. 74, di seguito si esplicitano le modalità applicative del **"Bonus reputazionale" per il personale dirigente** di livello non generale.

Il **"Bonus reputazionale"** non ha una valenza economica ma è individuato quale strumento volto alla valorizzazione del merito, al miglioramento della qualità dei **servizi offerti dall'amministrazione e alla crescita** delle competenze professionali.

a) Comitato delle Eccellenze

Con propria determinazione, all'avvio dei singoli cicli di valutazione della performance individuale del personale dirigente, il Direttore generale provvede ad istituire il **"Comitato delle eccellenze"** composto dai seguenti membri:

- Direttore Generale
- Direttore centrale Risorse Umane
- Un Direttore regionale o di coordinamento metropolitano e relativo supplente, di anno in anno individuati dal **Presidente dell'Istituto.**

Nella determinazione di istituzione del Comitato, il Direttore generale provvede ad indicare oltre ai nominativi dei titolari anche i relativi supplenti/delegati.

b) Criteri e ambito di applicazione

Al termine del ciclo di valutazione finale della performance individuale, previsto dal Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale dirigente, i Direttori delle strutture di livello dirigenziale generale individuano, nella misura del 10%, i dirigenti della medesima struttura che hanno raggiunto il punteggio massimo complessivo in fase di valutazione delle **competenze manageriali e professionali, da presentare al "Comitato delle eccellenze", come disciplinato dalla lett. a), al fine di candidarli per l'assegnazione del "Bonus reputazionale".**

Le candidature proposte dai valutatori dovranno essere accompagnate:

- da una relazione motivata basata anche su elementi distintivi;
- dal *curriculum vitae*.

Le candidature saranno valutate secondo i seguenti criteri:

- esperienze professionali correlate a specifiche competenze possedute
- risultati conseguiti
- specializzazione professionale
- capacità innovative
- gestione delle risorse

c) Compiti del Comitato delle eccellenze

Il Comitato delle eccellenze esamina le candidature trasmesse dai valutatori ai **fini dell'attribuzione del "Bonus reputazionale" per le finalità di cui alla successiva lettera d)**;

Il Comitato valuta i curricula dei candidati secondo i criteri di cui alla precedente lett. b)

Il "Bonus reputazionale" è assegnato, nei limiti del 10% delle candidature presentate, ai dirigenti risultati maggiormente idonei.

d) Strumenti di valorizzazione delle eccellenze

In linea con quanto stabilito dal decreto legislativo n. 150/2009, i dirigenti **destinatari del "Bonus reputazionale" potranno accedere agli strumenti per valorizzare i contributi individuali e le professionalità sviluppate.**

Il "Bonus reputazionale" costituisce un elemento di valutazione:

- ✓ per l'accesso privilegiato a percorsi di alta formazione;
- ✓ per l'assegnazione di incarichi e responsabilità, sia in sede di procedure di interpello che in fase di processi di riorganizzazione.

11.6.1. Valutazione del Direttore Generale

La valutazione del Direttore generale viene effettuata annualmente dal Consiglio di Amministrazione sulla base:

- a) **di una relazione finale di rendicontazione dell'attività svolta nell'anno di riferimento, predisposta dal Direttore generale;**
- b) **della proposta effettuata dall'OIV che tiene conto del raggiungimento dei macro obiettivi dell'Istituto (art. 6, comma 1, lettera p) dell'Allegato A alla Determinazione presidenziale n. 125 del 26 luglio 2017).**

11.7. **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, e dalla dichiarazione congiunta 2 del CCNI 2017 per il personale dell'Area dei professionisti sottoscritto il 12 novembre 2018.

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, per i Coordinatori metropolitani legali e per i professionisti in forza al Coordinamento generale legale; dai Coordinatori regionali e metropolitani di Milano e Napoli per i professionisti in forza alle sedi territoriali di competenza.

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 (simile a quella dei professionisti dell'Area Statistico attuariale), è inserito nell'allegato "B"

11.8. Medici

Secondo il CCNI di riferimento (attualmente CCNI 2018 sottoscritto il 9 settembre 2019, art.7), **"la retribuzione di risultato è attribuita (...) per il 30% in relazione alla qualità della prestazione svolta sulla base dei criteri definiti nel sistema di valutazione e misurazione in uso nell'Ente nel periodo di riferimento ed alla presenza in servizio"**

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 della proposta motivata e argomentata:

- del Coordinatore generale medico legale per i Coordinatori centrali e regionali e per i responsabili delle UOS centrali;
- dei Coordinatori centrali e regionali per il personale medico in forza ai rispettivi coordinamenti ovvero alle strutture territoriali di riferimento-

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.

11.9. 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, e dalla dichiarazione congiunta **2 del CCNI 2017 per il personale dell'Area dei professionisti sottoscritto il 12 novembre 2018.**

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 qualità.

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.

11.10. 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

12. 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.

13. Retribuzione di risultato del personale dirigente

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

% raggiungimento degli obiettivi di risultato	Parametro	% di erogazione
Da 0 a 69,99	0	0
da 70 a 99,99	Lineare	Oggetto di contrattazione
da 100	100	100%

13.1. 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. Vengono attualmente 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 sono relativi alle prospettive di cui al precedente paragrafo 5.2.2 e relativi alle seguenti dimensioni:

PROSPETTIVA	DIMENSIONE	INDICATORE
PROCESSI	Obiettivi relativi allo stato di salute risorse umane	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Parametro presenza del personale ✓ Percentuale di presenza del personale nelle aree di produzione ✓ Percentuale di impiego di risorse umane nelle Direzioni regionali e di coordinamento metropolitano rispetto al totale delle Direzioni Regionali e Direzioni di coordinamento metropolitano ✓ Percentuale di impiego del personale nelle aree di supporto delle strutture di produzione
	Obiettivi di efficacia ed efficienza	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Indice di Giacenza ✓ Indice di Deflusso ✓ Indicatore di produttività ✓ Indicatore sintetico di Qualità delle aree di produzione ✓ Sussidiarietà interregionale ✓ Progetti nazionali e regionali di miglioramento ✓ Controllo processo produttivo ✓ Giacenza ponderata ricorsi amministrativi
FINANZA	Obiettivo relativo allo stato di salute di risorse economiche e strumentali	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Indicatore di redditività ✓ Indicatori fabbisogni Standard ✓ Indicatori economici della Gestione ✓ Indicatori di controllo della Spesa ✓ Gestione della spesa ✓ Miglioramento saldo GPA 00037 – Visite Mediche di Controllo
	Obiettivi di efficacia ed efficienza	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contributo alla riduzione del debito pubblico - Indicatore di Efficacia Economico-finanziaria della Produzione (IEEP)
SVILUPPO	Obiettivo relativo allo stato di salute di risorse economiche e strumentali	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Razionalizzazione logistica ✓ Piano di funzionamento delle Direzioni Regionali – autofunzionamento ✓ Piano triennale dei lavori ✓ Piano dismissioni immobili ✓ Correzione errori procedura Gempi ✓ Attività di consegna immobili al gestore
STRATEGIA	Obiettivi di efficacia ed efficienza	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Obiettivi specifici annuali di Ente
UTENZA	Obiettivi di efficacia ed efficienza	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Indice sintetico di qualità area Customer Care ✓ Obiettivo di Customer experience

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 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

14. Tabelle con la struttura degli obiettivi dei dirigenti che operano sul territorio – La performance gestionale di Ente

Nei paragrafi successivi vengono proposte le tabelle con la struttura degli **obiettivi, diversificata in base alla tipologia dell'incarico assegnato al singolo dirigente**, che determina la performance gestionale di ente, calcolata su tutte le prospettive e su tutti gli indicatori utilizzando gli obiettivi ed i risultati a livello nazionale.

Nei primi paragrafi sono riportate le tabelle con l'ordinamento organizzativo definito dalle determinazioni presidenziali n. 9 e 176/2017.

A seguito delle **determinazioni dell'Organo Munito dei poteri del CdA** n. 4 e n. 5 del 2020 il modello organizzativo manageriale delle Direzioni Regionali, della Direzioni di Coordinamento Metropolitano, delle Direzioni Provinciali, delle Filiali Metropolitane e delle Filiali Provinciali è stato aggiornato. Pertanto le tabelle vengono riproposte adeguandole al nuovo ordinamento. Le stesse saranno

rilevanti rispetto agli incarichi manageriali assegnati in applicazione delle richiamate determinazioni e della successiva circolare applicativa.

Nelle tabelle con la struttura degli obiettivi viene anche misurata la performance gestionale di ente, calcolata su tutte le prospettive, su tutte le dimensioni e su tutti gli indicatori utilizzando gli obiettivi ed i risultati a livello nazionale.

14.1. Tabelle con la struttura degli obiettivi dei dirigenti – Determinazioni n. 9 e 176 /2017

Di seguito le tabelle con la struttura degli obiettivi **secondo l'ordinamento** di cui alle determinazioni in oggetto.

14.1.1. 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 organizzativa	Struttura degli obiettivi																		
	Direzione regionale - Direzione di coordinamento metropolitano																		
	Direzione provinciale - Filiale metropolitana - Filiale provinciale																		
	STRATEGIA 15%	SVILUPPO 5,00%					FINANZA 30%						PROCESSI 40%						UTENZA 10%
	Obiettivi specifici di Ente	PTL Piano Triennale dei Lavori	Razionalizzazione logistica	Dismissioni patrimonio immobiliare	Correzione Gempi patrimonio immobiliare	Attività consegna immobili al gestore ----- Autofunzionamento *	Ind. Costi standard	Indicatori economici della gestione	Controllo della Spesa		Incassi VMC GPA 00037	CRID - IEEP	Produzione (IG, ID)	Produttività, Impiego risorse e sussidiarietà interregionale	Qualità del servizio	PRM / PNM	CPP Controllo Processo Produttivo	Giacenza Ponderata Ricorsi Amministrativi	Indice Customer Care cruscotto qualità
									Scostamento 5% fabbisogni	Indicatore corretta gestione Cdc 1005									
Direttore regionale Lombardia	100%	20%	20%	20%	20%	20%	10%	25%	5%	5%	10%	45%	20%	30%	20%	15%	8%	7%	100%
Altri Direttori Regionali / DCM	100%	25%		25%	25%	25%	10%	25%	5%	5%	10%	45%	20%	30%	20%	15%	8%	7%	100%
	STRATEGIA 15%						FINANZA 25%						PROCESSI 50%						UTENZA 10%
Funzione manageriale risorse e presidio conformità di sede	100%						10%	25%	5%	5%	10%	45%	20%	30%	20%	15%	8%	7%	100%
	STRATEGIA 15%						FINANZA 20%						PROCESSI 55%						UTENZA 10%
Funzione manageriale di prodotto	100%											100%	20%	5%	35%	20%	10%	10%	100%
	STRATEGIA 15%	SVILUPPO 35%					FINANZA 40%												UTENZA 10%
Funzione manageriale risorse	100%			50%	50%		40%	40%	10%	10%									100%
Funzione manageriale risorse e patrimonio strumentale	100%			50%	50%		40%	40%	10%	10%									100%
Funzione manageriale patrimonio da reddito	100%			50%	50%		50%	50%											100%
	STRATEGIA 15%	SVILUPPO 75%																	UTENZA 10%
Funzione manageriale strutture sociali	100%					100%*													100%
	STRATEGIA 15%						FINANZA 30%						PROCESSI 45%						UTENZA 10%
Direttore provinciale/Filiale metropolitane/Filiale provinciali	100%						10%	20%	5%	5%	10%	50%	30%	25%	25%	10%	10%		100%
	STRATEGIA 15%						FINANZA 20%						PROCESSI 55%						UTENZA 10%
Funzioni manageriali	100%											100%	30%	5%	35%	20%	10%		100%

14.1.2. Tabelle con 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 IEEP 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, oltre a quelle già disciplinate nel presente documento, **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

La tabella seguente prevede una doppia pesatura degli obiettivi "Produttività, impiego risorse e sussidiarietà" per quelle Direzioni regionali/DCM che non attivano il Piano di sussidiarietà extraregionale

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%	20%	10%	25%	5%	25%
	75%	25%	20%	30%	15%	30%	5%	
Funzione manageriale di prodotto	75%	25%	20%			25%	5%	50%
	75%	25%	40%			55%	5%	
Direzione provinciale/Filiale metropolitana/Filiale provinciale	75%	25%	15%	30%	20%		5%	30%
	75%	25%		60%	35%		5%	
Funzione manageriale sedi	75%	25%	20%	40%				40%
	75%	25%	30%	70%				

Qualità del servizio dirigenti di strutture di produzione

Struttura organizzativa	Struttura degli obiettivi						
	Qualità del servizio						
	Indicatore sintetico di qualità processi di produzione	Indice sintetico Linee di servizio	Indice sintetico Aree flussi	Indice sintetico Customer Care	Indice Linee Inps	Indice agenda appuntamenti	Indice sintetico Altre Aree
Direzione provinciale/Filiale metropolitana/Filiale provinciale	100%						
Funzione manageriale Entrate contributive, Vigilanza documentale e Ispettiva			75%	25%			
Funzione manageriale Presidio delle conformità e dei livelli di servizio				50%			50%
Funzione manageriale Prestazioni e Servizi Individuali		90%			5%	5%	
Funzione manageriale Entrate contributive, Vigilanza documentale e Ispettiva, Presidio delle conformità e dei livelli di servizio			50%	25%			25%
Funzione manageriale Entrate contributive, Vigilanza documentale e Ispettiva, Prestazioni e Servizi Individuali		35%	35%	30%			
Funzione manageriale Presidio delle conformità e dei livelli di servizio, Prestazioni e Servizi Individuali		50%		25%			25%

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

Struttura organizzativa	Struttura degli obiettivi																	
	Qualità del servizio																	
	INDICATORE SINTETICO DI QUALITA' PROCESSI DI PRODUZIONE	INDICATORE QUALITA' LINEE DI SERVIZIO	INDICATORE DI QUALITA' ASSICURATO PENSIONATO	INDICE CONTI INDIVIDUALI	INDICE QUOTA 100	INDICATORE DI QUALITA' AMMORTIZZATORI SOC.	INDICATORE DI QUALITA' SOSTEGNO ALLA NON AUTOSUFFICIENZA	INDICATORE DI QUALITA' POLI SPECIALISTICI	INDICE PENSIONI PUBBLICHE	INDICE PREVIDENZA	INDICATORE RICORSI GIUDIZIARI	INDICATORE QUALITA' AREE FLUSSI	INDICATORE QUALITA' ALTRE AREE	INDICATORE DI QUALITA' GESTIONE RICORSI	INDICATORE DI QUALITA' LISTE PENS. DA VERIF.	INDICATORE DI QUALITA' CUSTOMER CARE	INDICE LINEE INPS	INDICE AGENDA APPUNTAMENTI
Direzione Regionale/ Coordinamento metropolitano	100																	
Funzione manageriale Presidio delle conformità e dei livelli di servizio	100																	
Funzione manageriale Entrate contributive, Vigilanza documentale ed Ispettiva										5	70		5		20			
Funzione manageriale Entrate contributive, Vigilanza e Ammortizzatori sociali						40				5	35		5		15			
Funzione manageriale Entrate contributive, Vigilanza e Sostegno alla non autosufficienza							40			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, ammortizzatori sociali, sostegno alla non autosufficienza, invalidità civile e altre prestazioni		90															5	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
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

Struttura organizzativa	STRUTTURA DEGLI OBIETTIVI																		
	Indicatore di Efficacia Economico-finanziaria della Produzione (I.E.E.P.)																		
	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. e altre	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 sociali	Azioni surrogatorie da prestazioni per non autosufficienza, Inv. Civ. e altre
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
Funzione manageriale Entrate contributive, Vigilanza documentale ed Ispettiva	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	
Funzione manageriale Entrate contributive, Vigilanza e Sostegno alla non autosufficienza	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		
Funzione manageriale Pensioni							X	X			X		X				X		
Funzione manageriale Pensioni e Sostegno alla non autosufficienza							X	X		X	X	X	X				X		X
Funzione manageriale Pensioni e Ammortizzatori sociali							X	X	X		X		X	X			X		X
Funzione manageriale Ammortizzatori Sociali									X					X				X	
Funzione manageriale Ammortizzatori Sociali e Sostegno alla non autosufficienza									X	X		X		X			X	X	X
Funzione manageriale Sostegno alla non autosufficienza										X		X							X
Direzione provinciale/Filiale metropolitana/Filiale provinciale	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 e Ispettiva	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
Funzione manageriale Prestazioni e Servizi Individuali							X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X

Indicatori di costo del conto economico

Struttura organizzativa	STRUTTURA DEGLI OBIETTIVI					
	Indicatori di costo del conto economico					
	IEEP 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
Tutte le funzioni manageriali a cui gli obiettivi sono assegnati	10%	10%	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 RdC, di prestazioni a sostegno della famiglia e di Invalidità civile	Dipendenti pubblici: ricostruzione della carriera contributiva e miglioramento dei tempi di liquidazione delle pensioni		Incremento qualità delle prestazioni collegate alla cessazione/ sospensione rapporto di lavoro	Miglioramento della qualità percepita dall'utente	Miglioramento del benessere interno
15%	10%	15%	25%		15%	10%	10%
			Riduzione del numero di posizioni assicurative incomplete 50%	Contrazione dei tempi di liquidazione pensioni pubbliche 50%			
INDICATORI- PROGETTI							
Valore della Produzione Contributi (Maggiori Entrate DCERC) 45%	Indice sintetico di qualità Ricorsi amministrativi del Cruscotto qualità 90%	Percentuale definito domande RDC con anomalie 20%	Indicatore sistemazione lista gestione pubblica per quota 100 10%	Indice di giacenza PDAP in GG 30%	Indice sintetico di qualità cessazione/ sospensione rapporto di lavoro del Cruscotto qualità 90%	Indice sintetico di qualità Area Customer Care 100%	% smart worker e telelavoratori sul totale 30%
<i>Progetti DC Entrate 11 progetti con peso 5% ognuno</i>	Indice sintetico qualità sezione pareri e attività peritali prestazioni previdenziali 10%	Percentuale definito domande per sostegno alle famiglie (indicatore del Cruscotto qualità relativo alle suddette prestazioni) 20%	Progetto Definizione RVPA (richiesta aggiornamento Posizione assicurativa) 20%	Indicatore coefficiente ponderato pensioni pubbliche quota 100 20%	<i>Progetti DC Ammortizzatori sociali 1 progetto con peso 10%</i>		Riduzione contenzioso giudiziario col personale 20%
		Indice sintetico di qualità Invalidità civile (Aree amministrative) 20%	Progetto Implementazione Posizione individuale dei dipendenti pubblici (Circolare 81/2017) 20%	Indice sintetico di qualità pensioni gestione pubblica Cruscotto qualità (comprende anticipate, vecchiaia, reversibilità, indirette) 30%			Realizzazione Piano Triennale dei lavori 30%

STRUTTURA DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI ANNUALI							
Incremento Accertamento Entrate	Miglioramento della Gestione Contenzioso Amministrativo	Protezione sociale: ottimizzazione dei flussi relativi alle domande di RdC, di prestazioni a sostegno della famiglia e di Invalidità civile	Dipendenti pubblici: ricostruzione della carriera contributiva e miglioramento dei tempi di liquidazione delle pensioni		Incremento qualità delle prestazioni collegate alla cessazione/ sospensione rapporto di lavoro	Miglioramento della qualità percepita dall'utente	Miglioramento del benessere interno
15%	10%	15%	25%		15%	10%	10%
			Riduzione del numero di posizioni assicurative incomplete 50%	Contrazione dei tempi di liquidazione pensioni pubbliche 50%			
INDICATORI- PROGETTI							
		Indice sintetico di efficacia prestazioni assistenziali area medico legale 15% <u>Progetti</u> <i>DC Inclusione Sociale e Invalidità Civile</i> <i>5 progetti con peso 5% ognuno</i>	Progetto Gestione Scarti riscatti e ricongiunzioni gestione pubblica (Circolare 81/2017) 20% Progetto ECO Contrazione Giacenze determinazioni direttoriali n.3/2018 e n.77/2018 15% <u>Progetti</u> <i>DC Pensioni</i> <i>3 progetti con peso 5% ognuno</i>	<u>Progetti</u> <i>DC Pensioni</i> <i>2 progetti con peso 10% ognuno</i>			<u>Progetti</u> <i>4 progetti con peso 5% ognuno</i>

14.2. Tabelle con la struttura degli obiettivi dei dirigenti con incarichi sul territorio dopo le determinazioni **dell'Organo Munito dei poteri del CdA nn. 4 e 5/2020**

Di seguito la tabella con la **struttura aggiornata all'assetto organizzativo di cui alle determinazioni in oggetto.**

14.2.1. 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 organizzativa	Struttura degli obiettivi																		
	Direzione regionale - Direzione di coordinamento metropolitano																		
	Direzione provinciale - Filiale metropolitana - Filiale provinciale																		
	STRATEGIA 15%	SVILUPPO 5,00%					FINANZA 30%						PROCESSI 40%						UTENZA 10%
	Obiettivi specifici di Ente	PTL Piano Triennale dei Lavori	Razionalizzazione logistica	Dismissioni patrimonio immobiliare	Correzione Gempì patrimonio immobiliare	Attività consegna immobili al gestore	Ind. Costi standard	Indicatori economici della gestione	Controllo della Spesa		Incassi VMC GPA 00037	CRID - IEEP	Produzione (IG, ID)	Produttività, Impiego risorse e sussidiarietà interregionale	Qualità del servizio	PRM / PNM	CPP Controllo Processo Produttivo	Giacenza Ponderata Ricorsi Amministrativi	Indice Customer Care cruscotto qualità
									Scostamento 5% fabbisogni	Indicatore corretta gestione CdC 1005									
Direttore regionale Lombardia	100%	20%	20%	20%	20%	20%	10%	25%	5%	5%	10%	45%	20%	30%	20%	15%	8%	7%	100%
Altri Direttori Regionali / DCM	100%	25%		25%	25%	25%	10%	25%	5%	5%	10%	45%	20%	30%	20%	15%	8%	7%	100%
	STRATEGIA 15%	SVILUPPO 5,00%					FINANZA 25%						PROCESSI 45%						UTENZA 10%
Funzione manageriale Conformità, Gestione risorse e patrimonio	100%			50%	50%		10%	25%	5%	5%	10%	45%	20%	30%	20%	15%	8%	7%	100%
DR Lazio DR Lombardia DR Campania DCM Roma DCM Milano DCM Napoli	100%			50%	50%		10%	25%	5%	5%	10%	45%	20%	30%	20%	15%	8%	7%	100%
	STRATEGIA 15%	SVILUPPO 0%					FINANZA 20%						PROCESSI 55%						UTENZA 10%
Funzione manageriale di prodotto	100%											100%	20%	5%	35%	20%	10%	10%	100%
	STRATEGIA 15%	SVILUPPO 3%					FINANZA 27%						PROCESSI 45%						UTENZA 10%
Direttore provinciale/Filiale metropolitana/Filiale provinciali	100%				100%		10%	20%	5%	5%	10%	50%	30%	25%	25%	10%	10%		100%
	STRATEGIA 15%	SVILUPPO 0%					FINANZA 20%						PROCESSI 55%						UTENZA 10%
Funzioni manageriali	100%											100%	30%	5%	35%	20%	10%		100%

14.2.2. Tabelle con i **pesi dei singoli obiettivi all'interno della Struttura**

Di seguito le tabelle con i sotto obiettivi che subiscono variazioni in esito al nuovo ordinamento.

Qualità del servizio dirigenti di strutture di produzione

Struttura organizzativa	Struttura degli obiettivi					
	Qualità del servizio					
	Indicatore sintetico di qualità aree di produzione	Indice sintetico Linee di servizio	Indice sintetico Aree flussi	Indice sintetico Customer Care	Indice Linee Inps	Indice agenda appuntamenti
Direzione provinciale/Filiale metropolitana/Filiale provinciale	100%					
Funzione manageriale Flussi contributivi e Vigilanza documentale e Ispettiva			75%	25%		
Funzione manageriale Presidio delle conformità di sede e Customer care	100%					
Funzione manageriale Prestazioni e Servizi Individuali		90%			5%	5%

Nel caso in cui le Funzioni siano esercitate in modo aggregato si farà riferimento all'indicatore sintetico di qualità delle aree di produzione

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

Struttura organizzativa	Struttura degli obiettivi																	
	Qualità del servizio																	
	INDICATORE SINTETICO DI QUALITA' PROCESSI DI PRODUZIONE	INDICATORE QUALITA' LINEE DI SERVIZIO	INDICATORE DI QUALITA' ASSICURATO PENSIONATO	INDICE CONTI INDIVIDUALI	INDICE QUOTA 100	INDICATORE DI QUALITA' AMMORTIZZATORI SOC.	INDICATORE DI QUALITA' INCLUSIONE SOCIALE	INDICATORE DI QUALITA' POLI SPECIALISTICI	INDICE PENSIONI PUBBLICHE	INDICE PREVIDENZA	INDICATORE RICORSI GIUDIZIARI	INDICATORE QUALITA' AREE FLUSSI	INDICATORE QUALITA' ALTRE AREE	INDICATORE DI QUALITA' GESTIONE RICORSI	INDICATORE DI QUALITA' LISTE PENS. DA VERIF.	INDICATORE DI QUALITA' CUSTOMER CARE	INDICE LINEE INPS	INDICE AGENDA APPUNTAMENTI
Direzione Regionale/ Coordinamento metropolitano	100																	
Funzione manageriale Entrate contributive, Vigilanza documentale e Ispettiva											80		5		15			
Funzione manageriale Pensioni			40	5	10			5	10	5	5		5	5		5	5	
Funzione manageriale Ammortizzatori sociali, Inclusione sociale, Invalidità civile, Credito, Welfare e Strutture sociali						40	40				5		5				5	5
Funzione manageriale Conformità, Gestione risorse e patrimonio	100																	
Prestazioni (comprende le funzioni Pensioni, Ammortizzatori sociali, Inclusione sociale, Invalidità civile, Credito, Welfare e strutture sociali)		80											5	5			5	5
Istituzionale (comprende Entrate contributive, vigilanza documentale e ispettiva, prestazioni)	100																	

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

Struttura organizzativa	STRUTTURA DEGLI OBIETTIVI																		
	Indicatore di Efficacia Economico-finanziaria della Produzione (I.E.E.P.)																		
	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. e altre	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 sociali	Azioni surrogatorie da prestazioni per non autosufficienza, inv. Civ. e altre
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 Entrate contributive, Vigilanza documentale e Ispettiva	X	X	X	X	X	X									X	X			
Funzione manageriale Pensioni							X	X			X		X				X		
Funzione manageriale Ammortizzatori sociali, Inclusione sociale, Invalidità civile, Credito, Welfare e Strutture sociali									X	X		X		X				X	X
Prestazioni (comprende le funzioni Pensioni, Ammortizzatori sociali, Inclusione sociale, Invalidità civile, Credito, Welfare e strutture sociali)							X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X
Istituzionale (comprende Entrate contributive, vigilanza documentale e ispettiva, prestazioni)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Direzione provinciale/Filiale metropolitana/Filiale provinciale	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Funzione manageriale Flussi contributivi e Vigilanza documentale e Ispettiva	X	X	X	X	X	X									X	X			
Funzione manageriale Presidio delle conformità di sede e Customer care	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Funzione manageriale Prestazioni e Servizi Individuali							X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X

15. 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**.

Gli obiettivi sono relativi alle prospettive di cui al precedente paragrafo 5.2.2 e riguardano le seguenti dimensioni:

PROSPETTIVA	DIMENSIONE	INDICATORE
PROCESSI	Obiettivi relativi allo stato di salute risorse umane	✓ Parametro presenza del personale
	Obiettivi di efficacia ed efficienza	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Indicatore di produttività ✓ Indicatore di qualità sintetico o specifico ✓ Indice di giacenza complessivo o specifico ✓ Gestione Ricorsi Amministrativi ✓ Sussidiarietà interregionale ✓ Controllo Processo Produttivo ✓ Obiettivi produttivi Progetto ECO
FINANZA	Obiettivo relativo allo stato di salute di risorse economiche e strumentali	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestione budget voci di costo discrezionali ✓ Gestione della Spesa
	Obiettivi di efficacia ed efficienza	✓ Indicatore di Efficacia Economico-Finanziaria della Produzione - IEEP
SVILUPPO	Obiettivi di efficacia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Progetti/Interventi e Attività Strategiche, attuativi delle Linee strategiche del CIV 2020-2022 ✓ Obiettivi Istituzionali propri
	Obiettivo relativo allo stato di salute di risorse economiche e strumentali	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Razionalizzazione logistica ✓ Gestione del patrimonio da reddito
STRATEGIA	Obiettivi di efficacia ed efficienza	✓ Obiettivi specifici annuali di Ente
UTENZA	Obiettivi di efficacia ed efficienza	✓ Attività di consulenza centro territorio

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.).

Negli Allegati D ed E al presente documento è rispettivamente dettagliata la struttura degli obiettivi dei dirigenti con incarichi presso la Direzione generale e **l’articolazione della specifica componente “Sviluppo”**.

16. 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 stati definiti come esposti di seguito.

16.1. **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 Cruschetto qualità (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 16.3**:

- 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;

- o risultati del Coordinamento distrettuale di assegnazione per il Coordinamento Distrettuale;
- o risultati della struttura metropolitana nel suo complesso per i Coordinamenti Metropolitan (ed intrametropolitani ove presenti);
- o 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.
- o risultati del Coordinamento Provinciale per i Coordinamenti Provinciali.

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.

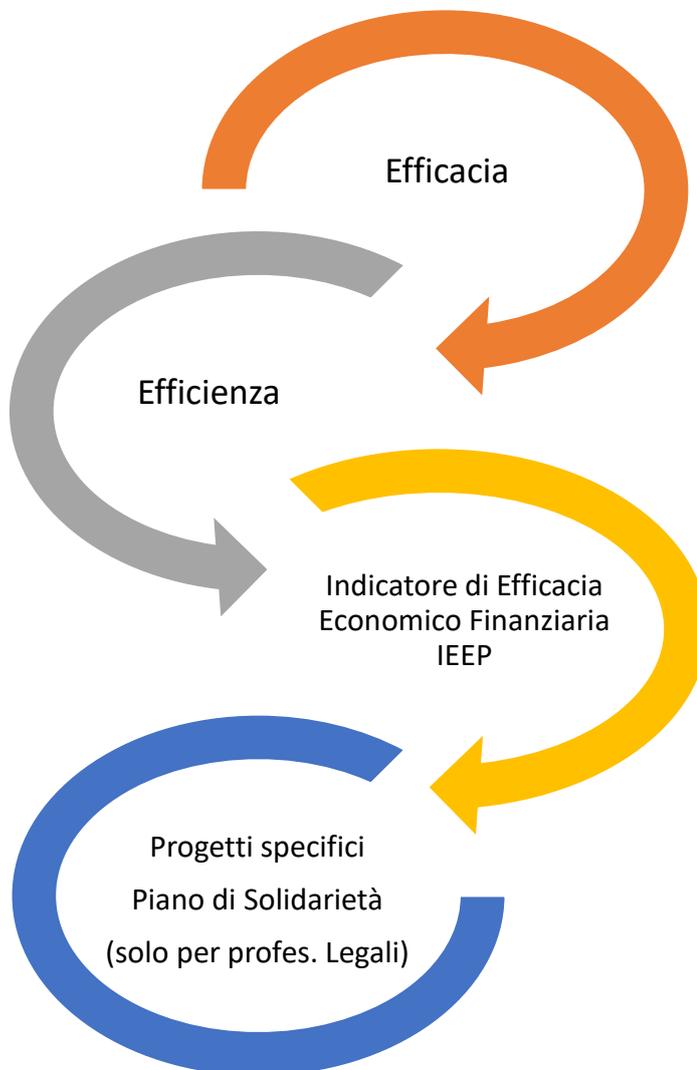
Inoltre, per i **professionisti dell'area legale in forza presso** coordinamenti che prestano attività a supporto e per il Coordinamento generale legale, è inserito - nella struttura degli obiettivi - un ulteriore indicatore che valorizza **l'attività prestata nell'ambito** del Piano nazionale di solidarietà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

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 Solidarietà - 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 Solidarietà Nazionale sia ai Progetti Specifici, con riferimento alle percentuali di realizzazione a livello nazionale.

Le dimensioni oggetto di misurazione sono quindi:



16.1.1. 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						
	SOLIDARIETA'/ PROGETTO ALTERNATIVO		EFFICACIA EFFICIENZA DI AREA PROFESSIONALE		PROGETTI DI MIGLIORAMENTO		IEEP
	OBIETTIVI DI SOLIDARIETA'	PROGETTO ALTERNATIVO	INDICATORE EFFICACIA	INDICATORE EFFICIENZA	INCREMENTO INCASSI SPESE LEGALI	AGGIORNAMENTO ARCHIVI SISCO-TAR- CdC	AZIONI SURROGATORIE
	20%		50%		20%		10%
	50%	50%	50%	50%	50%	50%	100%

COORDINAMENTI TERRITORIALI	STRUTTURA DEGLI OBIETTIVI COORDINAMENTI LEGALI TERRITORIALI							
	SOLIDARIETA'(*)/ PROGETTO ALTERNATIVO	EFFICACIA EFFICIENZA DI AREA PROFESSIONALE				PROGETTI DI MIGLIORAMENTO		IEEP
		INDICATORE EFFICACIA AMBITO TERRITORIALE DI APPARTENENZA	INDICATORE EFFICACIA AMBITO TERRITORIALE COORDINATO	INDICATORE EFFICIENZA AMBITO TERRITORIALE 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%

(*) Ai Coordinamenti che cedono affari legali nell'ambito del piano di solidarietà, non destinatari dell'obiettivo del piano, può essere attribuito un progetto alternativo di miglioramento.

(**) 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:**

Pesi Uffici Legali interprovinciali	%
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 (*)	STRUTTURA DEGLI OBIETTIVI COORDINAMENTI MEDICO LEGALI			
	EFFICACIA EFFICIENZA DI AREA PROFESSIONALE			IEEP
	INDICATORE EFFICACIA	INDICATORE EFFICIENZA	MONITORAGGIO CONTENZIOSO GIUDIZIARIO	AZIONI SURROGATORIE
	90%			10%
50%	50%		100%	
UOSF TERRITORIALI	90%			10%
	25%	25%	50%	100%

(*) Il coordinatore regionale sarà valutato con riferimento all'ambito regionale

L'obiettivo del monitoraggio del contenzioso giudiziario, assegnato alle Unità operative semplici funzionali (UOSF), dovrà essere attestato trimestralmente dal Coordinatore generale, sulla base delle relazioni trimestrali, predisposte dai responsabili di UOSF e validate dai Coordinatori regionali di riferimento.

16.2. 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. 6	OB. 1	OB. 2
15%	15%	15%	15%	20%	20%	60%	40%

16.3. 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

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

17.1. 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 assumono rilievo sia **l'indice di giacenza** (di agenzia) sia **l'indice di deflusso**;
- b) Qualità, misurata attraverso **l'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
≥ 100	100
$> 90 < 100$	Proporzione lineare da 90,01 a 99,99
≤ 90	90

17.1.1. 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'Agenzia⁷, la struttura degli obiettivi comprende i seguenti obiettivi, relativi esclusivamente ad elementi propri dell'agenzia:

Struttura organizzativa	Struttura degli obiettivi						
	Qualità (per Incentivo Speciale: rileva lo scostamento rispetto ad anno precedente) (per Incentivo Ordinario: rileva lo scostamento rispetto ad obiettivi di budget)						
	60%						
	<i>Indicatore sintetico di qualità Area Flussi*</i>	<i>Indicatore sintetico di qualità - sezione Area customer care</i>	<i>Indicatore sintetico di qualità Area Servizi</i>	<i>Indicatore sintetico di qualità</i>	<i>Indicatore sintetico di qualità sezione Linee Inps</i>	<i>Indicatore sintetico di qualità - sezione Agenda Appuntamenti</i>	<i>Indicatore sintetico di qualità - sezione Altre Aree</i>
Agenzia complessa** ed agenzie territoriali con autonomia contabile DM				100%			
Agenzia Prestazioni e Servizi e Agenzia territoriale			80%		5%	5%	10%
Agenzia flussi	75%	25%					

* escluso indice vigilanza ispettiva;

** al responsabile d'agenzia complessa, è equiparato, anche ai fini della tabella seguente, il responsabile di Agenzia Servizi Istituzionali delle Filiali Provinciali

⁷ Gli obiettivi d'agenzia pesano per il 10%, nella valutazione della performance organizzativa del responsabile d'agenzia.

Struttura organizzativa	Struttura degli obiettivi							
	Produzione (Incentivo Speciale e Ordinario)							
	40 %							
	Indice Giacenza di Agenzia	Indice di Deflusso Agenzia	Indice programmato Giacenza Area Flussi	Indice deflusso Area Flussi	Indice programmato Giacenza Area Servizi	Indice programmato Giacenza area GPA	Indice Deflusso Area Servizi	Indice deflusso GPA
Agenzia complessa	75%	25%						
Agenzia Prestazioni e Servizi					50%	25%	15%	10%
Agenzia flussi			75%	25%				
Agenzia territoriale	75%	25 %						

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.

17.2. Altro personale inquadrato nelle aree funzionali A, B,C

Il sistema di misurazione della performance, basato sugli indicatori di qualità ed efficienza del Cruscotto qualità, 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 Qualità: 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:

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

18. 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**.

19. Personale inquadrato nelle aree 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 7.1.2.

Posizionamento dell'indicatore sintetico di qualità delle aree di produzione (consuntivo dell'anno precedente)	Obiettivo di miglioramento (% 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 la direzione nazionale è sempre chiesto, indipendentemente dal posizionamento conseguito, una % di scostamento positivo.

Nel caso in cui il posizionamento consuntivo dell'anno precedente di tutte le strutture provinciali/filiali di una regione o DCM sia superiore a 100, alla corrispondente Direzione Regionale/DCM sarà in ogni caso attribuito un posizionamento almeno pari a 100.

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 (consuntivo 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

19.1. 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 17.1.1, 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.

I bonus sono attribuiti a tutte le strutture di produzione della direzione regionale/DCM sussidiante, oltre **che a quest'ultima**.

19.1.1. 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, **in termini di "pezzi" definiti**, almeno il 70% della media semplice dei progetti. Per ogni singolo progetto, ai fini del calcolo della media dei pezzi definiti, 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:

Percentuale di raggiungimento dei progetti (media semplice)	Bonus sullo scostamento dell' indicatore sintetico di qualità
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%

19.1.2. Bonus sussidiarietà "extraregionale"

Il "BONUS SUSSIDIARIETA'" è associato alla realizzazione degli interventi di sussidiarietà extraregionale di cui al precedente paragrafo 6.2, 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

19.1.3. Bonus "Controllo Processo Produttivo"

Il "Bonus Controllo Processo Produttivo" è collegato alla realizzazione dell'obiettivo dirigenziale "Controllo Processo Produttivo" di cui al paragrafo 8.3.2.

Risultato conseguito	Bonus sullo scostamento dell'indicatore sintetico di qualità
20 punti	0,50 %
Da 21 a 22 punti	0,75 %
Oltre 22 punti	1 %

19.2. Clausole di salvaguardia

Ai fini della misurazione e valutazione dei risultati conseguiti, vengono applicate le seguenti clausole di salvaguardia per il personale inquadrato nelle aree funzionali A, B, C¹:

- coefficiente di oscillazione tollerabile (c.d. COT) riconoscendo, nel caso di strutture produttive **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 elevati²;
- 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.

Nel caso in cui, nell'anno precedente, la sede avesse conseguito un posizionamento superiore a 100, ai fini della verifica dei presupposti di applicabilità della clausola, sarà sufficiente – rispetto **alla verifica relativa all'anno precedente** - **che la suddetta sede abbia conseguito l'obiettivo (scostamento positivo)**.

¹ Poiché il risultato delle strutture produttive relativamente al c.d. incentivo speciale è applicato anche ai dirigenti, indirettamente **le clausole di salvaguardia, relativamente all'incentivazione speciale**, si applicano anche ai risultati dei dirigenti. Gli effetti della clausola COT sullo scostamento rispetto agli obiettivi di budget, non si estendono invece alla dirigenza.

² **Con l'introduzione dei cluster di struttura di cui al paragrafo 7.1.2**, 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**.

Le due clausole operano, pertanto:

- nel caso del COT sullo scostamento di sede ed, indirettamente, sul parametro di liquidazione;
- nel caso del PMC, direttamente sul parametro di liquidazione.

La clausola COT è estesa anche all'obiettivo di budget.

20. 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 7.1.2. 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:

Posizionamento dell' indicatore sintetico di qualità dell' area professionale di competenza (consuntivo nell' anno precedente)	Obiettivo di miglioramento (% 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.

Nel caso in cui il posizionamento consuntivo dell'anno precedente di tutti i Coordinamenti provinciali/distrettuali/interprovinciali/intrametropolitani di una regione o DCM sia superiore a 100, al corrispondente Coordinamento Regionale o di DCM sarà in ogni caso attribuito un posizionamento almeno pari a 100.

La corresponsione dei compensi speciali legati alla qualità del servizio avverrà sulla base dei parametri di liquidazione di seguito riportati:

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

Posizionamento indicatore sintetico qualità dell'area professionale di competenza (consuntivo 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 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 (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

Le clausole di salvaguardia di cui al paragrafo 7.1.3, previste per il personale ABC, sono estese anche ai professionisti rispetto all'incentivo speciale.

21. 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:

% raggiungimento progetto (media ponderata nel caso di più progetti)	Parametro di liquidazione
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:

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

Direttore Pianificazione e controllo di gestione
Roberto Baiardi

Direttore Risorse Umane
Maria Grazia Sampietro

Direttore Generale
Gabriella Di Michele

APPENDICE

IL PROCESSO DI CLUSTERIZZAZIONE

Appendice: II Processo di Clusterizzazione

A) Cluster di complessità ambientale e organizzativa

Al fine di poter valutare in modo omogeneo le strutture provinciali e le filiali metropolitane **l'Istituto ha individuato dei cluster di appartenenza.**

I Cluster sono stati definiti sulla base delle seguenti complessità:

- complessità organizzativa (valutata sulla variabile volume di produzione omogeneizzata.);
- complessità del contesto ambientale (valutata sulle variabili socio-economiche).

In particolare, la complessità organizzativa assume il valore secondo la seguente tabella, collegata ai volumi di produzione (attualizzati al 31 luglio 2019)

Tabella 1 – complessità organizzativa

Valore M 2-3-4 *	Aree Metropolitane (Filiali metropolitane) *2-3-4 è funzione dei volumi di produzione come di seguito indicati per le sedi provinciali
Valore P2	Sedi con Indice di complessità elevata (produzione maggiore di 250.000 P.O.)
Valore P3	Sedi con Indice di complessità media (produzione tra 160.000 e 250.000 P.O.)
Valore P4	Sedi con Indice di complessità bassa (produzione minore di 160.000 P.O.)

mentre, per la variabile complessità del contesto ambientale i valori vengono assegnati secondo la seguente tabella, introducendo, rispetto a quelli attualmente in uso, un ulteriore valore

Tabella 2 – complessità ambientale

Valore A	Sedi con Indice di complessità elevata
Valore B	Sedi con Indice di complessità medio-
Valore C	Sedi con Indice di complessità medio-bassa

Agli indicatori utilizzati per il calcolo della complessità ambientale è stato aggiunto quello relativo al numero di domande di reddito di cittadinanza ogni 1000 abitanti

Si è proceduto anche alla suddivisione delle 11 filiali della DCM Roma e Napoli utilizzando appositi indicatori

Di seguito la sintesi degli indicatori, a seguire il riepilogo delle sedi per cluster di appartenenza:

	Indicatori	Fonte da cui reperire i dati	Pesi
CPC Area Prestazioni	Pop<20000ab. Per comune (%)	DWH ISTAT - Popolazione e famiglie/Popolazione/Popolazione residente al 1° gennaio/Regioni e comuni	10,0%
	Scolarizzazione (da diploma di secondo grado/Tot. Popolazione >15)	Tabella in file excel COORD.STATISTICO	5,0%
	Indice di dotazione delle strutture e reti per la telefonia e la telematica (Italia=100)	Fonte "dati.italiainitalia.it"	5,0%
	Indice delitti ogni 100.000 abitanti	Delitti denunciati dalle forze di polizia all'autorità giudiziaria Tasso di delittuosità totale per tipo di delitto - livello nazionale, ripartizionale, regionale e provinciale	5,0%
	N. strutture di Patronato (dato INPS) / Tot. Popolazione (ogni 10.000)>15	Dato Inps per Patronati	10,0%
	Occupati autonomi (% su tot. occupati)	Tabella in file excel COORD.STATISTICO	10,0%
	Occupati in Agricoltura (% su totale occupati)	Tabella in file excel COORD.STATISTICO	10,0%
	Lavoratori parasubordinati su totale occupati (%)	Tabella in file excel COORD.STATISTICO	10,0%
	Pensioni di invalidità civile su totale pensioni (%)	Tabella in file excel COORD.STATISTICO	10,0%
	Permessi di soggiorno su forza lavoro (%)	Tabella in file excel COORD.STATISTICO	5,0%
	Indice di dipendenza degli anziani (Tot. Popolazione > 65/ Tot. Popolazione >15<65)	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)	5,0%
	N. strutture Intermediari (dato INPS) / Tot. Popolazione (ogni 10.000)>15	Dato Inps per Intermediari	5,0%
	Carico di lavoro Procapite (area prestaz. e servizi ind.)	Piano Budget	10,0%
Totale			100%
CPC Area Servizi Individuali	Pop<20000ab. Per comune (%)	DWH ISTAT - Popolazione e famiglie/Popolazione/Popolazione residente al 1° gennaio/Regioni e comuni	10,0%
	Domande Reddito di Cittadinanza		10,0%
	Scolarizzazione (da diploma di secondo grado/Tot. Popolazione >15)	Tabella in file excel COORD.STATISTICO	5,0%

	Indicatori	Fonte da cui reperire i dati	Pesi
	Indice di dotazione delle strutture e reti per la telefonia e la telematica (Italia=100)	Fonte "dati.italiainitalia.it"	5,0%
	Indice delitti ogni 100.000 abitanti	Delitti denunciati dalle forze di polizia all'autorità giudiziaria Tasso di delittuosità totale per tipo di delitto - livello nazionale, ripartizionale, regionale e provinciale	5,0%
	N. strutture di Patronato (dato INPS) / Tot. Popolazione (ogni 10.000)>15	Dato Inps per Patronati	5,0%
	Tasso di disoccupazione (%)	Tabella in file excel COORD.STATISTICO	10,0%
	Occupati dipendenti (% su tot. occupati)	Tabella in file excel COORD.STATISTICO	10,0%
	Occupati in Agricoltura (% su totale occupati)	Tabella in file excel COORD.STATISTICO	10,0%
	Nati vivi (% su Tot. Popolazione)	Tabella in file excel COORD.STATISTICO	10,0%
	Indice di qualità della vita (Sole 24 Ore 2016 - Italia=100)	Fonte Sole 24ore	5,0%
	N. strutture Intermediari (dato INPS) / Tot. Popolazione (ogni 10.000)>15	Dato Inps per Intermediari	5,0%
	Carico di lavoro Procapite (area prestaz. e servizi ind.)	Piano Budget	10,0%
		Totale	
CPC Area Flussi Contributivi	Pop<20000ab. Per comune (%)	DWH ISTAT - Popolazione e famiglie/Popolazione/Popolazione residente al 1° gennaio/Regioni e comuni	5,0%
	n.a.		0,0%
	Scolarizzazione (da diploma di secondo grado/Tot. Popolazione >15)	Tabella in file excel COORD.STATISTICO	10,0%
	Indice di dotazione delle strutture e reti per la telefonia e la telematica (Italia=100)	Fonte "dati.italiainitalia.it"	10,0%
	Indice delitti ogni 100.000 abitanti	Delitti denunciati dalle forze di polizia all'autorità giudiziaria Tasso di delittuosità totale per tipo di delitto - livello nazionale, ripartizionale, regionale e provinciale	10,0%
	Imprese agricole su totale (%) (Inps osservatorio)	Vedere apposite tabelle	10,0%
	Imprese con meno di 10 addetti (%)	Tabella in file excel COORD.STATISTICO	10,0%
	Occupati autonomi (% su tot. occupati)	Tabella in file excel COORD.STATISTICO	10,0%
	Lavoratori parasubordinati su totale occupati (%)	Tabella in file excel COORD.STATISTICO	10,0%
	Tasso di natalità delle imprese (Infocamere 2017)	Tabella COORD. STATISTICO "moviimprese" di infocamere	5,0%
	Tasso di mortalità delle imprese (Infocamere 2017)	Tabella COORD. STATISTICO "moviimprese" di infocamere	5,0%
	Sofferenze bancarie /Impieghi clientela ordinaria (%) (Banca d'Italia - Italia=100)	Fonte Banca Italia	5,0%
	Carico di lavoro Procapite (area flussi)	Piano Budget	10,0%
		Totale	

	Indicatori	Fonte da cui reperire i dati	Pesi
CPC Filiale Metropolitana Roma e Napoli	Carico di lavoro Procapite (area prestaz. e servizi ind.)	Piano Budget	0,0%
	Carico di lavoro Procapite (area flussi)	Piano Budget	0,0%
	Carico di lavoro Procapite (area prestaz. e servizi ind. + area flussi)	Piano Budget	20,0%
	Domande Reddito di Cittadinanza	Open Data Città Metropolitane	20,0%
	Popolazione	Open Data Città Metropolitane	2,0%
	Età <5	Open Data Città Metropolitane	5,0%
	Età >65	Open Data Città Metropolitane	8,0%
	Laureati	Open Data Città Metropolitane	10,0%
	diploma di scuola secondaria superiore (maturità + qualifica)	Open Data Città Metropolitane	5,0%
	Occupati	Open Data Città Metropolitane	10,0%
	Disoccupati	Open Data Città Metropolitane	10,0%
	Stranieri	Open Data Città Metropolitane	5,0%
	Famiglie 4+	Open Data Città Metropolitane	5,0%

B) Cluster per la valorizzazione dell'attività di informazione e consulenza delle Strutture provinciali e delle agenzie

La metodologia adottata per la definizione delle percentuali di assorbimento delle risorse per le attività di informazione e consulenza residuali rispetto ai prodotti consulenziali è analoga a quella appena rappresentata per la definizione dei cluster di complessità ambientale inserendo, tra le variabili, anche il numero medio di sportelli per tipologia di sedi e il numero medio di ore al fine di qualificare ancora meglio le esigenze di minimi di servizio da garantire all'utenza.

Di seguito la sintesi degli indicatori, ed il riepilogo delle sedi per cluster di appartenenza:

	COD	Indicatori	Fonte da cui reperire i dati
Complessità Ambientale	CT1	Pop<20000ab. Per comune (%)	DWH ISTAT - Popolazione e famiglie/Popolazione/Popolazione residente al 1° gennaio/Regioni e comuni (Istat 2018)
	CT2	Scolarizzazione (da diploma di secondo grado/Tot. Popolazione >15)	Tabella COORD. STATISTICO "popolazione per titolo di studio provinciale_2018_Rfl - con intervalli di confidenza.xlsx"
	CT3	Indice delitti ogni 100.000 abitanti	Tabella COORD. STATISTICO "delittixprovincia_2017.xls.xml"
	CT4	N. strutture di Patronato (dato INPS) / Tot. Popolazione (ogni 10.000)>15	Tabella COORD. STATISTICO "dati patronati.xls"

COD	Indicatori	Fonte da cui reperire i dati
CT5	Occupati autonomi (% su tot. occupati)	Tabella COORD. STATISTICO "occupati_dipendenti_indipendentixprov2018.xls.xml"
CT6	Occupati in Agricoltura (% su totale occupati)	Tabella COORD. STATISTICO "occupati_dipendenti_indipendentixprov2018.xls.xml"
CT7	Lavoratori parasubordinati su totale occupati (%)	Tabella COORD. STATISTICO "Tavola_parasub2017.xlsx"
CT8	Pensioni di invalidità civile su totale pensioni (%)	Tabella COORD. STATISTICO "Pensioni e Invalidi civili_1gen2018.xlsx"
CT9	Permessi di soggiorno su forza lavoro (%)	DWH ISTAT - (Istat 2018)
CT10	Indice di dipendenza degli anziani (Tot. Popolazione > 65/ Tot. Popolazione >15<65)	DWH ISTAT - (Istat 2018)
CT11	Carico di lavoro Procapite (area prestaz. e servizi ind.)	Piano Budget
CT12	Domande Reddito di Cittadinanza	Tabella COORD. STATISTICO "RDC-20190903"
CT13	Tasso di disoccupazione (%)	Tabella COORD. STATISTICO "tassodidisoccupazioneexprov_2018"
CT14	Occupati dipendenti (% su tot. occupati)	Tabella COORD. STATISTICO "occupati_dipendenti_indipendentixprov2018.xls.xml"
CT15	Nati vivi (% su Tot. Popolazione)	Tabella COORD. STATISTICO "nativivixprov_2017.xml"
CT16	Indice di qualità della vita (Sole 24 Ore 2018 - Italia=100)	Statistiche Sole24Ore 2018
CT17	Imprese con meno di 10 addetti (%)	Tabella COORD. STATISTICO "impremeno10addetti_2017.xls.xml"
CT18	Tasso di natalità delle imprese (Infocamere 2017)	Tabella COORD. STATISTICO "Movimpresexprovincia.xlsx"
CT19	Tasso di mortalità delle imprese (Infocamere 2017)	Tabella COORD. STATISTICO "Movimpresexprovincia.xlsx"
CT20	Carico di lavoro Procapite (area flussi)	Piano Budget
CT21	Ricchezza e consumi	Statistiche Sole24Ore
CT22	Affari e lavoro	Statistiche Sole24Ore
CT23	Ambiente e servizi	Statistiche Sole24Ore
CT24	Demografia e società	Statistiche Sole24Ore
CT25	Giustizia e sicurezza	Statistiche Sole24Ore
CT26	Cultura e tempo libero	Statistiche Sole24Ore
CT27	Depositi pro capite	Statistiche Sole24Ore
CT28	Pil pro capite	Statistiche Sole24Ore
CT29	Canoni medi di locazione	Statistiche Sole24Ore
CT30	Spesa media in beni durevoli per famiglia	Statistiche Sole24Ore
CT31	Protesti pro capite	Statistiche Sole24Ore
CT32	Prezzi medi di vendita delle case	Statistiche Sole24Ore
CT33	Spesa pro capite in viaggi/turismo	Statistiche Sole24Ore

COD	Indicatori	Fonte da cui reperire i dati
CT34	Imprese registrate (Numero ogni 100 abitanti – dato a settembre 2018)	Statistiche Sole24Ore – 2018
CT35	Tasso di occupazione (15-64 anni, in percentuale - 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
CT36	Tasso di disoccupazione giovanile (15-29 anni, valori in % - 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
CT37	Impieghi su depositi (In percentuale - 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
CT38	Quota di export sul Pil (% tra esportazioni e valore aggiunto - 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
CT39	Startup innovative (Numero ogni 1000 società di capitale - ottobre 2018)	Statistiche Sole24Ore – 2018
CT40	Gap retributivo di genere (In % tra le retribuzioni medie nette di uomini e donne - 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
CT41	Ecosistema urbano (Indice Legambiente sui capoluoghi – 2018)	Statistiche Sole24Ore – 2018
CT42	Home banking (Numero ogni 100mila abitanti - 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
CT43	Rischio idrogeologico (% superficie a pericolosità da frana (P3 e P4) e idraulica (P2))	Statistiche Sole24Ore
CT44	Spesa sociale degli enti locali per abitante (Per minori, disabili e anziani, in euro - 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
CT45	I city rate (Indice delle smart city riferito ai capoluoghi - 2018)	Statistiche Sole24Ore – 2018
CT46	Speranza di vita media alla nascita (Anni - 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
CT47	Indice climatico di escursione termica (Tmin - Tmax in C, dicembre 2016 – settembre 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
CT48	Laureati per provincia di residenza (Numero ogni mille residenti giovani (25-30 anni) – 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
CT49	Tasso natalità (Ogni mille abitanti – 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
CT50	Indice di vecchiaia (Over 65 anni/0-14 anni, in % – 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
CT51	Saldo migratorio interno (Iscritti per trasferimento da altro Comune/cancellati per trasferimento in altro Comune - 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
CT52	Tasso di mortalità (Ogni mille abitanti - 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
CT53	Acquisizioni di cittadinanza italiana (Ogni mille residenti stranieri - 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
CT54	Tasso di fecondità (Numero medio di figli per donna - 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
CT55	Durata media dei processi (In giorni, contenzioso civile - 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
CT56	Scippi e borseggi (Numero ogni 100mila abitanti - 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
CT57	Indici di litigiosità (Cause iscritte ogni 100mila abitanti, contenzioso civile - 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
CT58	Cause pendenti ultratriennali (In % sul totale pendenti al 31 dicembre 2017, contenzioso civile)	Statistiche Sole24Ore – 2017
CT59	Rapine (Numero ogni 100mila abitanti - 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
CT60	Delitti di stupefacenti (Numero ogni 100mila abitanti - 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017

	COD	Indicatori	Fonte da cui reperire i dati
	CT61	Furti di autovetture (Numero ogni 100mila abitanti - 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
	CT62	Librerie (Numero ogni 100mila abitanti - 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
	CT63	Sale cinematografiche (Posti a sedere ogni 100 mila abitanti - 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
	CT64	Offerta culturale (Numero di spettacoli ogni 1000 abitanti - 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
	CT65	Turisti, permanenza media nelle strutture ricettive (In notti - 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
	CT66	Spettacoli, spesa al botteghino (Euro per abitante - 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
	CT67	Onlus (Numero ogni 100mila abitanti - 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
	CT68	Indice di sportività (Indice di diffusione delle attività sportive – 2018)	Statistiche Sole24Ore – 2017
Complessità Attività	CA1	Utenti Serviti	Dato INPS anno 2018
	CA2	Tempo medio servizi	Dato INPS anno 2018
	CA3	Appuntamenti sede	Dato INPS anno 2018
	CA4	Richieste LI	Dato INPS anno 2018
	CA5	Caselle istituzionali	Dato INPS anno 2018
	CA6	PEC	Dato INPS anno 2018
	CA7	Comunicazione bidirezionale inbound - Prestazioni a sostegno del reddito	Piano Budget modello - 0CB121
	CA8	Comunicazione bidirezionale outbound - Prestazioni a sostegno del reddito	Piano Budget modello - 0CB120
	CA9	Comunicazione bidirezionale inbound - Anagrafica flussi	Piano Budget modello - 0CB211
	CA10	Comunicazione bidirezionale outbound - Anagrafica flussi	Piano Budget modello - 0CB210
	CA11	Comunicazione bidirezionale inbound - Accertamento/gestione del credito	Piano Budget modello - 0CB221
	CA12	Comunicazione bidirezionale outbound - Accertamento/gestione del credito	Piano Budget modello - 0CB220
	CA13	Comunicazione bidirezionale inbound GS Committenti	Piano Budget modello - 0CB223
	CA14	Comunicazione bidirezionale outbound GS Committenti	Piano Budget modello - 0CB222
	CA15	Comunicazione bidirezionale inbound - Verifica amministrativa	Piano Budget modello - 0CB231
	CA16	Comunicazione bidirezionale outbound - Verifica amministrativa	Piano Budget modello - 0CB230
	CA17	Comunicazione bidirezionale inbound da Controllo delle prestazioni	Piano Budget modello - 0CB321
	CA18	Comunicazione bidirezionale inbound da Controllo delle prestazioni	Piano Budget modello - 0CB320
	CA19	Linea INPS	Piano Budget modello - IC1324
	CA20	Linea Inps - Pensioni Quota 100	Piano Budget modello - IC132Q
	CA21	CRM - RdC, PdC e quota 100 - Totale Chiuse allo sportello	Dato INPS anno 2019

	COD	Indicatori	Fonte da cui reperire i dati
	CA22	CRM - RdC, PdC e quota 100 - Totale Inviata a LineaINPS	Dato INPS anno 2019

Dettaglio Cluster con sedi di appartenenza

CLUSTER	SEDE
A5A	Agenzia complessa Torino Nord; Agenzia complessa Collegno; Agenzia complessa Sesto S. Giovanni; Agenzia complessa Milano Nord; Agenzia complessa Milano Missori; Agenzia complessa Milano Fiori; Agenzia complessa Milano Est; Agenzia complessa Legnano; Agenzia complessa Empoli; Agenzia complessa Aversa; Agenzia complessa Nocera Inferiore; Agenzia complessa Battipaglia
A5B	Agenzia complessa Moncalieri; Agenzia complessa Pinerolo; Agenzia complessa Mestre; Agenzia complessa San Donà di Piave; Agenzia complessa Civitavecchia; Agenzia complessa Palermo sud
A5C	Agenzia complessa Ivrea; Agenzia complessa Sestri Levante; Agenzia complessa Sestri Ponente; Agenzia complessa Imola; Agenzia Complessa Cesena; Agenzia complessa Piombino; Agenzia complessa Città di Castello; Agenzia complessa Cassino; Agenzia complessa Roma Monteverde; Agenzia complessa Ostia; Agenzia complessa Roma Tiburtino; Agenzia complessa Roma Aurelio; Agenzia complessa Pomezia; Agenzia complessa Tivoli; Agenzia complessa Sulmona; Agenzia complessa Avezzano; Agenzia complessa Napoli Soccavo; Agenzia complessa Casarano; Agenzia complessa Lamezia Terme; Agenzia complessa Rossano Calabro; Agenzia complessa Sciacca; Agenzia complessa Noto; Agenzia complessa Iglesias; Agenzia complessa Olbia
A6A	Conegliano (Agenzia); Pontedera (Agenzia); Costiero Vesuviana (ex S.Giovanni Napoli E.) (Agenzia); Cerignola (Agenzia); San Severo (Agenzia); Manduria (Agenzia); Grottaglie (Agenzia); Castellaneta (Agenzia); Palmi (Agenzia); Locri (Agenzia); Paternò (Agenzia); Giarre (Agenzia); Vittoria (Agenzia)
A6B	Alba (Agenzia); Dolo (Agenzia); Terracina (Agenzia); Molfetta (Agenzia); Quartu S.Elena (Agenzia)
A6C	Merano (Agenzia); Afragola Napoli-Nord; Giugliano (Agenzia)
A7A	S.Paolo (Agenzia); Lingotto (Agenzia); Orbassano (Agenzia); Crema (Agenzia); Seregno (Agenzia); Vimercate (Agenzia); Desio (Agenzia); Busto Arsizio (Agenzia); Gorgonzola (Agenzia); Bollate (Agenzia); Rho (Agenzia); Baggio Lorenteggio (Agenzia); Melzo (Agenzia); Magenta (Agenzia); Montecatini Terme (Agenzia); Foligno (Agenzia); S.Benedetto Tronto (Agenzia); Formia (Agenzia); Napoli Centro (ex Stella S. Carlo) (Agenzia); Manfredonia (Agenzia); Castrovillari (Agenzia); Gela (Agenzia); Caltagirone (Agenzia); Mascalucia (Agenzia); Termini Imerese (Agenzia); Bagheria (Agenzia); Modica (Agenzia)
A7B	Saluzzo (Agenzia); Treviglio (Agenzia); Desenzano (Agenzia); Manerbio (Agenzia); Chiari (Agenzia); Cantù (Agenzia); Cesano Maderno (Agenzia); Vigevano (Agenzia); Voghera (Agenzia); Gallarate (Agenzia); Parabiago (Agenzia); Montebelluna (Agenzia); Portogruaro (Agenzia); Villafranca Veronese (Agenzia); Bassano del Grappa (Agenzia); Schio (Agenzia); S.Giovanni in P. (Agenzia); Casalecchio di Reno (Agenzia); Sassuolo (Agenzia); Fidenza (Agenzia); Faenza (Agenzia); Lugo (Agenzia); Scandicci (Agenzia); Firenze Sud-Est (ex Campo di M-Gavinana) (Agenzia); Viareggio (Agenzia); Jesi (Agenzia); Lanciano (Agenzia); Vasto (Agenzia); Giulianova (Agenzia); Termoli (Agenzia); Ariano L. (Agenzia); Carbonara (Agenzia); Putignano (Agenzia); Gioia del Colle (Agenzia); Altamura (Agenzia); Barletta (Agenzia); Ostuni (Agenzia); Francavilla Fontana (Agenzia); Nardò (Agenzia); Maglie (Agenzia); Tricase (Agenzia); Martina Franca (Agenzia); Policoro (Agenzia); Melfi (Agenzia); Lagonegro (Agenzia); Soverato (Agenzia); Paola (Agenzia); Canicatti (Agenzia); S.Teresa Riva (Agenzia); Barcellona

CLUSTER	SEDE
	(Agenzia) ; S.Agata di Militello (Agenzia) ; Milazzo (Agenzia) ; Castelvetro (Agenzia) ; Marzara del Vallo (Agenzia)
A7C	Terno d'Isola (Agenzia); Rovereto (Agenzia); Este (Agenzia) ; Camposampiero (Agenzia) ; Cittadella (Agenzia) ; Badia Polesine (Agenzia) ; Legnago (Agenzia) ; S.Bonifacio (Agenzia) ; S.Lazzaro S. (Agenzia) ; Codigoro (Agenzia) ; Fano (Agenzia) ; Palestrina (Agenzia) ; Albano Laziale (Agenzia) ; Monterotondo (Agenzia) ; Torre del Greco (Agenzia) ; Pomigliano d'Arco (Agenzia) ; S.Giuseppe Vesuviano (Agenzia) ; Sanluri (Agenzia)
A8A	Sarezzo (Agenzia); Tropea (Agenzia); Villa San Giovanni (Agenzia)
A8B	Casale Monferrato (Agenzia); Chieri (Agenzia) ; Rivarolo (Agenzia) ; Ciriè (Agenzia) ; Bussoleno (Agenzia) ; Breno (Agenzia) ; Montichiari (Agenzia) ; Iseo (Agenzia) ; Erba (Agenzia) ; Codogno (Agenzia) ; Stradella (Agenzia) ; Tradate (Agenzia) ; Paderno Dugnano (Agenzia) ; Ventimiglia (Agenzia) ; Sanremo (Agenzia) ; Novafeltria (Agenzia) ; Carpi (Agenzia) ; Montevarchi (Agenzia) ; Borgo S. Lorenzo (Agenzia) ; Pontassieve (Agenzia) ; Sesto Fiorentino (Agenzia) ; Spoleto (Agenzia) ; Civitanova Marche (Agenzia) ; Montesilvano (Agenzia) ; Atri (Agenzia) ; Nereto (Agenzia) ; Telesse (Agenzia) ; Piedimonte Matese (Agenzia) ; Sessa Aurunca (Agenzia) ; Sapri (Agenzia) ; Minori (Agenzia) ; Agropoli (Agenzia) ; Sala Consilina (Agenzia) ; S. Paolo (Agenzia) ; Monopoli (Agenzia) ; Conversano (Agenzia) ; Murat (Agenzia) ; Trani (Agenzia) ; Lucara (Agenzia) ; Campi Salentina (Agenzia) ; Galatina (Agenzia) ; Gallipoli (Agenzia) ; Villa d'Angri (Agenzia) ; Cirò Marina (Agenzia) ; Scalea (Agenzia) ; Trebisacce (Agenzia) ; Caulonia (Agenzia) ; Nicosia (Agenzia) ; Patti (Agenzia) ; Partinico (Agenzia) ; Petralia Soprana (Agenzia) ; Corleone (Agenzia) ; Misilmeri (Agenzia) ; Lentini (Agenzia) ; Marsala (Agenzia) ; Alcamo (Agenzia) ; Lanusei (Agenzia) ; Macomer (Agenzia) ; Sorgono (Agenzia) ; Siniscola (Agenzia) ; Alghero (Agenzia)
A8C	Acqui Terme (Agenzia); Novi Ligure (Agenzia) ; Nizza Monferrato (Agenzia) ; Mondovì (Agenzia) ; Carmagnola (Agenzia) ; Borgosesia (Agenzia) ; Verres (Agenzia) ; Clusone (Agenzia) ; Zogno (Agenzia) ; Grumello del Monte (Agenzia) ; Romano di Lombardia (Agenzia) ; Villanuova sul Clisi (Agenzia) ; Merate (Agenzia) ; Casalmaggiore (Agenzia) ; Ostiglia (Agenzia) ; Castiglione delle Stiviere (Agenzia) ; Suzzara (Agenzia) ; S.Angelo Lodigiano (Agenzia) ; Luino (Agenzia) ; Chiavari (Agenzia) ; Albenga (Agenzia) ; Finale Ligure (Agenzia) ; Bressanone (Agenzia) ; Brunico (Agenzia) ; Cles (Agenzia) ; Borgo Valsugana (Agenzia) ; Cavalese (Agenzia) ; Riva Del Garda (Agenzia) ; Agordo (Agenzia) ; Feltre (Agenzia) ; Pieve di Cadore (Agenzia) ; Piove di Sacco (Agenzia) ; Adria (Agenzia) ; Oderzo (Agenzia) ; Castelfranco Veneto (Agenzia) ; Chioggia (Agenzia) ; Caprino Veronese (Agenzia) ; Lonigo (Agenzia) ; Monfalcone (Agenzia) ; Tolmezzo (Agenzia) ; Cervignano Friuli (Agenzia) ; S.Daniele (Agenzia) ; Spilimbergo (Agenzia) ; Vergato (Agenzia) ; S.Giorgio Di Piano (Agenzia) ; Savignano Rubicone (Agenzia) ; Morciano di Romagna (Agenzia) ; Pavullo nel Frignano (Agenzia) ; Mirandola (Agenzia) ; Vignola (Agenzia) ; Castel S. Giovanni (Agenzia) ; Fiorenzuola d'Arda (Agenzia) ; Guastalla (Agenzia) ; Castel.vo ne' Monti (Agenzia) ; Orbetello (Agenzia) ; Cecina (Agenzia) ; Castel.vo Garfagnana (Agenzia) ; Aulla (Agenzia) ; Colle di Val d'Elsa (Agenzia) ; Moltepulciano (Agenzia) ; Gubbio (Agenzia) ; Todi (Agenzia) ; Castiglione del Lago (Agenzia) ; Orvieto (Agenzia) ; Fabriano (Agenzia) ; Senigallia (Agenzia) ; Camerino (Agenzia) ; Tolentino (Agenzia) ; Fossombrone (Agenzia) ; Urbino (Agenzia) ; Sora (Agenzia) ; Anagni (Agenzia) ; Poggio Mirteto (Agenzia) ; Civitacastellana (Agenzia) ; Colferro (Agenzia) ; Bracciano (Agenzia) ; Grottaferrata (Agenzia) ; Velletri (Agenzia) ; S.Angelo Lombardi (Agenzia) ; Vallo della Lucania (Agenzia) ; Scampia (Agenzia) ; Ischia (Agenzia) ; Canosa (Agenzia) ; Assemmini (Agenzia) ; Senorbì (Agenzia) ; Cagliari Mulinu (Agenzia) ; Carbonia (Agenzia) ; Ozieri (Agenzia) ; Tempio Pausania (Agenzia) ; Ghilarza (Agenzia)
M2B	Roma; Roma Eur; Roma Flaminio; Napoli; Camaldoli

CLUSTER	SEDE
M3B	Roma Casilino Prenestino; Roma Tuscolano; Roma Montesacro; Castellammare Di Stabia; Nola; Pozzuoli
P2A	Caserta; Foggia; Lecce; Cosenza; Reggio Calabria; Catania; Messina; Palermo
P2B	Torino; Milano; Genova; Salerno; Bari; Taranto; Cagliari
P2C	Bergamo; Brescia; Venezia; Bologna; Firenze
P3A	Frosinone; Latina; Chieti; Avellino; Brindisi; Catanzaro; Agrigento; Trapani
P3B	Bolzano; Padova; Treviso; Verona; Perugia; Sassari
P3C	Monza; Varese; Vicenza; Modena; Ancona
P4A	Grosseto; Rieti; Viterbo; Campobasso; Isernia; Benevento; Andria; Matera; Potenza; Vibo Valentia; Crotone; Caltanissetta; Enna; Ragusa; Siracusa; Nuoro; Oristano
P4B	Alessandria; Asti; Cuneo; Vercelli; Aosta; Mantova; Pavia; Sondrio; Imperia; Savona; Trento; Rovigo; Udine; Pordenone; Piacenza; Arezzo; Pisa; Pistoia; Siena; Terni; Ascoli Piceno; Macerata; Fermo; L'aquila; Pescara; Teramo
P4C	Novara; Verbania; Biella; Como; Lecco; Cremona; Lodi; La Spezia; Belluno; Gorizia; Trieste; Ferrara; Forli'; Rimini; Parma; Ravenna; Reggio Emilia; Prato; Livorno; Lucca; Massa Carrara; Pesaro

----* * * *-----