
**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE
2025**



INDICE

1	I PRINCIPI DEL DECRETO LEGISLATIVO N. 150/2009 E S.M.I.....	6
2	ASPETTI GENERALI.....	12
2.1	SERVIZI ED ORGANIZZAZIONE DELL'ISTITUTO	12
2.1.1	<i>Servizi</i>	12
2.2	ORGANIZZAZIONE.....	13
2.3	GLI ORGANI ISTITUZIONALI	14
2.4	IL CICLO DELLA PERFORMANCE	16
2.5	IL PROCESSO DI RIPROGRAMMAZIONE	19
2.6	LA CONSUNTIVAZIONE TRIMESTRALE DEI RISULTATI E LA RELAZIONE ANNUALE.....	20
2.7	IL RUOLO DELL'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE (OIV).....	21
3	MISURAZIONE E VALUTAZIONE: DEFINIZIONI	22
3.1	LE PROCEDURE DI SUPPORTO	22
3.2	GLI STAKEHOLDERS.....	23
4	PERFORMANCE E CREAZIONE DEL VALORE PUBBLICO.....	26
4.1	IL SISTEMA DEL VALORE PUBBLICO	26
4.2	CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DEL VALORE PUBBLICO	28
4.3	ELEMENTI DEL SISTEMA DEL VALORE PUBBLICO.....	29
4.4	MODELLO DI CALCOLO DEL SISTEMA DEL VALORE PUBBLICO	31
4.4.1	<i>Clusterizzazione</i>	31
4.4.2	<i>Misurazione</i>	32
4.4.3	<i>Ponderazione</i>	32
4.4.4	<i>Valutazione</i>	33
5	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE: ELEMENTI COMUNI.....	35
5.1	DEFINIZIONI E COMPOSIZIONE.....	35
5.2	SOGGETTI MISURATI: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE.....	36
5.2.1	<i>Dirigenti</i>	36
5.2.2	<i>Professionisti e Medici</i>	37
5.2.3	<i>Personale inquadrato nelle famiglie professionali</i>	37
6	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: RAPPRESENTAZIONE ED INDICATORI.....	40
6.1	LE COMPONENTI DEL VALORE PUBBLICO: GLI AMBITI VALORIALI.....	40

6.1.1	<i>Definizione dei KPI</i>	40
6.2	I PRINCIPALI INDICATORI.....	40
6.2.1	<i>Produttività</i>	40
6.2.2	<i>Indice di Deflusso</i>	41
6.2.3	<i>Indice di Giacenza</i>	42
6.2.4	<i>Qualità del servizio e Valore Pubblico</i>	42
6.2.5	<i>Indicatore di Efficacia Economico-Finanziaria della Produzione</i>	45
6.2.6	<i>Indicatori economici</i>	47
6.2.7	<i>Indicatori di gestione della spesa delle strutture territoriali</i>	50
6.2.8	<i>Indicatore sulla gestione della spesa delle strutture centrali</i>	51
6.2.9	<i>Indicatore di ritardo annuale pagamento fatture</i>	52
6.2.10	<i>Indicatore sulla gestione dei pignoramenti dei conti correnti bancari, postali e di tesoreria</i>	52
6.2.11	<i>Controllo processo Produttivo e Controllo sulle autocertificazioni</i>	53
6.2.12	<i>Il Bonus Controlli</i>	54
6.2.13	<i>Indice di Audit</i>	54
6.2.14	<i>Valorizzazione dell'attività di informazione e consulenza</i>	55
6.2.15	<i>Indicatori di "Customer care"</i>	56
6.2.16	<i>Grado di soddisfazione dell'utenza esterna e interna</i>	57
6.2.17	<i>La valorizzazione dell'attività di formazione del personale</i>	58
7	LA MISURAZIONE DELLA PRODUZIONE	61
7.1	REVISIONE DELLA MISURA DELLA PRODUZIONE E DEI COEFFICIENTI DI OMOGENIZZAZIONE.....	61
7.2	INTERVENTI DI SUSSIDIARIETÀ EXTRAREGIONALE.....	64
7.3	L'EVOLUZIONE DELLA SUSSIDIARIETÀ: IL METAPROCESSO.....	65
7.4	BONUS SUSSIDIARIETÀ "EXTRAREGIONALE".....	67
7.5	LA PRODUZIONE AUTOMATIZZATA.....	67
7.6	LA CLUSTERIZZAZIONE.....	68
7.6.1	<i>Il processo di clusterizzazione</i>	68
7.6.2	<i>I criteri di clusterizzazione delle strutture territoriali</i>	69
7.6.3	<i>I criteri di clusterizzazione delle strutture professionali e medico legali</i>	71
7.6.4	<i>I coefficienti di ponderazione assegnati alle Strutture della Direzione generale ed ai Coordinamenti generali professionali e medico legale</i>	72
8	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: MISURAZIONE E VALUTAZIONE	74

8.1	CRITERI PER LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	74
8.2	RETRIBUZIONE DI RISULTATO DEL PERSONALE DIRIGENTE.....	74
8.2.1	<i>Obiettivi dei dirigenti</i>	74
8.3	RETRIBUZIONE DI RISULTATO DEI PROFESSIONISTI E MEDICI	75
8.3.1	<i>I principali indicatori dei Professionisti dell'area legale e medico legale</i>	75
8.3.2	<i>Struttura degli obiettivi dei coordinamenti e misurazione</i>	77
8.4	PROFESSIONISTI STATISTICI/ATTUARIALI E DELL'AREA TECNICO EDILIZIA.....	80
8.5	PARAMETRO DI LIQUIDAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO DEI PROFESSIONISTI E MEDICI	80
9	MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE INQUADRATO NELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI (INCENTIVO ORDINARIO).....	80
10	PROGETTI DI MIGLIORAMENTO (PROGETTI SPECIALI ART. 18 L. 88/1989)	81
10.1	PERSONALE INQUADRATO NELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI E DIRIGENTI (QUOTA NAZIONALE)	81
10.2	INCENTIVAZIONE SPECIALE DEI LEGALI E MEDICI.....	82
10.3	INCENTIVAZIONE SPECIALE DEI PROFESSIONISTI TECNICO EDILIZI E STATISTICO ATTUARIALE	83
10.4	PROGETTI LOCALI.....	84
10.4.1	<i>Progetti locali: misurazione</i>	85
10.4.2	<i>Progetti locali: iter di approvazione</i>	86
10.4.3	<i>Consuntivazione e parametri di liquidazione dei progetti locali</i>	87
11	PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	90
11.1	DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	90
11.2	VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE - FINALITÀ E GOVERNANCE	90
11.3	DIFFUSIONE DELLA CONOSCENZA DEI SISTEMI DI MISURAZIONE: RAFFORZAMENTO DELLA CULTURA DELLA VALUTAZIONE..	92
11.4	PERSONALE DIRIGENTE.....	92
11.4.1	<i>Fasi del processo valutativo</i>	92
11.4.2	<i>Competenze manageriali oggetto di valutazione e i livelli di valutazione</i>	94
11.4.3	<i>Soggetti coinvolti</i>	98
11.4.4	<i>Gestione delle divergenze valutative</i>	99
11.4.5	<i>Fase finale</i>	99
11.4.6	<i>Bonus reputazionale e Comitato delle eccellenze</i>	100
11.5	DIRETTORE GENERALE	100
11.6	PROFESSIONISTI E MEDICI.....	101
11.6.1	<i>Fasi del processo valutativo</i>	102

11.6.2	<i>Competenze e livelli di valutazione</i>	104
11.6.3	<i>Soggetti coinvolti e valutazione</i>	108
11.6.4	<i>Gestione delle divergenze valutative</i>	108
11.6.5	<i>Fase finale</i>	109
11.6.6	<i>Finalità di valorizzazione del merito</i>	110
11.7	PERSONALE DEL COMPARTO FUNZIONI CENTRALI (FAMIGLIE PROFESSIONALI)	110
11.7.1	<i>Generalità</i>	110
11.7.2	<i>Trattamento economico di professionalità</i>	110
11.7.3	<i>Trattamento economico di performance individuale</i>	111
11.7.4	<i>Obiettivi di gruppo (elemento "A")</i>	112
11.7.5	<i>Contributo individuale (elemento "B")</i>	112
11.7.6	<i>Abilità (elemento C)</i>	114
11.7.7	<i>Sintesi Valutativa</i>	116
11.7.8	<i>Soggetti coinvolti e valutazione</i>	117
11.7.9	<i>Condivisione degli obiettivi, strumenti e metodologie a supporto del processo valutativo e fasi del processo valutativo</i>	118
11.7.10	<i>Divergenze valutative e procedure di conciliazione</i>	119
12	APPENDICE: IL PROCESSO DI CLUSTERIZZAZIONE	123
12.1	GLI INDICATORI E LE FONTI DATI DELLE STRUTTURE TERRITORIALI	123
12.1.1	<i>I Cluster delle sedi territoriali</i>	130
12.2	GLI INDICATORI E LE FONTI DATI DELLE STRUTTURE TERRITORIALI PROFESSIONALI E MEDICO LEGALE	136
12.2.1	<i>I cluster area legale</i>	140
12.2.2	<i>I cluster area medico legale</i>	145
12.2.3	<i>I cluster area Tecnico edilizia</i>	150

1 I PRINCIPI DEL DECRETO LEGISLATIVO N. 150/2009 E S.M.I

Il decreto legislativo n. 150/2009 ha avuto 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 di premialità a carattere meritocratico sia di carattere economico sia di crescita professionale nonché attraverso la trasparenza dei risultati raggiunti e delle risorse impiegate per conseguirli. L'obiettivo strategico della norma è stato 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 ha tuttavia 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).

L'articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113 ha profondamente innovato il sistema della Performance. Infatti, al fine di assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso, le pubbliche amministrazioni, entro il 31 gennaio di ogni anno, adottano il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

Successivamente sono intervenuti ulteriori provvedimenti normativi che hanno contribuito a delineare l'ambito procedimentale:

1. D.P.R. 24 giugno 2022 n. 81 "Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano Integrato di Attività e Organizzazione" con cui sono stati individuati i piani assorbiti nel PIAO;
2. D.M. 30 giugno 2022 n. 132 "Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione" che ha definito il contenuto del Piano Integrato;

3. Nota circolare n. 2/2022 del Dipartimento della Funzione pubblica che contiene indicazioni operative in materia di Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

In particolare, ai sensi dell'art. 1 del citato D.P.R., per le amministrazioni pubbliche di cui all'art. 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, con più di cinquanta dipendenti, sono soppressi, in quanto assorbiti nelle apposite sezioni del PIAO, gli adempimenti inerenti ai piani di seguito indicati:

- a) Piano dei fabbisogni;
- b) Piano delle azioni concrete;
- c) Piano per razionalizzare l'utilizzo delle dotazioni strumentali, anche informatiche, che corredano le stazioni di lavoro nell'automazione d'ufficio;
- d) Piano della performance;
- e) Piano di prevenzione della corruzione;
- f) Piano Organizzativo del lavoro agile;
- g) Piani di azioni positive.

Il PIAO ha durata triennale, viene aggiornato annualmente e definisce, come indicato dal D.M. 30 giugno 2022 n. 132, gli aspetti indicati nel prospetto.

D.M. 30 giugno 2022 n. 132	
art. 3, co. 1, lett. A, punto 1	Risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici, programmati in coerenza con i documenti di programmazione finanziaria
art. 3, co. 1, lett. A, punto 2	Azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, in particolar modo da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità
art. 3, co. 1, lett. A, punto 3	Elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno
art. 3, co. 1, lett. A, punto 4	Obiettivi del Valore Pubblico generato dall'azione amministrativa inteso come incremento del benessere economico, sociale, educativo, assistenziale, ambientale a favore dei cittadini e del tessuto produttivo
art. 3, co.1, lett. B, punti 1 e 2	Obiettivi di semplificazione e digitalizzazione
art. 4, co. 1, lett. B	Strategia di gestione del capitale umano con riferimento al lavoro agile
art. 4, co. 1, lett. C	Compatibilmente con le risorse finanziarie riconducibili al piano triennale dei fabbisogni di personale, gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne

D.M. 30 giugno 2022 n. 132

art. 3, co. 1, lett. C	Strumenti e fasi per giungere alla valutazione dell'impatto, alla piena trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione, secondo quanto previsto dalla normativa vigente in materia e in conformità agli indirizzi adottati dall'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC) con il Piano nazionale anticorruzione
art. 3, co. 1, lett. B, punto 4	Modalità e azioni per favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere

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 divergenza sulle valutazioni effettuate (procedure di conciliazione).

I **contenuti** variano in relazione alla *mission* dell'amministrazione, ma possono, fra l'altro, comprendere (art. 8 del D. Lgs. n. 150/2009):

- 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 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** secondo modalità definite dall'OIV.

Il D. Lgs. n. 150/2009, come modificato da ultimo dal D. Lgs. n. 222/2023, ha inteso rafforzare il ruolo di cittadini ed utenti nel ciclo di gestione della performance, come peraltro già sottolineato.

L'art. 7, comma 2 lett. c) del decreto citato prevede tre direttrici per rendere concreta la partecipazione dei cittadini (c.d. **valutazione partecipativa**):

- 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.

In attuazione dei suddetti principi, il presente SMVP sviluppa i seguenti punti:



Un altro aspetto particolare riguarda gli Obiettivi Generali di Ente, che trovano il loro fondamento nell'art 5 del D.lgs. n. 150/2009, ed impegnano tutte le strutture dell'Istituto.

Sono obiettivi, definiti su base triennale, ma declinati nel loro sviluppo annuale, che rivestono carattere strategico per l'amministrazione in quanto sono attuativi delle indicazioni programmatiche che vengono definite nella Relazione Programmatica adottata dal Consiglio di Indirizzo e Vigilanza e declinate nelle Linee Guida Gestionali adottate dal Consiglio di Amministrazione.

I suddetti obiettivi sono pertanto individuati annualmente nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) e coinvolgono tutto il personale, dirigenti, famiglie professionali e professionisti in base al contributo individuale al raggiungimento dell'obiettivo.

INPS



**ASPETTI
GENERALI**

2 ASPETTI GENERALI

2.1 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 sia gran parte delle prestazioni a carattere assistenziale, comprese quelle per l'inclusione sociale.

2.1.1 Servizi

I principali servizi garantiti sono:



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; l'assegno unico; consulenza sui diritti previdenziali e liquidazione della pensione



PENSIONATI DEL SETTORE PRIVATO

Gestione della pensione



LAVORATORI/PENSIONATI DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Gestione del conto assicurativo; previdenza complementare; credito e welfare; assegno unico; consulenza sui diritti previdenziali; liquidazione e 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; consulenza sui diritti previdenziali e liquidazione pensione; assegno unico



IMPRESE

Servizi di gestione del conto e dello stato aziendale



DATORI DI LAVORO DOMESTICI

Servizi di gestione del rapporto; assegno unico



SOGGETTI PRIVI DI REDDITO O IN STATO DI BISOGNO

Sussidi economici (assegno sociale); assegno unico



SOGGETTI DISABILI

Prestazioni di invalidità civile, permessi e congedi straordinari 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; pagamenti di sussidi economici regionali previo convenzionamento con le Regioni

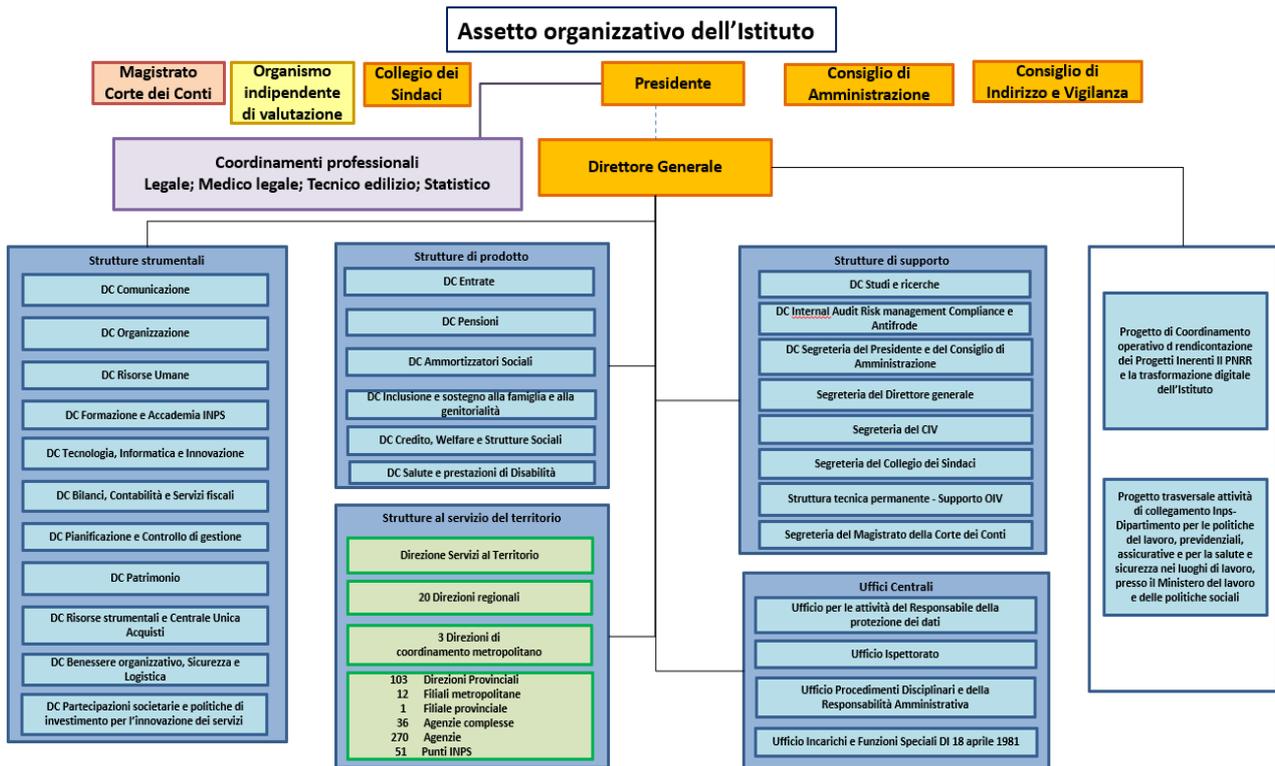
L'Istituto, inoltre, garantisce attività di consulenza ed orientamento a tutte le categorie di utenti elencati su tutte le attività di propria competenza ed ha quindi una continua ed amplissima interazione con l'utenza. I processi lavorativi – nelle strutture di produzione – si concludono di regola con output oggettivamente misurabili.

2.2 ORGANIZZAZIONE

La struttura dell'Istituto è articolata secondo quanto previsto dall'Ordinamento delle funzioni centrali e territoriali dell'INPS, adottato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 137 del 7 settembre 2022, da ultimo modificato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 21 del 30 maggio 2024 in:

- **Direzione Generale**, che, attraverso le Direzioni Centrali, e gli Uffici 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 e territoriali, 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, ricerca e progetti trasversali.**

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



ORGANIZZAZIONE INPS – ORDINAMENTO DELLE FUNZIONI CENTRALI E TERRITORIALI (DELIBERAZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE N. 21 DEL 30 MAGGIO 2024)

2.3 GLI ORGANI ISTITUZIONALI

L'architettura di governo e di gestione dell'Istituto è stata modificata dal decreto-legge 10 maggio 2023, n. 51, "Disposizioni urgenti in materia di amministrazione di enti pubblici, di termini legislativi e di iniziative di solidarietà sociale", convertito con modificazioni dalla legge 3 luglio 2023, n. 87. Con D.P.C.M. del 15 giugno 2023 è stato nominato il Commissario straordinario dell'Istituto, con i poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione attribuiti al Presidente e al Consiglio di amministrazione ai sensi della vigente disciplina. Le modifiche sono state recepite con determinazione commissariale n. 49 del 14 settembre 2023, che ha aggiornato il Regolamento di Organizzazione dell'Istituto.

Nel 2024 sono stati nominati il Presidente (D.P.R. del 9 febbraio 2024), il Consiglio di Amministrazione (D.P.C.M. del 13 marzo 2024) ed il Direttore generale (D.M. del 29 aprile 2024). Sono Organi dell'Istituto:

- Il **Presidente** ha la rappresentanza legale dell'Istituto e può, nei limiti imposti dalla legislazione vigente e nell'ambito dei criteri generali stabiliti dal Consiglio di Amministrazione, delegare, in caso di assenza o impedimento, soltanto per tempo

limitato e per oggetti definiti, a un membro del Consiglio di Amministrazione, al Direttore generale, ai dirigenti preposti alle Direzioni centrali e territoriali e ai coordinatori generali dei rami professionali;

- Il **Consiglio di Amministrazione**, definisce l'indirizzo politico-amministrativo dell'Istituto, 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 **Consiglio di Indirizzo e Vigilanza** definisce, in sede di autoregolamentazione, la propria organizzazione interna; definisce i programmi e individua le linee di indirizzo generali dell'Istituto; nell'ambito della programmazione generale, determina gli obiettivi strategici pluriennali; approva, in via definitiva, il bilancio preventivo, le note di variazione ed il conto consuntivo, nonché i piani pluriennali e i criteri generali dei piani di investimento e disinvestimento;
- Il **Collegio dei Sindaci**, organo di controllo, che vigila sull'osservanza della legge e sulla regolarità contabile dell'Istituto;
- Il **Direttore generale** ha la responsabilità dell'attività diretta al conseguimento dei risultati e degli obiettivi fissati dal Consiglio di Amministrazione. È responsabile della struttura organizzativa dell'Istituto, sovrintende al personale e all'organizzazione dei servizi, assicurandone l'unità operativa e di indirizzo tecnico-amministrativo.

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.

2.4 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 ed il grado di conseguimento degli obiettivi prefissati, in ottica di incremento del valore prodotto per il cittadino.

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

In coerenza con tali indirizzi, il Consiglio di Amministrazione elabora le Linee Guida Gestionali annuali nelle quali individua le azioni che l'Istituto deve intraprendere per dare attuazione agli indirizzi strategici.

Nel quadro di riferimento delineato nei documenti richiamati, l'elemento di congiunzione tra la programmazione economico-finanziaria e il ciclo della performance è rappresentato dalla Nota preliminare al bilancio di previsione 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 produzione, dei fabbisogni economici e di impiego delle risorse. Il processo prevede anche l'emanazione, da parte del Direttore generale, di una circolare di avvio della programmazione, diretta alle strutture centrali, dei Piani di Evoluzione dei Servizi (PES), con i quali vengono proposti progetti di innovazione digitale, e dei Progetti di Miglioramento Istituzionale (PMI) che sono orientati all'ottimizzazione del funzionamento istituzionale in linea con l'evoluzione del quadro normativo e regolamentare ovvero del contesto di riferimento.

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

A conclusione dell'attività di programmazione e 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 Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) da parte del Direttore generale.

Successivamente all'adozione del PIAO da parte del Consiglio di Amministrazione, il Direttore generale adotta la determinazione con cui vengono individuati obiettivi anche attuativi degli obiettivi strategici definiti nel PIAO.

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

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

Successivamente al parere positivo espresso dall'OIV, il Direttore generale formalizza la proposta di aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, che viene adottato dal Consiglio di Amministrazione, con propria deliberazione.

Le figure sotto riportate illustrano graficamente il processo di programmazione e misurazione:

PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE



ITER APPROVAZIONE SMVP

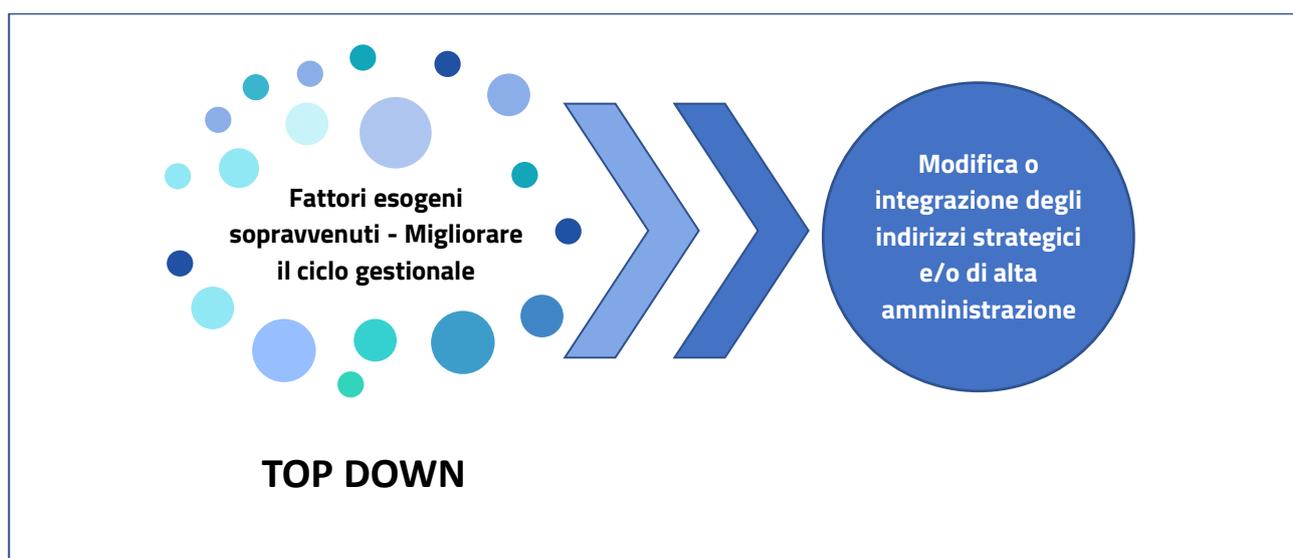


2.5 IL PROCESSO DI RIPROGRAMMAZIONE

Il Ciclo della performance prevede, la possibilità di effettuare, in corso d'anno, modifiche o integrazioni con effetti a diversi livelli.

Si possono avere due ipotesi di riprogrammazione in considerazione dei fattori che li determinano.

- **Top Down:** si verifica nel caso di modifica o integrazione degli indirizzi strategici e/o di alta amministrazione, ove questa esigenza emerga per migliorare il ciclo gestionale o per tener conto di fattori esogeni sopravvenuti, con effetti a cascata sugli obiettivi attuativi.



- **Bottom Up:** l'attività di riprogrammazione viene effettuata in ragione dell'esigenza di azioni correttive sulla gestione e riguarda esclusivamente la dimensione operativa comportando una modifica della determinazione direttoriale di individuazione degli obiettivi gestionali.



La riprogrammazione dei piani di attività si svolgerà parallelamente alle operazioni di consuntivazione trimestrale, previo accoglimento da parte del responsabile del C.d.R. (Centro di Responsabilità) della proposta formulata dal dirigente/responsabile d'area.

2.6 LA CONSUNTIVAZIONE TRIMESTRALE DEI RISULTATI E LA RELAZIONE ANNUALE

La consuntivazione delle attività svolte viene effettuata trimestralmente.

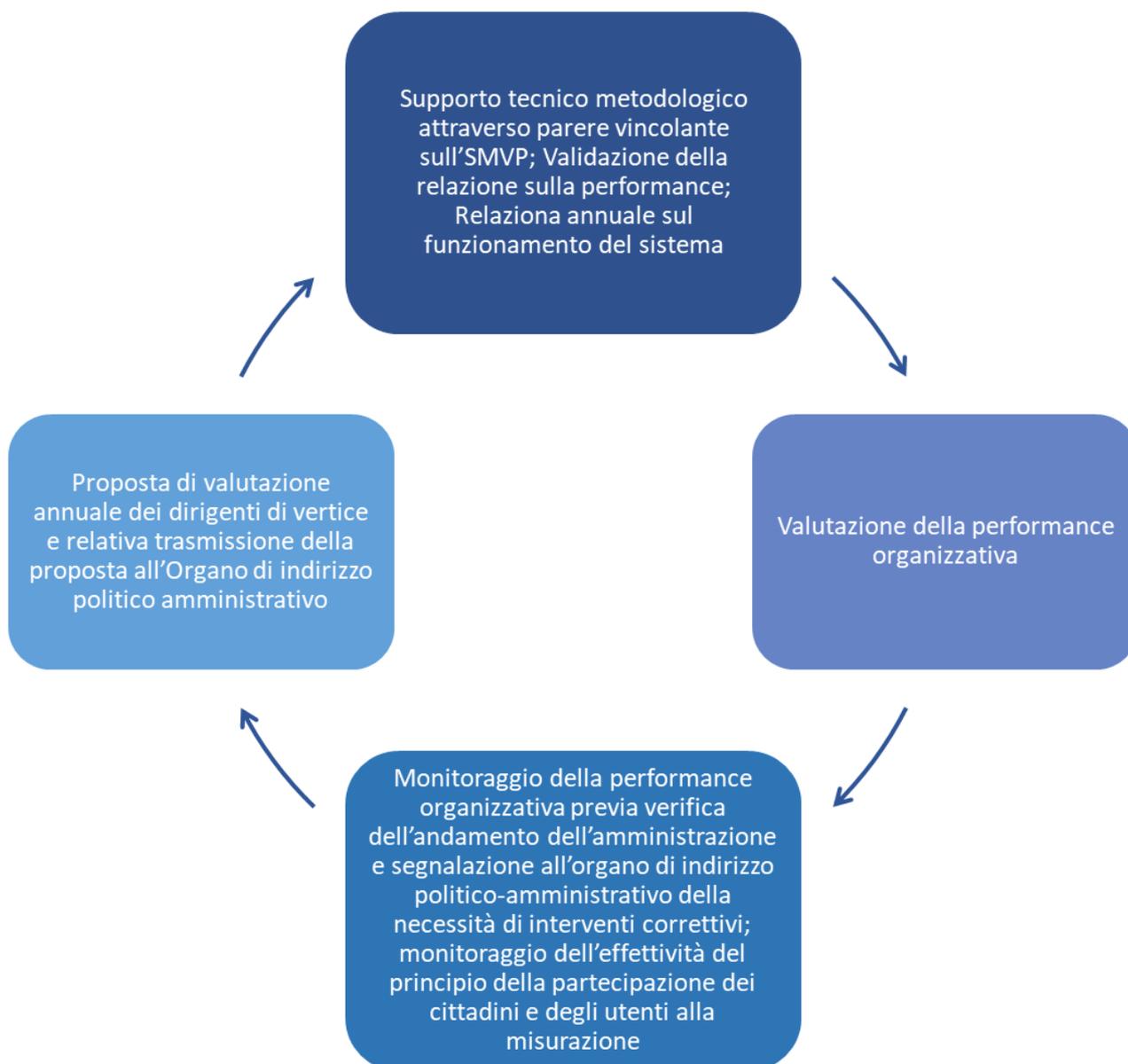
La relazione sulla *performance* (art. 10 c. 1 lett. b) D. Lgs. n. 150/2009) è il documento che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

Tale documento è approvato dal Consiglio di Amministrazione e validato dall'OIV entro il 30 giugno di ogni anno e fa riferimento al ciclo della performance avviato l'anno precedente. In caso di ritardo nell'adozione della Relazione, l'amministrazione deve comunicare tempestivamente le ragioni del mancato rispetto dei termini al Dipartimento della funzione pubblica.

Nella Relazione annuale sulla Performance di cui all'art. 10, comma 1 lett. b del D. Lgs. n.150/2009 si potrà dar conto di correzioni di obiettivi dovuti a meri errori formali o di calcolo.

2.7 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. n. 150/2009 sono:



3 MISURAZIONE E VALUTAZIONE: DEFINIZIONI

Il SMVP riguarda la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e di quella individuale.

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.

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, Filiale Provinciale, Agenzie Complesse e 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, e indice di deflusso. Consente il monitoraggio dei suddetti indicatori, soprattutto alla dirigenza ed ai controller

CRUSCOTTO QUALITA' E IMPATTO

- Indicatori di qualità e di impatto, sia delle aree di produzione sia delle aree professionali. Misura quindi l'efficacia delle strutture produttive e l'impatto che l'attività produce sui cittadini ed imprese. E' utilizzato in modo costante dai dirigenti, dai controller e dai responsabili delle strutture per monitorare l'andamento qualitativo della sede.

CRUSCOTTO PERFORMANCE

- Rappresenta in modo sintetico l'andamento degli obiettivi di tutte le strutture, sia centrali sia territoriali, ai diversi livelli di responsabilità (famiglie professionali, dirigenti, aree professionali). Elabora i risultati per consentire il pagamento dell'incentivo ordinario, della retribuzione di risultato e dell'incentivo speciale.

PROCEDURA SAP

- Gestione di tutte le componenti del sistema di misurazione (personale, produzione, costi). Gestione del sistema di contabilità analitica. Gestione della programmazione strategica (SAP-SAC) e dell'intero ciclo di programmazione economica.

Dal 2024 è iniziato un articolato processo di innovazione di tutti gli strumenti utilizzati per il controllo gestionale al fine avviare in esercizio, dal 2026, un nuovo ed unico Sistema Integrato di Pianificazione e Reportistica che abbia caratteristiche avanzate essenziali tra le quali l'alimentazione automatizzata dai sistemi conferenti, il costante aggiornamento, reportistiche funzionali, interconnessione tra tutti i sistemi del controllo gestionale, capacità predittiva e di analisi.

Questo consentirà a regime sia un'ottimale rappresentazione del valore pubblico, sia la semplificazione ed automazione delle informazioni a sistema migliorando il controllo di gestione e favorendo scelte strategiche e gestionali ottimali.

3.2 GLI STAKEHOLDERS

I "portatori d'interesse" sono tutti coloro che sono interessati all'attività ed agli obiettivi dell'amministrazione.

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 delle politiche sociali 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	Sindacati
	Lavoratori dipendenti del settore pubblico	Enti di Patronato
	Pensionati	Associazioni di categoria
	Destinatari di prestazioni a sostegno del reddito	Consulenti del lavoro e relativo Ordine
	Lavoratori autonomi	Dottori commercialisti ed esperti contabili e relativo Ordine
	Lavoratori domestici	CAF
	Aziende con dipendenti	Banche ed assicurazioni
	Utenti inoccupati	Studi legali ed Ordine degli Avvocati
	Utenti a rischio esclusione sociale	Istituzioni estere
	Utenti interni	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 Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), 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*.



**PERFORMANCE E
CREAZIONE DEL
VALORE
PUBBLICO**

4 PERFORMANCE E CREAZIONE DEL VALORE PUBBLICO

4.1 IL SISTEMA DEL VALORE PUBBLICO

La rappresentazione della capacità dell'INPS di creare Valore Pubblico è stata modificata nel 2024 passando dall'Indice Sintetico del Valore Pubblico al Sistema del Valore Pubblico. Tale evoluzione rientra in un percorso che vedrà anche nel 2025 la messa a regime di ulteriori elementi di evoluzione del sistema.

Nel processo di revisione, hanno assunto un ruolo maggiormente significativo i riferimenti alle misure di benessere equo e sostenibile (*Sustainable Development Goals* dell'Agenda ONU 2030 e indicatori di Benessere Equo e Sostenibile elaborati da ISTAT e CNEL, contesto ormai di riferimento per tutte le PPAA a livello europeo) e l'evidenza della necessità da un lato della legittimazione degli attori e degli *stakeholders*, dall'altro che le strategie perseguite siano in grado di produrre risultati atti a soddisfare i bisogni degli *stakeholders* stessi, pur attraverso un uso razionale delle risorse necessarie.

L'evoluzione del nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance proseguirà nel 2025 al fine di fornire ulteriori risposte alle sollecitazioni degli Organi e dell'OIV nonché alle evidenze emerse nel confronto con tutte le strutture territoriali e centrali.

Tali evidenze sono state raccolte in coerenza con tutti i riferimenti al sistema normativo attualmente in vigore e con il contesto valoriale internazionale (SDG Onu).

Le esigenze individuate ed espresse nel modello sono:

1. fondare il nuovo sistema del Valore Pubblico sulla persona e garantire che gli obiettivi dell'ente siano allineati dinamicamente con la rilevazione delle aspettative e della soddisfazione degli utenti;
2. rafforzare la percezione che i cittadini hanno sugli sforzi gestionali e sulle risorse che INPS impiega annualmente;
3. valorizzare le attività che non vengono adeguatamente considerate nel modello attuale, in particolare la produzione automatizzata e le attività a essa correlate;
4. valutare gli obiettivi delle strutture INPS in base alle caratteristiche del contesto territoriale di riferimento;
5. far emergere la capacità di interazione di INPS con le altre Amministrazioni, gli intermediari e i professionisti di settore, per rafforzare la rete a supporto dell'erogazione dei servizi sul territorio;
6. preservare il Patrimonio Informativo come Valore presente nel modello di misurazione e valutazione della performance;
7. disporre di processi di elaborazione automatica e tempestiva dei dati di produzione e garantire l'integrazione con i sistemi gestionali attuali;

8. disporre di un sistema che consenta di adattare dinamicamente l'assegnazione e la rilevazione degli obiettivi e delle risorse al variare delle esigenze a cui l'Istituto deve rispondere, in coerenza con il principio di sussidiarietà e con lo smart working;
9. evolvere il sistema informatico, anche riferito al controllo di gestione, in ottica di integrazione e trasversalità, al fine dell'ottimale allocazione della domanda di servizio.

In particolare, si evidenzia:

- l'attenzione relativa alle attività svolte da INPS verso i cittadini, con un focus incentrato sulla persona, sulle sue percezioni ed aspettative che ha sull'Istituto, (esigenze 1 e 2);
- l'attenzione alla capacità di INPS di erogare i servizi sul territorio (esigenze 3 e 4), ed in particolare le sinergie che INPS è in grado di avere tramite la creazione di una rete sociale sul territorio (esigenza 5);
- in termini di misurazione e valutazione della performance (esigenza 6), è emersa l'esigenza di preservare il patrimonio informativo di INPS e allo stesso tempo di disporre di processi di elaborazione automatica e tempestiva dei dati, per un efficiente controllo di gestione, (esigenza 7) nonché disporre di un sistema dinamico che si adatti alle esigenze a cui l'istituto deve rispondere per un efficiente controllo di gestione (esigenza 8).

Unità di analisi	Valore pubblico
<p>Ente</p> <p>Istituto nel suo complesso anche attraverso gli obiettivi generali di ente di cui all'art. 5 del D. Lgs. n. 150/2009 come aggiornato, da ultimo, da D.Lgs. 13 dicembre 2023, n. 222</p>	<p>Valore Pubblico di Ente: è dato dalla media dei Valori Pubblici delle Strutture centrali e territoriali</p>
<p>Direzione Generale</p> <p>(Strutture Strumentali, Strutture di Prodotto, Strutture di Supporto, Struttura Tecnica OIV, Uffici Centrali, Progetti trasversali ed incarichi consulenza, studio e ricerca, Coordinamenti generali professionali e medico legale)</p>	<p>Valore Pubblico di Struttura: è dato dalla somma ponderata dei Valori per Ambiti Valoriali secondo il sistema di KPI di performance e/o progetti del Piano Evoluzione Servizi (c.d. PES) e PMI</p>
<p>Strutture al Servizio del Territorio</p> <p>a) Direzione Servizi al Territorio</p> <p>b) Direzioni Regionali e di Coordinamento metropolitano, compresi i Coordinamenti professionali e medico legale territoriali</p> <p>c) Direzioni provinciali/Filiali Metropolitane e provinciale</p>	<p>Valore Pubblico di Struttura:</p> <p>a) è dato dalla somma ponderata dei Valori per Ambiti Valoriali secondo il sistema di KPI di performance;</p> <p>b) è dato dalla somma ponderata dei Valori per Ambiti Valoriali secondo il sistema di KPI di performance definito con applicazione della clusterizzazione;</p> <p>c) è dato dalla somma dei Valori degli Ambiti Valoriali definiti secondo il sistema di KPI con applicazione della clusterizzazione.</p>

4.2 CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DEL VALORE PUBBLICO

Il Sistema del Valore Pubblico è stato definito considerando i seguenti elementi:

1. allineamento al modello Valoriale internazionale e valorizzazione delle *best practice* adottate da strutture analoghe individuate attraverso un'analisi di *benchmark*;
2. sistema valoriale coerente per ogni Struttura dell'Ente oggetto di valutazione (sia centrali sia territoriali);
3. valorizzazione di un diverso contributo al Valore Pubblico sulla base delle caratteristiche e delle funzioni della Struttura: ogni Struttura contribuisce in modo diverso al Valore

- Pubblico, per i dettagli del quale si rimanda alla sezione appendice, secondo i parametri che il Direttore generale stabilirà nella determinazione di individuazione degli obiettivi;
4. valorizzazione delle peculiarità delle Strutture in termini di complessità organizzativa e complessità del contesto socioeconomico di riferimento;
 5. definizione di un insieme di indicatori chiave (KPI – *Key Performance Indicator*) la cui applicabilità varia dinamicamente a seconda della Struttura oggetto di analisi.

4.3 ELEMENTI DEL SISTEMA DEL VALORE PUBBLICO

Valore Pubblico: è la capacità dell'Amministrazione di avere successo nelle azioni pubbliche aumentando il livello di benessere economico e sociale dei destinatari dei propri servizi. Esprime quindi la mission istituzionale dell'Istituto ed è misurata a livello di Istituto come media dei Valori Pubblici delle Strutture e, a livello di Struttura, come la somma ponderata dei punteggi dei Valori degli Ambiti Valoriali.

Ambiti Valoriali: sono i Valori costitutivi del Valore Pubblico e sono:

- **Valore Sociale**, ha l'obiettivo di creare un impatto diretto positivo sulla Società, declinato in:
 - Impatto Ambientale;
 - Rispetto dei diritti umani e delle normative sociali;
 - Impatto sulla riduzione delle disuguaglianze sociali e di genere.
- **Valore Istituzionale**, inteso come valore che esprime l'efficacia operativa, declinato in:
 - Massimizzazione degli "outcome" di Ente e focalizzazione sulla soddisfazione dell'utente - produttività ed efficacia nell'erogazione dei servizi pubblici;
 - Digitalizzazione dei Servizi Pubblici;
 - Compliance alle norme, rispetto dei principi di trasparenza e legalità.
- **Valore Economico**, che ha il focus sull'efficienza operativa in termini di:
 - Capacità di gestione economica e contabile;
 - Capacità di pianificazione e controllo;
 - Controllo delle prestazioni, recupero crediti e mitigazione del contenzioso.
- **Valore Ecosistema**, inteso come la capacità di realizzare la massima integrazione con il contesto istituzionale e sociale di riferimento:
 - Integrazione con Sistemi e Basi dati di altre Agenzie, Istituti ed Enti pubblici;

- Adozione di flussi informativi efficienti e tecnologie a supporto;
- Consolidamento ed evoluzione della rete di rapporto con il Cittadino, gli Stakeholders e i Partner istituzionali.

- **Valore Organizzativo**, volto a valorizzare l'efficienza organizzativa e quindi:

- Produttività e benessere delle risorse impiegate;
- Efficacia delle politiche di gestione delle risorse umane;
- Razionalizzazione e semplificazione dei processi interni.

Nell'immagine sottostante viene rappresentato il Sistema del Valore Pubblico:



Contributo: tale sezione del modello intende evidenziare il diverso peso che viene attribuito ai diversi Ambiti Valoriali a seconda della Struttura oggetto di analisi. Come esposto in precedenza, tale sezione del Sistema è stata introdotta per valorizzare finalità caratterizzanti delle diverse Strutture.

Cluster: attraverso un processo ad-hoc che verrà illustrato in seguito, l'elemento costitutivo del Sistema è basato sull'individuazione di coefficienti specifici per ciascun Ambito Valoriale che tengano conto e valorizzino la complessità organizzativa e la complessità del contesto socioeconomico di riferimento per la Struttura oggetto di analisi.

Impatto SDG: è stata svolta una analisi qualitativa per mappare, rispetto agli obiettivi dei *Sustainable Development Goals* delle Nazioni Unite, quale di questi SDG ha impatto, secondo un criterio di prevalenza, nell'Ambito Valoriale di riferimento. L'obiettivo di questa mappatura

qualitativa è comprendere in prima istanza come si pone l'Istituto rispetto al perseguimento degli obiettivi SDG.

Obiettivi: elemento descrittivo del modello, intende evidenziare l'obiettivo principale di ciascun Ambito Valoriale.

Sotto Ambiti di Performance: per ciascun Ambito Valoriale sono stati individuati tre Sotto Ambiti di Performance.

Ciascuno rappresenta una declinazione di dettaglio operativa rispetto all'Obiettivo dell'Ambito Valoriale. A sua volta, inoltre, ciascun Sotto Ambito di Performance contribuirà in modo ponderato alla formazione del risultato complessivo di Ambito Valoriale.

Il sistema di KPI analitici di misurazione della performance di Istituto è agganciato, a livello aggregato e più di dettaglio, ai Sotto Ambiti di Performance. I diversi KPI assegnati alle strutture saranno definiti nella determinazione del Direttore generale di individuazione degli obiettivi.

4.4 MODELLO DI CALCOLO DEL SISTEMA DEL VALORE PUBBLICO

Le fasi del Calcolo del Valore Pubblico previste dal Sistema sono:



4.4.1 Clusterizzazione

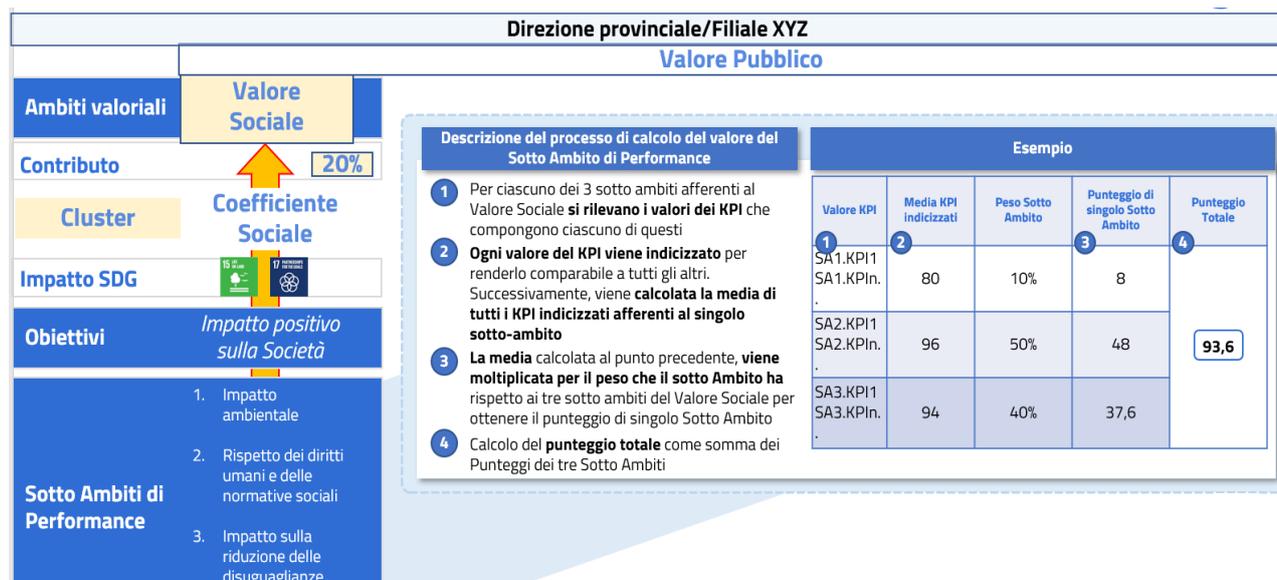
La "clusterizzazione" delle strutture dell'Istituto, applicata attraverso l'individuazione dei coefficienti di correzione, mira a valorizzare il risultato delle strutture (performance organizzativa) al fine di tenere in considerazione gli elementi endogeni ed esogeni rappresentativi delle peculiarità organizzative e di contesto. Per l'analisi di dettaglio si rimanda al paragrafo 7.6.

4.4.2 Misurazione

Nella fase di misurazione vera e propria sono considerati tutti i KPI applicabili ai Sotto Ambiti di Performance che permettono di ricavare un risultato complessivo di Sotto Ambito.

Nella figura seguente, riportata a titolo puramente esemplificativo e con valori figurativi, per ogni Sotto Ambito:

- sono rilevati i valori dei KPI definiti (1);
- il risultato di ogni KPI viene indicizzato e insieme a tutti i risultati dei KPI afferenti al singolo Sotto Ambito ne viene calcolato il valore medio (2);
- ogni valore medio calcolato viene ponderato per il peso del Sotto Ambito di riferimento (3);
- i punteggi ponderati di ogni singolo Sotto Ambito vengono infine sommati per ottenere il punteggio totale di Ambito (4).



4.4.3 Ponderazione

La ponderazione ha come obiettivo quello di evidenziare la finalità e il ruolo delle diverse Strutture e valorizzare la complessità organizzativa e socioeconomica delle stesse apprezzando la contribuzione al risultato.

La diversa finalità delle Strutture è considerata nei coefficienti di ponderazione attraverso il Contributo Valoriale: gli Ambiti Valoriali su cui la Struttura ha maggiore impatto presentano una percentuale contributiva maggiore ai fini del calcolo del Valore Pubblico.

La complessità organizzativa e socioeconomica viene valorizzata attraverso l'applicazione dei coefficienti individuati con la clusterizzazione.

4.4.4 Valutazione

A livello di Istituto il Valore Pubblico di Istituto viene misurato come media tra il Valore Pubblico della Direzione generale e il Valore Pubblico delle Strutture territoriali.

I due Indici di Valore Pubblico sono calcolati come segue:

- a. Il Valore pubblico della Direzione generale è dato dalla media dei valori di tutte le strutture centrali, compresi i valori dei Coordinamenti Generali professionali e medico legale.
- b. Il Valore Pubblico di ogni Direzione regionale/DCM è determinato dal valore medio delle seguenti componenti:
 1. Valore Pubblico di Direzione Regionale/DCM;
 2. Valore Pubblico dei Coordinamenti Professionali Regionali;
 3. Valore Pubblico delle Direzioni Provinciali/FM/FP: media del Valore Pubblico delle singole Direzioni Provinciali/FM/FP ponderata in base alla produzione omogeneizzata;
 4. Valore Pubblico dell'area Legale e Medico-Legale: media del Valore Pubblico delle Aree Legale e Medico Legali delle singole Direzioni Provinciali/FM/FP ponderata in base alla produzione omogeneizzata specifica delle aree professionali di rispettiva competenza.



**PERFORMANCE
ORGANIZZATIVA E
INDIVIDUALE:
ELEMENTI
COMUNI**

5 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE: ELEMENTI COMUNI

5.1 DEFINIZIONI E COMPOSIZIONE

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 (qualità) e generare Valore Pubblico (impatto).

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 famiglie professionali al quale corrisponde, per i dirigenti ed i professionisti e medici, la retribuzione di risultato;
- I progetti speciali previsti, per tutti i profili, dall'art. 18 della legge n. 88/1989 (c.d. incentivazione speciale), articolati in 2 componenti (nazionale e locale) (paragrafi 10 e ss.).

Nel ciclo della performance dell'Istituto sono previsti i seguenti momenti intermedi di verifica (trimestrali) dell'andamento produttivo, della qualità e degli altri indicatori: 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 e adozione della relativa deliberazione da parte del Consiglio di Amministrazione, alla validazione della Relazione Annuale sulla Performance da parte dell'OIV.

5.2 SOGGETTI MISURATI: 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.

5.2.1 Dirigenti

La valutazione della performance è commisurata ai seguenti parametri:

Tipologia	Descrizione	Valore
Performance individuale	Qualità della prestazione ovvero valutazione delle competenze manageriali	30%
Performance organizzativa	<p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 regionale o di Coordinamento metropolitano, 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 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.

Per i dirigenti di seconda fascia delle strutture centrali titolari di area manageriale, gli obiettivi assegnati all'area di responsabilità (lettera a) sono quelli dell'area di responsabilità; gli obiettivi assegnati alla struttura (lettera b) coincidono con gli obiettivi assegnati alla Struttura centrale di riferimento.

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

La valutazione individuale è rilevante, oltre che ai fini dell'erogazione della retribuzione di risultato, anche per l'accesso al c.d. bonus reputazionale descritto nel successivo paragrafo

Errore. L'origine riferimento non è stata trovata..

5.2.2 Professionisti e Medici

La 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/metropolitano, territoriale)	70%

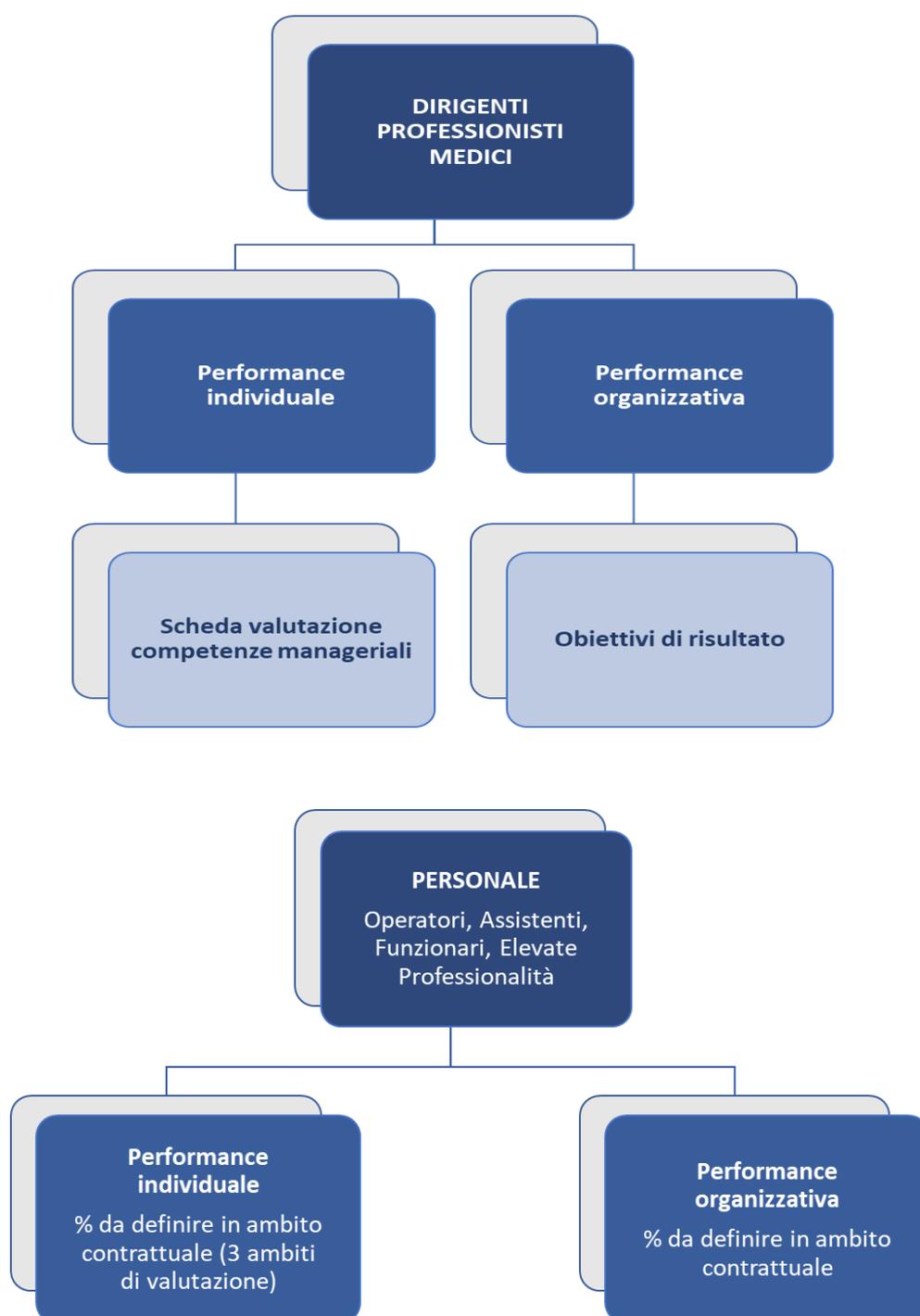
5.2.3 Personale inquadrato nelle famiglie professionali

La valutazione del personale in oggetto è collegata:

Tipologia	Descrizione	Valore
Performance individuale	Tre dimensioni di valutazione collegate a: <ul style="list-style-type: none"> a) Obiettivi di gruppo; b) Contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi di gruppo c) Abilità 	% da definire in sede di contrattazione integrativa

Performance organizzativa	Realizzazione degli obiettivi, di produttività, di efficacia, di qualità e di impatto, della struttura organizzativa (direzione generale, direzione regionale, direzione di coordinamento metropolitano, direzione provinciale, filiale metropolitana o provinciale) di appartenenza della risorsa.	
----------------------------------	---	--

SCHEMI DELLA VALUTAZIONE DELLE VARIE CATEGORIE PROFESSIONALI





**PERFORMANCE
ORGANIZZATIVA:
RAPPRESENTAZIONE
ED INDICATORI**

6 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: RAPPRESENTAZIONE ED INDICATORI

6.1 LE COMPONENTI DEL VALORE PUBBLICO: GLI AMBITI VALORIALI

Come esposto nel precedente par. 4.3, le componenti del Valore Pubblico sono rappresentate dagli Ambiti Valoriali (Sociale, Istituzionale, Economico, Ecosistema, Organizzativo). Ognuno di questi si articola in Sotto Ambiti valoriali misurati a loro volta attraverso KPI che guideranno il calcolo nella misurazione del Valore Pubblico.

6.1.1 Definizione dei KPI

La fase di Misurazione, come esposto nel par. 4.4.2, prevede di considerare, ai fini del calcolo, il risultato dei KPI i quali misurano gli elementi rilevanti al fine di valutare le Strutture e di comunicare l'effettivo Valore Pubblico generato.

La definizione dei KPI è effettuata tenendo conto sia dei fattori imputabili alle Strutture Territoriali sia dei fattori attribuibili alle Strutture Centrali. Il risultato ottenuto è perciò la definizione di un insieme di indicatori che, a seconda della Struttura oggetto di valutazione, possono essere utilizzati o meno.

6.2 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.

6.2.1 Produttività

Il catalogo prodotti è stato aggiornato per misurare il valore pubblico generato secondo quanto previsto dal SMVP; a tal fine i codici modello sono stati riuniti in logica di outcome/valore pubblico generato verso l'utente: Aree Prestazioni e Flussi. Per ciascuno dei prodotti delle predette aree è stato rilevato il tempo di lavorazione con l'attività straordinaria di misurazione svolta nel mese di ottobre 2024.

L'Indice di produttività è calcolato sulla produzione omogeneizzata dei Prodotti di queste due aree (aree Prestazioni e Flussi) e su quella delle aree «Informazione e consulenza» e «Altre attività».

La misurazione della Produttività avviene a livello di Direzione Regionale/Direzione Coordinamento Metropolitan (DCM) con riferimento al definito omogeneizzato complessivo dei Prodotti riferiti alle 4 aree.

La formula per il calcolo della produttività è la seguente:

Definito omogeneizzato dei prodotti (*)
Risorse amministrative disponibili (elevate professionalità, funzionari, assistenti ed operatori + comandati) (**)

(*) Riferito ai prodotti delle 4 aree (Prestazioni, Flussi, Informazione e Consulenza, Altre attività);

(**) al netto del Centralino

Per quanto riguarda il denominatore, si considera la presenza nel periodo di tutte le risorse umane (inclusi i comandati) comprese quelle delle Direzioni regionali e di Coordinamento metropolitano, indipendentemente dalla loro allocazione. Sono esclusi dal calcolo i profili sanitario, tecnico, edilizio, informatico, socioassistenziale e ispettore di vigilanza.

L'elenco dei prodotti è aggiornato annualmente in fase di avvio della programmazione e pubblicato sul sito intranet della Direzione centrale Pianificazione e Controllo di Gestione.

Il raggiungimento dell'obiettivo finale è misurato con riferimento all'obiettivo definito in sede di consolidamento della programmazione ed è assegnato con determinazione del Direttore generale.

La consuntivazione sarà effettuata con riferimento alla produzione omogeneizzata dei Prodotti delle 4 aree sopra ricordate, secondo la formula precedentemente illustrata.

Per la produttività sono fissati obiettivi intermedi trimestrali, come indicato nel paragrafo 9.

Al fine di consentire maggiore flessibilità operativa, l'obiettivo di produttività viene misurato esclusivamente a livello di Direzione regionale e Direzione di coordinamento metropolitano.

6.2.2 Indice di Deflusso

L'indice di deflusso delle aree di produzione (Prestazioni, Flussi, Informazione e Consulenza ed Altre Attività) è un elemento essenziale tra gli obiettivi di performance organizzativa in quanto indica la capacità delle strutture produttive di creare Valore Pubblico assicurando la capacità di risposta alla domanda di servizio degli utenti garantendo un flusso di produzione che non generi attese superiori a quelle previste dalla Carta dei Servizi.

Tale indice assume rilievo in quanto la fase di programmazione della Produzione verrà effettuata sulla base del principio dell'Indice di deflusso = 1, ossia garantendo che ogni struttura lavori tutto il volume delle domande pervenute nel periodo. Potranno essere attribuiti obiettivi di indici di deflusso maggiori di 1 nei casi in cui occorra gestire una giacenza superiore ad una soglia di criticità.

6.2.3 Indice di Giacenza

L'indice di giacenza (IG), riferito a tutti i prodotti del catalogo, esprime in giorni, il rapporto tra giacenza finale e pervenuto nel periodo.

L'IG si calcola con la seguente formula:

Giacenza finale omogeneizzata	* Giorni di competenza
Pervenuto omogeneizzato	

L'indice di giacenza non è un elemento che concorre alla valutazione della performance organizzativa, ma è un indicatore di controllo gestionale al quale far riferimento per monitorare l'andamento delle strutture.

Sono comunque individuati valori di giacenza ottimale per singola area:

- Nucleo base servizi standard: 30 giorni;
- Area Prestazioni (al netto NBSS): 40 giorni;
- Area Flussi Contributivi e Vigilanza Documentale: 75 giorni;

Il valore ottimale per l'Area Gestione Conto Assicurativo Individuale viene differenziato come segue in considerazione dei diversi carichi di lavoro:

- ✓ Direzioni provinciali/Filiali metropolitane e provinciali/Agenzie Complesse che presidiano la gestione pubblica: 60 giorni;
- ✓ Direzioni Provinciali/Filiali metropolitane e provinciali/Agenzie Complesse che non presidiano la gestione pubblica: 30 giorni.

6.2.4 Qualità del servizio e Valore Pubblico

L'affermazione del valore pubblico, inteso come valore percepito dai cittadini e dagli utenti e prodotto grazie al concorso di tutte le risorse umane, organizzative, tecnologiche e finanziarie impegnate nel processo di erogazione del servizio, incide sulla misura della performance

diventandone l'elemento centrale sui cui costruire il sistema di misurazione e di valutazione dell'Istituto.

In questa logica il Cruscotto qualità che INPS da alcuni anni utilizza per misurare l'efficacia della propria azione amministrativa, è stato rivisto nell'anno 2024 ed è stato ridenominato "Cruscotto Qualità e Impatto".

L'indicatore di riferimento per le aree di produzione è l'**Indice sintetico di Qualità e Valore Pubblico**, così come calcolato nell'ambito del Cruscotto Qualità e Impatto.

L'indicatore sintetico di qualità e Valore Pubblico si suddivide in due sezioni:

- ✓ "Indice sintetico di Qualità delle aree di produzione" che rileva la qualità espressa nell'erogazione del servizio;
- ✓ "Indice sintetico del Valore Pubblico" che rileva il livello di servizio offerto all'utenza e misurato attraverso indicatori di impatto che quantificano l'effetto dell'azione amministrativa sul soggetto fisico e giuridico.

Gli indici sintetici sono calcolati per risalita attraverso la ponderazione degli indicatori elementari di performance e di impatto.

Dal 2025 il Cruscotto Qualità e Impatto, proprio nell'ottica di percepire il contributo del Valore Pubblico generato dall'Istituto, è stato adeguato anche per rilevare le attività dei professionisti delle aree medico legale e legale in termini di qualità ("Indice sintetico di qualità") e impatto ("Indice sintetico del Valore Pubblico"), individuando quindi un indice unico ("Indice Sintetico Qualità e Valore Pubblico").

L'articolazione per i professionisti della nuova struttura del Cruscotto Qualità e Impatto comporta il definitivo abbandono del principio del "Miglioramento continuo".

Il budget degli indicatori elementari sarà assegnato alle strutture considerando o il risultato dell'anno precedente, non tenendo conto tuttavia dei valori particolarmente eccellenti o mediocri per i quali sarà individuato un valore massimo ed un valore minimo, oppure assegnando un budget fisso, in ragione della particolarità dell'indicatore.

L'insieme degli indicatori ha le seguenti caratteristiche:

Completezza

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

Impatto

- Valutazione degli effetti dell'azione della pubblica amministrazione a favore del cittadino o impresa

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

Significatività

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

Tempestività

- Fornire le informazioni necessarie in tempi utili ai decisori

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 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 tra 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)

Indicatori di impatto

- Distribuzione pagamenti; indice di qualità degli archivi; indicatori di Customer: gestione di cassette, linee Inps, deflusso, ecc.

Nel corso del 2025 saranno attivati indicatori di "*rischio*" (c.d. "Indicatori sentinella") che monitoreranno le attività nell'ambito dei processi di lavoro al fine di garantire un'ottimale risposta alla domanda di servizio.

L'articolazione del Cruscotto Qualità e Impatto 2025 è riportata in allegato.

6.2.5 Indicatore di Efficacia Economico-Finanziaria della Produzione

L'indicatore di Efficacia economico-finanziaria della produzione (IEEP) è collegato ad alcuni valori

che hanno riflessi in termini di Bilancio, generati direttamente dalle attività delle Strutture di produzione. L'esecuzione di tali attività è direttamente collegata alle iniziative gestionali che l'Istituto intraprende, ad esempio per l'accertamento dei contributi, per il controllo della sussistenza e permanenza del diritto alle prestazioni sia di carattere previdenziale che assistenziale, per l'attività di riscossione, per il contrasto alle attività fraudolente. La mancata o parziale attivazione di tali iniziative può comportare per l'Istituto maggiori uscite, relativamente a prestazioni indebitamente percepite dai beneficiari, o minori entrate, per effetto dell'evasione o elusione contributiva da parte dei soggetti contribuenti.

L'indicatore è articolato in due macroaree "*Accertamenti*" ed "*Incassi e Pagamenti*", per dare rilievo a quanto riscosso direttamente a seguito dell'attività di accertamento dell'Istituto, dando risalto all'esito conclusivo dell'attività stessa.

L'articolazione delle voci è la seguente:

➤ **ACCERTAMENTI**

○ **"Gestione Entrate Contributive - Accertamenti"**

- Accertamento Contributi in fase di Gestione Flussi (al netto delle Denunce Mensili insolute totali e parziali);
- Accertamento Contributi da vigilanza ispettiva, documentale e da regolarizzazioni amministrative (DMV);
- Minori prestazioni da vigilanza ispettiva e documentale;
- Accertamento Estratto Conto delle Amministrazioni (ECA);

○ **"Gestione prestazioni - Accertamenti"**

- Accertamento prestazioni indebite;

➤ **INCASSI E PAGAMENTI**

○ **"Gestione Entrate Contributive - Incassi"**

- Incassi da vigilanza ispettiva;
- Incassi da vigilanza documentale;
- Incassi da altre regolarizzazioni contributive;
- Incassi da accertamento Estratto Conto delle Amministrazioni (ECA);

○ **"Gestione prestazioni - Incassi e pagamenti"**

- Pagamenti per interessi legali;
- Incassi da prestazioni indebite;
- Incassi da Azioni surrogatorie;
- Incassi da Riscatti e Ricongiunzioni;

- Incassi da Versamenti volontari;
- Incassi da Visite Mediche di Controllo richieste dal datore di lavoro.

Gli scostamenti rispetto all'obiettivo saranno dati dalla media ponderata degli scostamenti dei distinti obiettivi assegnati ad ogni macroarea.

L'obiettivo, concordato in fase di negoziazione sia con le Direzioni centrali sia con le strutture territoriali, è fissato in termini monetari (Euro). Lo scostamento rispetto all'obiettivo è valutato sul saldo delle voci che compongono le due macroaree (Accertamenti ed Incassi e Pagamenti). Gli scostamenti risultanti (max +/- 50%) saranno mediati secondo i pesi definiti nella Determinazione del Direttore generale di individuazione degli obiettivi.

Alle Strutture centrali sarà assegnato il totale nazionale dei valori tranne che alle Direzioni di Prodotto che assumeranno, quale valore dell'Indicatore, quello di riferimento di specifica competenza.

In sede di definizione degli obiettivi dirigenziali, i Direttori regionali e di coordinamento metropolitano, anziché ripartire gli obiettivi di IEEP 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.

6.2.6 Indicatori economici

Nel corso del 2024 si è proceduto ad un percorso di revisione degli indicatori economici in quanto, quelli esistenti ("*Indicatore di redditività*" e "*Indicatore costi totali per punto omogenizzato*"), non risultavano più efficaci, anche in considerazione della modifica della logica di calcolo della produzione. Pertanto, nel 2025, si è proceduto all'eliminazione dei due esistenti ed alla creazione di due nuovi indicatori (*Indicatore del costo per struttura* e *Indicatore costi per la manutenzione straordinaria*) nonché alla modifica del *set* dei costi rilevati dall'Indicatore dei fabbisogni standard.

Indicatore del costo per
Struttura

Indicatore costi per
Manutenzione
Straordinaria

Indicatore Fabbisogni
standard

Con la determinazione del Direttore generale saranno assegnati, ad ogni struttura, i valori obiettivo dei vari indicatori nell'ambito degli ambiti valoriali.

Nel 2025 l'indicatore dei *costi per manutenzione straordinaria* non sarà oggetto di obiettivo di performance ma sarà attivato solo a fini di monitoraggio.

6.2.6.1 Indicatore dei costi di struttura

Il nuovo indicatore è diretto a monitorare i costi di gestione degli immobili strumentali al fine di avviare un percorso di razionalizzazione della spesa.

L'indicatore sarà composto da nove indicatori di cui i primi sette erano già utilizzati per il calcolo dei costi standard:

- Andamento costi di locazione;
- Costo Fitti;
- Costo per Illuminazione;
- Costo per Riscaldamento;
- Costi Vigilanza e Guardiania;
- Costi Pulizia;
- Costi Acqua e Materiale Igienico sanitario;
- Costi per impianti;
- Costi per manutenzione ordinaria.

L'indicatore misura lo scostamento tra il budget economico espresso in fase di programmazione e il budget economico (forecast/Effettivo) delle Direzioni regionali/Direzioni di coordinamento metropolitano. Lo scostamento rispetto all'obiettivo è valutato sul totale delle voci che compongono l'indicatore.

Con la determinazione del Direttore generale di individuazione degli obiettivi sarà definito il valore obiettivo per ogni struttura.

6.2.6.2 Indicatore costo per manutenzione straordinaria

In attuazione di quanto previsto dal messaggio HERMES del 19 novembre 2024 n. 3862, nell'anno 2025 sarà introdotto, in via sperimentale e senza effetti sui risultati di performance, il nuovo indicatore finalizzato alla corretta previsione della spesa ed a misurare la capacità di utilizzo delle risorse assegnate ed utilizzate da parte delle Direzioni regionali/Direzioni di coordinamento metropolitano.

Sono oggetto di monitoraggio i capitoli di spesa riguardanti le spese di manutenzione straordinaria degli Immobili strumentali delle Direzioni regionali/Direzioni di coordinamento metropolitano e degli immobili delle Strutture sociali.

Lo scostamento rispetto all'obiettivo è valutato sul totale delle voci che compongono l'indicatore e verrà calcolato con le seguenti modalità:

- scostamento tra il totale del valore Budget Assegnato e il totale del Budget Finanziario;
- scostamento tra il totale del valore Utilizzato e il totale del valore Assegnato.

Con specifica nota saranno comunicati i capitoli di spesa rispetto ai quali sarà effettuato il monitoraggio sulla corretta previsione della spesa e sulla capacità di utilizzo delle risorse assegnate ed utilizzate.

6.2.6.3 Indicatore dei fabbisogni standard

L'ultimo indicatore è quello sui fabbisogni standard che si articola in diversi indicatori elementari aggregati ad uno specifico "**indice sintetico di costo**" (Prodotto, TOC¹, Beni e servizi, Personale), 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.

I LIVELLO	II LIVELLO	III LIVELLO
Indice Fabbisogni Standard	Indice Sintetico Costo di Prodotto	Indicatori economici
	Indice Sintetico TOC	Indicatori economici
	Indice Sintetico Costo per Beni e Servizi	Indicatori economici
	Indice Sintetico Costo per Personale	Indicatori economici

Direzione Regionale

Direzione Coordinamento Metropolitano

Fascia di complessità della struttura

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

¹ Total Occupancy Cost (Costi Totali di Occupazione)

Per ogni indicatore viene registrato uno scostamento massimo del +/- 50% rispetto all'obiettivo. 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 la valutazione complessiva del risultato.

Il numero indice del Costo Standard è calcolato come rapporto tra l'indicatore risultante dalla programmazione dei fabbisogni della singola struttura territoriale e l'indicatore medio derivante dalla fascia di complessità alla quale appartiene la struttura.

Nell'anno 2025 gli obiettivi del suddetto indicatore verranno definiti e monitorati all'interno della Fascia di complessità alla quale ogni struttura regionale o di coordinamento metropolitano appartiene.

Le fasce di complessità sono elencate nella tabella di seguito.

Fascia di complessità	Strutture regionali e di coordinamento metropolitano
basso	Basilicata, Trentino-Alto Adige, Umbria, Valle d'Aosta, Molise
medio-basso	Abruzzo, Friuli-Venezia Giulia, Liguria
medio	Campania, Lazio, Marche, Sardegna
medio-alto	DCM Milano, Calabria, Puglia
Alto	DCM Napoli, DCM Roma, Emilia-Romagna, Lombardia, Piemonte, Sicilia, Toscana, Veneto

Per il 2025 sono stati individuati 10 indicatori economici elementari, di cui un nuovo indicatore (buoni pasto), e sono stati eliminati dal calcolo dell'indicatore dei fabbisogni standard gli indicatori riguardanti la spesa per immobili (confluiti nell'indicatore specifico).

Con la determinazione del Direttore generale di individuazione degli obiettivi sarà definito il valore obiettivo per ogni struttura.

6.2.7 Indicatori di gestione della spesa delle strutture territoriali

Sono specifici indicatori 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/Utilizzato SAP/CO.AN-CO.FI) 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/Utilizzato SAP/CO.AN-CO.FI) implica un'erronea previsione con effetti negativi sui risultati di performance.

Nella determinazione del Direttore generale di individuazione degli obiettivi, 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/di coordinamento metropolitano 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 alle seguenti soglie del totale delle spese di funzionamento: I Forecast 5%; II Forecast 4%; III Forecast 3%. Per quanto ovvio, al IV Forecast il saldo sul 1005 deve essere pari a zero. I capitoli sui quali si attiverà il controllo saranno indicati nella determinazione del Direttore generale di individuazione degli obiettivi.

6.2.8 Indicatore sulla gestione della spesa delle strutture centrali

È un obiettivo finalizzato al miglioramento della gestione della spesa assegnato alle Direzioni centrali responsabili di budget di spesa e collegato alla **"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 o Direzione coordinamento metropolitano a livello di capitolo di spesa. Pertanto, a fine esercizio, 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.

Nella Determinazione del Direttore generale di individuazione degli obiettivi sono indicati i capitoli di spesa per i quali sarà effettuata la valutazione sulla gestione della spesa.

6.2.9 Indicatore di ritardo annuale pagamento fatture

La Legge n. 41 del 21/04/2023, che ha convertito in legge il Decreto-legge del 24/02/2023 n. 13, ha previsto (art. 4 bis) che le amministrazioni pubbliche, di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nell'ambito dei sistemi di valutazione della performance previsti dai rispettivi ordinamenti, provvedono ad assegnare, ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali nonché ai dirigenti apicali delle rispettive strutture specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni e valutati, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, in misura non inferiore al 30 per cento.

Con la Determinazione del Direttore generale di individuazione degli obiettivi saranno individuate le strutture responsabili ed i relativi pesi.

6.2.10 Indicatore sulla gestione dei pignoramenti dei conti correnti bancari, postali e di tesoreria

Nell'ambito del processo di sviluppo del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance ed in coerenza con le Linee Guida Gestionali per il 2025, in particolare sul punto 4) azioni per la deflazione del contenzioso, è stato introdotto **l'Indicatore sui pignoramenti dei conti correnti bancari, postali e di tesoreria.**

L'Indicatore è maturato dal riscontro di alcune criticità legate ai procedimenti amministrativi per i ritardi nei tempi di liquidazione di alcune prestazioni, con conseguenti azioni legali e costi aggiuntivi per l'Istituto.

Infatti, la quota capitale inizialmente dovuta dall'Istituto, per effetto dei vari passaggi legali dalla diffida iniziale del creditore, passando per il decreto ingiuntivo e la successiva ordinanza di assegnazione del tribunale, comportano spese legali ed interessi in misura maggiore rispetto alla somma inizialmente dovuta.

Aspetto rilevante è che, al fine di non incorrere in azioni giudiziarie e non impattare in un aumento dei costi per l'Istituto, l'indicatore tiene conto della capacità delle Sedi di pagare le prestazioni nei

termini di legge, oltre che oneri indiretti per la complessa gestione amministrativo contabile dei vincoli e svincoli degli atti di pignoramento sui conti correnti dell'Istituto.

L'indicatore monitorerà il decremento (in termini di numero e importi) dei pignoramenti rispetto a quelli rilevati nell'anno precedente.

La Direzione centrale Bilanci, Contabilità e Servizi Fiscali, entro il 31 gennaio di ogni anno, provvederà ad attestare l'ammontare dei volumi (in termini di numeri e importi) registrati sui conti correnti bancari, postali e di tesoreria nell'anno precedente ed invierà alla Direzione centrale Pianificazione e Controllo di gestione l'elenco dei pignoramenti avvenuti e la proposta di obiettivi (decremento percentuale) da assegnare ad ogni struttura per l'anno successivo.

L'indicatore sarà valorizzato, ai fini della performance, solo in sede di consuntivo.

Le Direzioni Regionali e di coordinamento Metropolitano riceveranno, dalla Direzione centrale Bilanci, Contabilità e Servizi Fiscali, mensilmente il monitoraggio con i vincoli apposti sui conti centrali ed i relativi importi, con il dettaglio per singola sede e per singolo Istituto di Credito, Postale e di tesoreria.

Con la Determinazione del Direttore generale di individuazione degli obiettivi saranno assegnati i valori di decremento percentuale (in numero e valore) rispetto ai volumi registrati nell'anno precedente.

6.2.11 Controllo processo Produttivo e Controllo sulle autocertificazioni

I controlli mirano 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 (Controllo del Processo produttivo di 2° livello e Controlli sulle autocertificazioni), i cui volumi vengono fissati annualmente in sede di programmazione, rientra nella struttura degli obiettivi dei dirigenti che operano sul territorio e della Direzione centrale Internal Audit, Risk Management, Compliance e Antifrode che ha in materia funzioni di coordinamento.

Le due tipologie di controllo sono misurate in modo autonomo ma i relativi risultati sono mediati in risalita e danno luogo ad un indice sintetico ("indice controlli").

6.2.12 Il Bonus Controlli

Per il personale inquadrato nelle famiglie professionali (Aree Operatori, Assistenti, Funzionari e Elevate professionalità) è previsto un bonus in caso di raggiungimento degli obiettivi sulle due tipologie di controlli, che agisce, rispetto all'incentivo speciale, sullo scostamento finale dell'indice sintetico di Qualità e del Valore Pubblico, riducendo quello negativo o aumentando quello positivo. Il bonus agisce anche sul calcolo della performance individuale per gli obiettivi di gruppo.

Il "Bonus Controlli" è collegato alla realizzazione degli obiettivi dirigenziali dei controlli sul processo produttivo e sulle autocertificazioni".

Risultato conseguito	Bonus sullo scostamento dell'Indice sintetico di Qualità e Valore Pubblico
22 punti	0,40 %
Da 22,01 a 24 punti	0,70 %
Oltre 24 punti	1 %

Nella determinazione del Direttore generale sono fissati gli obiettivi sui controlli.

6.2.13 Indice di Audit

L'*Internal Auditing* svolge un ruolo di impulso per il miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei processi gestiti dall'Istituto, contribuendo, quindi, a generare valore ed a migliorare la qualità dei servizi percepita dall'utente.

Dal 2024, è stato introdotto l'Indice di Audit come elemento diretto finalizzato a valorizzare tale attività. L'indice si articola in due componenti, quali la **realizzazione di accessi programmati** e il **monitoraggio degli esiti del follow-up**:

- la prima dimensione è riferita alla realizzazione del piano annuale di audit (numero di campagne in base alla ripartizione in cluster di audit mediata dalla numerosità di strutture presenti sul territorio di riferimento), e agli accessi di follow up affidati alla gestione regionale/di coordinamento metropolitano previsti specificamente nel piano di audit;
- la seconda considera gli esiti volti al miglioramento dei processi istituzionali, tenendo conto degli accessi di follow up programmati.

Componenti	Peso	Obiettivo
Indice di realizzazione accessi programmati	80	100
Indice esiti di follow-up	20	

Le due componenti sono misurate in modo autonomo, secondo criteri sia quantitativi che qualitativi, ma i relativi risultati sono mediati per ottenere un indice sintetico ("Indice di Audit"). Nella determinazione del Direttore generale saranno individuati gli obiettivi con i relativi pesi.

6.2.14 Valorizzazione dell'attività di informazione e consulenza

Il processo di digitalizzazione delle attività di servizio e la spinta dell'innovazione organizzativa, procedurale e tecnologica che ha caratterizzato l'Istituto negli ultimi anni ha determinato un sostanziale cambiamento delle modalità di lavoro, caratterizzandole sempre più sul versante dell'intermediazione con l'utente e del rapporto personalizzato.

A partire dal 2010, anno di introduzione dell'obbligo legislativo della presentazione telematica della domanda di servizio, l'utente ha concorso "autonomamente" a costruire il servizio con un ruolo di input delle informazioni personali, anagrafiche e previdenziali. Questo processo di digitalizzazione della domanda ha determinato, come d'altronde in tutti i campi dove l'utente è parte del servizio, una maggiore richiesta di interazione con gli operatori sia per assicurarsi della correttezza della richiesta fatta che per monitorare lo stato di avanzamento del servizio.

È del tutto evidente che:

- le attività di informazione e consulenza connesse al rapporto con l'utenza sono a tutti gli effetti produzione e, conseguentemente, concorrono alla determinazione dei volumi di produzione sia in termini di definito che di pervenuto;
- che il processo di digitalizzazione e automazione del servizio determina un incremento dell'attività di consulenza/informazione da parte delle sedi visto il crescente bisogno di informazioni da parte dell'utente su ogni aspetto del servizio (rigetto/accoglimento dell'istanza, criteri di calcolo della prestazione, modalità dei pagamenti, requisiti per il servizio, ecc.).

L'analisi condotta nel 2024 ha definito un percorso di miglioramento che avrà l'obiettivo di migliorare la qualità della tracciatura delle attività di informazione, partendo dalle attuali criticità nella rilevazione (certezza del contatto, tempo effettivo, corretta informazione sulla chiusura dell'appuntamento, ecc.), al fine di individuare soluzioni che permettano una rilevazione sempre più precisa degli aspetti quali-quantitativi dell'informazione. Allo stesso tempo, si prevede di utilizzare nel 2026 l'analisi dei feedback forniti dall'utente per acquisire ulteriori elementi, indispensabili per migliorare la valorizzazione dell'attività svolta dalle sedi.

In fase di avvio di detto percorso di miglioramento, nel 2025 l'attività di informazione e consulenza sarà valorizzata direttamente attraverso l'utilizzo dei prodotti di informazione e consulenza esistenti nel catalogo prodotti e sarà altresì valorizzato il tempo di informazione di 1° livello così come rilevato in maniera automatica dall'applicativo "Gestione sportelli" (accesso in sede, contatto telefonico, web meeting, ect.). Tuttavia, la valorizzazione sarà effettuata con riferimento alle risultanze del CRM nel quale gli appuntamenti dovranno essere chiusi con una nota esplicativa. Trimestralmente la Direzione centrale Tecnologia, Informatica e Innovazione invierà alla Direzione centrale Pianificazione e Controllo di gestione un report, validato dalla Direzione centrale Organizzazione, con le informazioni relative alle attività di 1° livello effettuate da tutte le strutture nel periodo di riferimento al fine del caricamento e valorizzazione nel sistema di misurazione della produzione.

Le attività di informazione e consulenza sono state inserite in un'apposita sezione del catalogo prodotti denominata "Area informazione e consulenza".

6.2.15 Indicatori di "Customer care"

Corollario alla valorizzazione dell'attività di informazione e consulenza dell'Istituto, è la misurazione dell'impatto dei servizi offerti come rappresentata nel Cruschetto Qualità e Impatto nella sezione "Indice sintetico del Valore Pubblico".

All'interno di questa sezione sono presenti diversi indicatori che misurano l'attenzione prestata all'utenza in termini di tempestività, completezza e pertinenza delle risposte fornite attraverso i principali canali di dialogo ed i servizi di consulenza.

Sono misurati, secondo la suddetta logica gli impatti sul soggetto fisico e sul soggetto giuridico attraverso:

- I Cassetti Bidirezionali;
- Le "Linee INPS";
- L'Agenda Appuntamenti e gli accessi al front-end.

6.2.16 Grado di soddisfazione dell'utenza esterna e interna

Al fine di valorizzare l'ascolto degli utenti esterni e interni e la loro opinione sulla qualità dei servizi, l'Istituto effettua periodicamente campagne di Customer Experience.

L'attività di misurazione e valutazione della soddisfazione degli utenti esterni rispetto ai servizi erogati e all'interazione complessiva con l'Istituto, ha lo scopo di evidenziare le eventuali criticità e di individuare i conseguenti interventi di miglioramento anche in vista di una sempre più efficace interazione con le tecnologie digitali.

Gli esiti delle rilevazioni della *"customer experience"* sono rilevanti per la valutazione della qualità del servizio fornito dalle strutture, coerentemente con quanto previsto dal legislatore che attribuisce un ruolo attivo ai cittadini ed agli utenti finali dei servizi nella valutazione della performance dell'organizzazione.

Le rilevazioni sul gradimento possono essere rivolte a campioni di utenti che hanno usufruito/ricevuto specifici servizi/prestazioni INPS in un determinato periodo di riferimento con lo scopo di misurare l'accessibilità ai propri servizi e *touchpoint*, nonché la capacità dell'Istituto di rispondere utilmente e tempestivamente ai bisogni dei cittadini, risolvendo le questioni poste e assicurando i servizi richiesti. In tale categoria rientrano sia le rilevazioni che sono svolte annualmente e che interessano specifici prodotti (es. pensioni, bonus ecc.) sia le indagini specifiche e saltuarie su servizi di importanza strategica per l'Istituto (ad esempio la consulenza su appuntamento per approfondire il livello di qualità del supporto consulenziale fornito dalle strutture territoriali).

L'INPS svolge anche indagini di tipo qualitativo, attraverso focus group² e interviste³, per rilevare bisogni e aspettative degli utenti rispetto a particolari servizi. Gli utenti sono reclutati, in modalità volontaria, dalle strutture territoriali tra coloro che utilizzano o potrebbero utilizzare i servizi di interesse.

Una particolare metodologia adottata dall'Istituto è la co-progettazione dei servizi, attraverso la quale si concretizza il principio astratto della collaborazione tra amministrazione pubblica e cittadini, in quanto è prevista la partecipazione attiva di cittadini e utenti per il miglioramento delle attività e dei servizi erogati. L'obiettivo è dunque quello di progettare insieme all'utente il servizio che si intende realizzare (in caso di servizi non ancora esistenti) e/o migliorare (in caso di servizi già esistenti) e di valutare in un momento successivo lo stesso per definire in che misura il servizio reso corrisponde ai bisogni manifestati in fase di co-progettazione.

² Gruppi di discussione con un massimo di 12 partecipanti, moderati da uno psicologo esperto.

³ Interviste *one to one* effettuate da psicologo esperto, atte ad approfondire la tematica oggetto della rilevazione.

6.2.17 La valorizzazione dell'attività di formazione del personale

Di particolare importanza, per i processi evolutivi posti in essere nell'Istituto, risultano gli aspetti correlati alla formazione del personale, in termini di efficacia e qualità, di capacità di miglioramento del grado di soddisfazione dei cittadini e imprese, nonché di impatto organizzativo inteso quale supporto ai cambiamenti in atto.

Il processo di valorizzazione dell'attività formativa proseguirà nel 2025 con l'introduzione, a fini sperimentali, di un articolato ed innovativo sistema che intercetta gli effetti che l'attività formativa apporta alla produttività delle strutture, al miglioramento degli indicatori di qualità o di performance e, di conseguenza, al Valore Pubblico generato.

Dal 1° luglio 2024 è attiva in ambiente SAP una nuova piattaforma di gestione della formazione, denominata "SuccessFactors". La nuova piattaforma, anche in forza di innovazioni gestionali di rilevante impatto rispetto alle precedenti *routine* di work flow di gestione della formazione, consentirà in prospettiva la condivisione e la disponibilità per ciascun dipendente, secondo profili professionali e di ruolo, di una offerta formativa utile all'aggiornamento, al reskill e allo sviluppo di conoscenze e competenze, di concerto alla certificazione dell'acquisizione delle stesse in ragione della partecipazione a corsi/percorsi di formazione.

Di concerto alla introduzione della piattaforma SuccessFactors, ulteriori linee di evoluzione impegnano la funzione formazione in una sostanziale trasformazione dei propri processi, attraverso alcune direttrici evolutive:

1. nuovo sistema di classificazione e ponderazione della formazione espresso in termini di valore pubblico generato dalle attività formative erogate e misurato in termini di Crediti Formativi INPS (**CFI**);
2. reingegnerizzazione e ottimizzazione delle attività di rilevazione dei fabbisogni di formazione e di definizione del Piano dell'offerta formativa INPS;
3. nuovi processi di valutazione della formazione per questionario/intervista per valutare efficacia dell'output degli interventi formativi e per la rilevazione, a distanza di un lasso di tempo utile dall'erogazione dello specifico intervento, dell'impatto organizzativo in termini di outcome della formazione efficacemente erogata;
4. sviluppo di una apposita integrazione tra l'ambiente gestionale della formazione dedicato alla valutazione d'impatto della formazione e le evidenze degli strumenti di controllo gestionale, al fine di rilevare correlazioni significative tra formazione erogata - anche in termini di numeri di attività formative dedicate, partecipanti e modalità di erogazione - e gli outcome di produzione dei servizi

5. elaborazione articolata del Piano offerta formativa dell'Accademia INPS e crediti formativi CFU.

INPS



**LA MISURAZIONE
DELLA
PRODUZIONE**

7 LA MISURAZIONE DELLA PRODUZIONE

7.1 REVISIONE DELLA MISURA DELLA PRODUZIONE E DEI COEFFICIENTI DI OMOGENIZZAZIONE

Con la determinazione n. 110 del 21 dicembre 2023 l'Istituto ha adottato il "Sistema di Misurazione e valutazione della Performance" (SMVP) basato su un modello che rappresenta la capacità di creare Valore Pubblico evidenziando il contributo dei diversi fattori che lo compongono, nonché la capacità dell'Istituto di accrescere, con la propria azione amministrativa, il livello di benessere economico e sociale dei destinatari dei propri servizi.

Considerata l'evoluzione dei processi di lavorazione avvenuta negli ultimi anni, per effetto della spinta che l'Istituto ha impresso alla digitalizzazione e all'innovazione tecnologica e organizzativa, e la focalizzazione dell'attività dell'Istituto nel rapporto con i cittadini, le aziende, le istituzioni, gli intermediari ed i patronati, si è reso opportuno avviare un processo di revisione delle modalità di misurazione dei tempi di lavorazione dei Prodotti con l'obiettivo di apprezzare oltre al tempo di lavorazione:

- il cambiamento del processo di lavorazione;
- lo sviluppo dell'integrazione delle basi dati e la digitalizzazione dei processi di lavoro;
- i processi di cooperazione tra le amministrazioni pubbliche;
- l'Outcome del servizio.

Questo approccio ha determinato un cambio significativo rispetto al sistema finora in uso perché, oltre a prevedere la revisione dei codici modello che compongono i Prodotti, non realizza più l'associazione esclusiva tra prodotto e consumo di risorse umane ma ne misura l'impatto anche in termini di Outcome, di efficacia ed efficienza del sistema organizzativo e tecnologico, del livello di integrazione dei sistemi pubblici, rendendolo coerente con il sistema di valore.

Obiettivo del nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è aggiornare la metrica relativa alla misurazione del valore della produzione rappresentando una misura della quantità del lavoro svolto e la qualità del Prodotto erogato in termini di utilità percepita (Outcome) e di valore generato per l'utente finale.

Per il calcolo del Valore della Produzione, è stato pertanto ridefinito il sistema di calcolo dei volumi di produzione basato sull'applicazione dei coefficienti di omogeneizzazione rideterminandoli alla luce del processo di digitalizzazione e innovazione organizzativa e procedurale che l'Istituto ha in corso, con una specifica sessione di misurazione dei tempi di lavoro.

Oltre alla valorizzazione dei Prodotti dell'Area Prestazioni e Flussi, sono stati inoltre riconosciuti i volumi di produzione:

- **ai prodotti/servizi frutto della digitalizzazione e dell'automazione dei sistemi** resa possibile, oltre che dallo sviluppo e dagli investimenti tecnologici, dalla attività svolte dagli operatori anche in termini di verifica, qualificazione e normalizzazione delle informazioni;
- **alle attività di informazione, consulenza e intermediazione** misurate e valutate sulla base dei codici esistenti, che saranno opportunamente rivisti nel 2025 per renderli adeguati ai nuovi bisogni e per recepire l'impegno delle risorse impiegate nella gestione sportelli e nelle attività di intermediazione con l'utenza, integrandosi con le risultanze del CRM.



Per effettuare la misurazione dei tempi di lavorazione dei prodotti e dei codici modello è stato definito un **protocollo di misura della produzione nelle strutture operative che ha previsto i seguenti passi:**

- predisposizione e redazione del format relativo alla Scheda Prodotto Attività (SPA), dove sono riportate tutte le informazioni del Prodotto-Outcome con l'individuazione del processo di lavorazione necessario per la gestione integrale della domanda di servizio;
- predisposizione della Scheda Misurazione Prodotto (SMP) che riporta per ogni Prodotto-Outcome tutte le Fasi e le corrispondenti attività, così come definite dal sistema normativo e procedurale e come riportati sia nel "Manuale dei rischi" che nel "Portale dei processi operativi", considerando i possibili stati finali/output delle lavorazioni (ad esempio accoglimento, respinta);
- selezione dei Prodotti per individuare il campione di Prodotti/Outcome sui quali effettuare la misurazione;
- identificazione delle sedi nelle quali effettuare la misurazione dei tempi di lavorazione; sulla base dei seguenti **criteri**:
 - a) **distribuzione** geografica nazionale;

- b) **volumi** del pervenuto (selezionando diverse grandezze);
 - c) **tipicità** delle sedi (particolari caratterizzazioni del pervenuto);
 - d) **complessità della struttura** e **complessità socioeconomica** (come definito nel SMVP);
- accesso presso le sedi e misurazione effettiva dei tempi di lavorazione dei Prodotti campione individuati.

Le sedi nelle quali sono stati misurati i tempi di lavoro sono: Brescia, Cagliari, Caserta, Catanzaro, Chieti, Forlì-Cesena, Lecce, Livorno, Padova, Siracusa, Udine, Viterbo.

Per determinare i nuovi coefficienti di omogeneizzazione successivamente alla ricezione di tutti i tempi rilevati, è stata applicata la seguente metodologia:

- è stata elaborata la media di tutte le rilevazioni afferenti alla stessa SMP, effettuate per ciascuna fase individuata (Preso in carico, Istruttoria e Definizione). In merito alla definizione è stato tenuto conto dell'esito della misurazione al fine di mediare tra loro i tempi, nello specifico è stato tenuto conto dell'accoglimento e delle respinte;
- è stata definita un'aggregazione di Prodotto-Outcome. In base a tale aggregazione è stata calcolata la media totale dei definiti (Accolto e Respinto). Successivamente i tempi sono stati omogeneizzati su base oraria al fine di ottenere i coefficienti.

In aggiunta, ai volumi individuati dai nuovi coefficienti si applica la tara del 20%, così composta:

- La TARA MEDIA DIRETTA (12,5%), che consiste nella quantificazione del tempo impiegato per attività collegate direttamente o indirettamente al processo di lavorazione ma non inserite nella misurazione del tempo medio effettivo netto come i processi di gestione della domanda di servizio, il tempo di accesso alle procedure, i processi di comunicazione con enti esterni ed con altre Istituzioni; **al netto di Informazione e Consulenza** le quali sono state valorizzate separatamente come descritto nel paragrafo 6.2.14;
- La TARA MEDIA INDIRETTA (7,5%), riferita al tempo mediamente impiegato per attività non collegate al singolo processo di lavorazione, quali riunioni, comunicazioni ecc.

Per determinare il **Valore finale della Produzione** inteso come l'aggregazione delle componenti rappresentate nella figura del Valore della Produzione, sono stati riconosciuti i volumi:

- **ai prodotti/servizi frutto della digitalizzazione e dell'automazione dei sistemi** – attribuendo un coefficiente di omogeneizzazione al Definito automatizzato pari al 60% o al 40% del coefficiente di omogeneizzazione del Definito Accolto a tutti i Prodotti che generano Definito automatizzato. L'applicazione di una percentuale diversa dipende dalla tipologia di Prodotto, l'obiettivo è di valorizzare maggiormente tutti i Prodotti per

cui le attività degli operatori per la normalizzazione e qualificazione dei dati o per lavorazioni intermedie sono maggiormente onerose;

- **alle attività di informazione, consulenza e intermediazione** – attribuendo, per l'anno 2025, i coefficienti di omogeneizzazione, come descritto nel paragrafo 6.2.14

Nel corso del 2025 i volumi di Produzione verranno valorizzati, in via sperimentale, con la componente relativa all'Impatto, rilevato rispetto agli Ambiti Valoriali di cui al SMVP, che il servizio ha generato nei confronti degli utenti determinando il Valore Pubblico della Produzione.

7.2 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. solidarietà infraregionale), coerentemente alla regionalizzazione dell'obiettivo di produttività.

Al fine di garantire la massima omogeneità dei risultati quali-quantitativi sul territorio nazionale possono essere previsti, in fase di programmazione, "Interventi di sussidiarietà interregionale" (c.d. sussidiarietà extraregionale) associati a uno specifico obiettivo di performance organizzativa che verranno assegnati dal Direttore generale al Direttore regionale/di coordinamento metropolitano della struttura sussidiante o alla Direzione servizi al Territorio.

Potrà essere programmata la sussidiarietà nel caso in cui, pur nel rispetto degli obiettivi di produttività e deflusso, ci sia una giacenza critica superiore alla soglia stabilita in sede di programmazione.

Il Direttore Regionale/di Coordinamento Metropolitano, nella determinazione di assegnazione degli obiettivi, rende corresponsabili:

- I Dirigenti delle aree manageriali di produzione della Direzione regionale/coordinamento metropolitano interessate agli interventi;
- I Direttori provinciali e di Filiale ed i dirigenti d'area coinvolti nell'intervento.

Di seguito vengono riportate le condizioni sufficienti per poter essere una sede sussidiata, in corso d'anno:

- Raggiungimento dell'obiettivo di produttività;
- Giacenza superiore alla soglia critica in esito al processo di programmazione;
- Indice di deflusso maggiore di 1 o dell'obiettivo assegnato.

Vengono altresì riportate le condizioni per poter richiedere ad una sede di essere sussidiante:

- Raggiungimento dell'obiettivo Indice di deflusso almeno pari a 1;

- Disponibilità di risorse.

Pertanto, affinché una Direzione regionale o di Direzione di Coordinamento Metropolitano possa chiedere, in corso d'anno, in sede di riprogrammazione, un intervento di sussidiarietà deve aver raggiunto già l'obiettivo di produttività assegnato.

La gestione degli interventi di sussidiarietà sarà valutata e gestita centralmente dalla Direzione Generale - Direzione centrale Pianificazione e Controllo di Gestione, con l'obiettivo di garantire omogeneità di servizio agli utenti, a prescindere dalla zona geografica nella quale si collocano. La sussidiarietà sarà assegnata a livello regionale nell'ottica di garantire livelli di servizi omogenei a livello nazionale; sarà responsabilità della Direzione Regionale - nella cui competenza ricadono le sedi sussidiarie - gestire a livello operativo la produzione assegnata in sussidiarietà con le determinazioni del Direttore generale.

In sede di negoziazione verranno definiti i volumi di attività ceduta dalla sede sussidiata a favore della sede sussidiante. Dei volumi negoziati in sussidiarietà si terrà conto nella fissazione degli obiettivi delle sedi sussidiata e sussidiante.

7.3 L'EVOLUZIONE DELLA SUSSIDIARIETÀ: IL METAPROCESSO

Nel modello di funzionamento attuale, l'istanza di servizio viene assegnata seguendo un **criterio di competenza territoriale**. Salvo alcune eccezioni, quali le polarizzazioni e alcune gestioni estemporanee, infatti, l'istanza di servizio viene assegnata alla sede competente in base al Comune-CAP di residenza del cittadino proponente.

A partire dal 2025, all'istituto della sussidiarietà si affiancherà il sistema di evoluzione di assegnazione delle domande di servizio elaborate secondo la logica del **metaprocesso**.

L'assegnazione delle lavorazioni attraverso la **sussidiarietà** avviene nei casi in cui, in fase di pianificazione annuale o all'occorrenza in corso d'anno, **la produzione pianificata ecceda la capacità produttiva della sede di competenza e quindi ci sia un incremento della giacenza**. La riallocazione della forza lavoro fra sedi avviene utilizzando la forza lavoro della sede sussidiaria ma **senza modificare la competenza e la responsabilità sulla lavorazione dei prodotti** (in termini di performance, qualità e risposta ai contenziosi).

Il nuovo metaprocesso, invece, consiste nell'evoluzione dei meccanismi di **assegnazione delle istanze per superare il vincolo territoriale** e migliorare i livelli di efficacia, flessibilità e soddisfazione degli utenti. In questo contesto vi sono ambiti di intervento a livello organizzativo, di processo e tecnologico al fine di proseguire il percorso evolutivo che l'Istituto ha già intrapreso.

La nuova filiera di gestione dell'assegnazione e delle lavorazioni garantisce, tramite un miglior governo della **distribuzione dei carichi** e l'efficientamento delle attività da parte delle sedi, una

contrazione dei tempi e una standardizzazione e **semplificazione delle lavorazioni** generando così un impatto tangibile per gli operatori e per gli utenti esterni.

I punti seguenti sintetizzano gli aspetti principali interessati dalla trasformazione del modello di servizio dell'Istituto:

- **Assegnazione delle lavorazioni alle sedi** secondo criteri definiti per ottimizzare la pianificazione in base alle competenze degli operatori e alla distribuzione del carico **superando il criterio della competenza territoriale**.
- **Assegnazione** a sistema da parte del responsabile di una Linea Prodotto Servizio (LPS), **delle lavorazioni ai singoli operatori** eliminando i processi fuori sistema, manuali e differenziati ad oggi effettuati spesso tramite fogli Excel. Assegnazione anche automatica basata sugli attuali carichi di lavoro delle persone.
- Punto di accesso dell'operatore ad una **vista complessiva di tutte le lavorazioni** ad esso assegnate (che saranno priorizzate secondo criteri definiti nel sistema di Gestione delle priorità, in sviluppo), garantendo che lavorazioni semplici di processi complessi, vengano assegnate nella loro sequenza ai diversi attori.

L'utilizzo delle **piattaforme trasversali**, opportunamente integrati con i sistemi gestionali in uso, costituiranno una vera e propria filiera che rappresenta il nuovo standard dell'Istituto per la gestione e lo sviluppo dei servizi in grado di risolvere le criticità operative.

Più in dettaglio, l'assegnazione alla **sede di lavorazione** avviene sulla base delle informazioni di giacenza tramite la definizione di **criteri e strumenti per ottimizzare la pianificazione**, l'allocazione delle risorse e l'assegnazione delle attività in base alle competenze degli operatori e sulla base della distribuzione del carico.

Attraverso "**Worklist**" l'**assegnazione** viene effettuata dal responsabile della Linea Prodotto Servizio **sulla base del carico di lavoro dei singoli operatori** eliminando i processi manuali e differenziati, oggi effettuati dagli assegnatori spesso tramite fogli Excel.

Attraverso **My Workspace** gli operatori non devono più preoccuparsi di gestire singolarmente le sequenze che compongono una lavorazione complessa. I **processi** vengono **mappati** sul **BPM** (Business Process Management) che facilita **l'automazione dei processi** e garantisce una **continuità tra le diverse attività** della lavorazione.

È stata avviata la sperimentazione del metaprocesso presso alcune sedi e la Direzione Servizi per il Territorio, limitata ad alcuni prodotti. Progressivamente, in esito alla sperimentazione, la nuova logica sarà estesa a tutte le strutture territoriali, prevedendo altresì un percorso continuo di ampliamento del *set* dei prodotti gestibili.

7.4 BONUS SUSSIDIARIETÀ "EXTRAREGIONALE"

Per il personale inquadrato nelle famiglie professionali è previsto un bonus in caso di raggiungimento degli obiettivi di sussidiarietà per la sede sussidiante, che agisce, rispetto all'incentivo speciale, sullo scostamento finale dell'indicatore sintetico di qualità e Valore Pubblico, riducendo quello negativo.

Il bonus agisce anche sul calcolo della performance individuale per gli obiettivi di gruppo.

Il bonus è associato alla realizzazione degli interventi di sussidiarietà extraregionale, come da tabella seguente

Percentuale di realizzazione Piano di sussidiarietà	Bonus sullo scostamento dell'indicatore sintetico di Qualità e Valore Pubblico
Fra 0 e 69,99%	0
Fra 70 e 89,99%	+ 0,50 %
Fra 90 e 100%	+ 0,75 %
Oltre 100%	Lineare (+ 0,01% ogni punto percentuale in più)

7.5 LA PRODUZIONE AUTOMATIZZATA

In relazione al processo di produzione, lo sviluppo tecnologico e organizzativo che ha accompagnato il sistema procedurale ha consentito di accelerare il processo di digitalizzazione dei servizi rendendo le attività degli operatori sempre più qualificate e orientate alla gestione delle variazioni e delle anomalie. Pertanto la gestione corretta delle basi dati con la qualificazione e la normalizzazione delle informazioni nonché il tempestivo aggiornamento delle informazioni individuali, tanto per le aziende che per i cittadini, determinano la qualità del processo di digitalizzazione e automazione, consentendo da un lato di poter rispondere tempestivamente alla domanda di servizio e dall'altro di consentire ai singoli utenti di beneficiare tempestivamente delle innovazioni normative previdenziali, assistenziali e contributive, senza dover ricorrere a lavorazioni di seconda istanza che allungano i tempi di fruizione.

Negli ultimi anni, sono stati introdotti strumenti che facilitano e automatizzano il processo di inoltro e lavorazione delle domande, riducendo i tempi per il pagamento delle prestazioni sia previdenziali che assistenziali/sociali nonché di quelli a sostegno di imprese e lavoratori, permettendo di garantire continuità di reddito, secondo le disposizioni normative, nei momenti di crisi che hanno colpito il Paese.

Questo processo di automazione, che vede coinvolto l'intero sistema produttivo, ha l'obiettivo di rendere l'intervento dell'operatore necessario solo nei casi più complessi o nelle prestazioni ad alta specializzazione, riducendo progressivamente la gestione della prima fase di istruttoria e i controlli di conformità delle domande. Gli effetti del processo di automazione legato all'erogazione dei servizi garantisce un valore aggiunto all'efficienza delle sedi, poiché solo la corretta gestione e l'aggiornamento costante dei dati archiviati consentono un efficace processo automatizzato dei servizi.

In questo quadro, gli effetti della produzione automatizzata (il Definito accolto) verranno valorizzati, a partire dal 2025, secondo i criteri di misura esposti nel paragrafo 7.1.

Peraltro, già nel 2024 è stato attivato, nel Cruscotto di Qualità ed Impatto, nella sezione Indice Sintetico del Valore Pubblico, l'indice "**efficacia dell'automazione**", che ha rilevato l'incidenza dell'automazione sul totale delle lavorazioni.

7.6 LA CLUSTERIZZAZIONE

Coerentemente con quanto descritto nell'ambito del par. 4.1 per il "Sistema di Valore Pubblico", è stato rimodulato e ampliato il processo di clusterizzazione, che ha l'obiettivo di valorizzare le differenze organizzative e dimensionali delle strutture, nonché le caratteristiche del contesto territoriale di riferimento al fine di poter dare il giusto apprezzamento allo sforzo operativo delle diverse strutture a fronte dei differenti contesti territoriali.

Il processo di clusterizzazione raggruppa dapprima le Strutture dell'Istituto, seguendo logiche dimensionali e di complessità, e, successivamente, definisce insiemi omogenei per tessuto sociale ed economico.

La clusterizzazione sarà utilizzata solo per la valorizzazione del Valore Pubblico, mentre non sarà applicata per la determinazione degli obiettivi di efficienza ed efficacia e potrà essere utilizzata per valutazioni di tipo organizzativo.

7.6.1 Il processo di clusterizzazione

Per poter valutare in modo omogeneo le Strutture, sono stati valutati due macro-elementi; il primo relativo alla **complessità della Struttura** e il secondo relativo alla **complessità del contesto socioeconomico** all'interno del quale la Struttura stessa opera.

Tali elementi rappresentano degli aggregati omogenei (c.d. *Cluster*), all'interno dei quali sono state classificate le diverse Strutture sulla base di specifici indicatori come descritto nei paragrafi seguenti.

Al fine di definire le due dimensioni dell'analisi si è proceduto con l'identificazione di un set di indicatori rappresentativi dei fattori più significativi di complessità della Struttura e di complessità del contesto socioeconomico.

Per gli indicatori considerati, ai fini del calcolo, viene indicato l'impatto che gli stessi hanno sulla complessità:

- **Direttamente Proporzionale:** la complessità aumenta al crescere del numero;
- **Inversamente Proporzionale:** la complessità si riduce al crescere del numero.

7.6.2 I criteri di clusterizzazione delle strutture territoriali

La clusterizzazione coinvolge le strutture del territorio (Direzioni Provinciali, Filiali Metropolitane, Filiale Provinciale, valutate sulla base di elementi che sintetizzano e definiscono le due dimensioni della clusterizzazione ossia la complessità della struttura e la complessità del contesto socioeconomico.



Al fine di valutare la complessità della Struttura e la complessità del contesto socioeconomico sono stati individuati diversi **indicatori da fonti istituzionali** e consolidate, quali la stessa INPS, CNEL, ISTAT e altre specificate nella sezione "Appendice" del documento.

Il risultato ottenuto dalla misurazione degli indicatori ha permesso di definire 5 fasce di complessità:

- Basso
- Medio-basso
- Medio
- Medio-alto
- Alto

Nelle tabelle sottostanti vengono elencati i coefficienti afferenti alla complessità della struttura e alla complessità del contesto socioeconomico definiti:

Complessità della Struttura					
Fascia di complessità	Valore Sociale	Valore Istituzionale	Valore Economico	Valore Ecosistema	Valore Organizzativo
alto	1,15	1,15	1,15	1,15	1,15
medio-alto	1,12	1,12	1,12	1,12	1,12
medio	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08
medio-basso	1,04	1,04	1,04	1,04	1,04
basso	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Complessità del contesto Socio-Economico					
Fascia di complessità	Valore Sociale	Valore Istituzionale	Valore Economico	Valore Ecosistema	Valore Organizzativo
alto	1,15	1,15	1,15	1,15	1,15
medio-alto	1,12	1,12	1,12	1,12	1,12
medio	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08
medio-basso	1,04	1,04	1,04	1,04	1,04
basso	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

L'applicazione dei **coefficienti di ponderazione**, quindi la clusterizzazione, si effettua sul valore finale di Ambito dato dalla media dei risultati dei KPI che compongono i Sotto Ambiti.

Si espone di seguito un esempio.

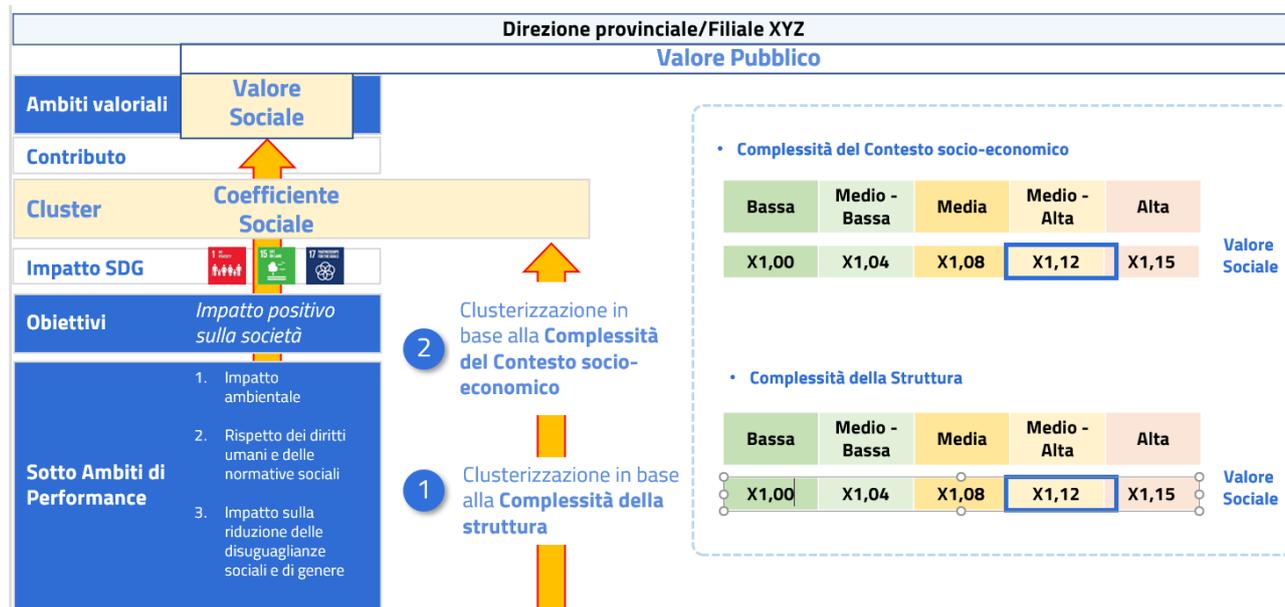
La Direzione Provinciale X è collocata nella fascia "bassa" di complessità della struttura e nella fascia "medio-alto" di complessità del contesto socioeconomico.

L'aggregazione del risultato dei risultati dei KPI afferente ai Sotto Ambiti del Valore Sociale ha prodotto un risultato pari a 34.

Il valore finale dell'Ambito Valoriale Valore Sociale sarà pari quindi a $34 * 1$ (coefficiente di complessità della struttura corrispondente alla fascia "basso" di Valore Sociale) $* 1,12$ (coefficiente di complessità del contesto socioeconomico corrispondente alla fascia medio-alto di Valore Sociale) = 38,08.

In tal modo alla Direzione Provinciale X viene riconosciuto lo sforzo produttivo relativo all'ambito valoriale Valore Sociale in considerazione della complessità della sua struttura e della complessità

del contesto socioeconomico nel quale opera. Il ragionamento si può estendere a tutti gli ambiti valoriali che compongono il Valore Pubblico della Direzione.



Il dettaglio dell'analisi svolta e delle fonti dati viene riportato in appendice.

7.6.3 I criteri di clusterizzazione delle strutture professionali e medico legali

Nella seconda fase di evoluzione del Sistema di misurazione si è proceduto ad una revisione della performance dei Professionisti e dell'Area medico legale, al fine di renderla coerente con il nuovo concetto di valore pubblico.

Il sistema del 2024 (Determinazione commissariale n. 110 del 21 dicembre 2023) non mette in evidenza le particolarità dei contesti nei quali i professionisti svolgono le loro attività.

Con Ordine di servizio n. 3 del 20 febbraio 2024 il Direttore generale ha costituito un gruppo di lavoro per la revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) per l'Area Professionisti e Medici, il cui compito è stato quello di formulare una proposta di evoluzione del SMVP, in ottica di impatto e valore pubblico, con riferimento all'azione svolta dai professionisti e medici ed in coerenza con il processo di evoluzione dei servizi, analogamente a quanto già attuato per le strutture centrali e territoriali a partire dal 2024.

L'esito di tale processo ha condotto ad una clusterizzazione di ogni struttura al fine di apprezzarne il contesto lavorativo.

Ogni struttura territoriale (area professionisti e medico legale) è stata clusterizzata in base a due dimensioni: la **complessità del contesto socioeconomico** e la **complessità della struttura**.

Mentre per la **complessità del contesto socioeconomico** si applica lo stesso coefficiente di ponderazione previsto per le strutture amministrative, e ciò in quanto il contesto «ambientale» è lo stesso per ogni struttura, per la **complessità della struttura** sono stati individuati specifici indicatori, propri per ogni area professionale.

Si riporta di seguito il dettaglio dei coefficienti di ponderazione relativi alla complessità della struttura.

Complessità della Struttura					
Fascia di complessità	Valore Sociale	Valore Istituzionale	Valore Economico	Valore Ecosistema	Valore Organizzativo
alto	1,15	1,15	1,15	1,15	1,15
medio-alto	1,12	1,12	1,12	1,12	1,12
medio	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08
medio-basso	1,04	1,04	1,04	1,04	1,04
basso	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Il dettaglio dell'analisi svolta e delle fonti dati viene riportato in appendice.

Anche per le strutture professionali e medico legale si applica lo stesso procedimento di attribuzione del coefficiente di ponderazione descritto, per le strutture amministrative, nel paragrafo 7.6.2.

7.6.4 I coefficienti di ponderazione assegnati alle Strutture della Direzione generale ed ai Coordinamenti generali professionali e medico legale.

Con l'obiettivo di valorizzare l'attività svolta dalle Strutture Centrali si è proceduto ad assegnare dei coefficienti di correzione. Nello specifico, per la complessità della struttura, vengono assegnati:

- 1) alle Strutture di Prodotto e Direzione Servizi al Territorio un coefficiente pari a 1,15;
- 2) alle Strutture Strumentali un coefficiente pari a 1,08;
- 3) alle Strutture di Supporto, gli Uffici Centrali ed altre strutture centrali è stato assegnato un coefficiente pari ad 1,00.
- 4) ai Coordinamenti generali professionali e medico legale un coefficiente pari a 1,08;

Nella definizione dei coefficienti è stato assunto che, relativamente al contesto socioeconomico, le Strutture siano riconducibili ad un medesimo livello di complessità pari ad 1 in quanto svolgono la loro azione amministrativa con riferimento all'intero territorio nazionale e pertanto le diverse peculiarità territoriali si compensano.



**PERFORMANCE
ORGANIZZATIVA:
MISURAZIONE E
VALUTAZIONE**

8 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: MISURAZIONE E VALUTAZIONE

8.1 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 (famiglie professionali) assegnato alle singole strutture organizzative ed alla relativa ponderazione in base ai pesi assegnati.

8.2 RETRIBUZIONE DI RISULTATO DEL PERSONALE DIRIGENTE

La retribuzione di risultato del personale dirigente sarà corrisposta con riferimento a tutti gli obiettivi del Sistema di misurazione del Valore Pubblico nei quali assume anche rilievo, nell'ambito del Cruscotto Qualità e Impatto, la sezione dell'Indice sintetico del Valore Pubblico. 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%

8.2.1 Obiettivi dei dirigenti

Gli obiettivi dei dirigenti (centrali e territoriali) sono diversificati in relazione alla tipologia organizzativa e dimensionale e costantemente aggiornati sia per adeguarli a 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 del Comparto Funzioni centrali (famiglie professionali).

Nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) e nella Determinazione del Direttore generale di individuazione degli obiettivi, saranno individuati gli indicatori rilevanti ai fini della valutazione della performance organizzativa ed i relativi pesi riferiti ai dirigenti che operano sul territorio (Direzioni Regionali, Direzioni di Coordinamento Metropolitano, Direzioni Provinciali e Filiali) e per quelli che operano nelle strutture centrali.

Per le attività progettuali (PES) e per i Progetti di Miglioramento Istituzionale (PMI), si applica il principio della **"corresponsabilità del risultato"** tra le diverse strutture centrali e territoriali che partecipano alla realizzazione del progetto.

Per le strutture centrali in particolare, fermo restando il principio di corresponsabilità, le singole attività progettuali potranno essere assegnate a tutte o a specifiche aree dirigenziali. In ogni caso, la responsabilità di tutte le attività progettuali in cui è coinvolta la struttura centrale risale sul centro di responsabilità del Direttore/Coordinatore.

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.

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.

8.3 RETRIBUZIONE DI RISULTATO DEI PROFESSIONISTI E MEDICI

L'articolo 27 del Regolamento di Organizzazione vigente (determinazione commissariale n. 49 del 14 settembre 2023) 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".

In ogni caso, anche per i professionisti e medici, sono attribuiti gli obiettivi generali di Ente, atteso il loro carattere strategico e, di conseguenza, trasversale.

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.

8.3.1 I principali indicatori dei Professionisti dell'area legale e medico legale

Per i professionisti dell'area legale e medico legale, assumono rilievo, al fine del calcolo della retribuzione di risultato, diversi obiettivi.

Il primo riguarda il cruscotto qualità e impatto, in particolare l'"**Indice sintetico Valore Pubblico dell'area di appartenenza**" misurato in termini di scostamento percentuale rispetto all'obiettivo di budget.

Il budget degli indicatori elementari sarà assegnato alle strutture considerando o il risultato dell'anno precedente, non tenendo conto tuttavia dei valori particolarmente eccellenti o mediocri

per i quali sarà individuato un valore massimo ed un valore minimo, oppure assegnando un budget fisso, in ragione della particolarità dell'indicatore.

Per l'Indice, quale ambito territoriale di riferimento, saranno presi in considerazione:

- Per il personale medico:
 - Risultati nazionali per il Coordinamento Generale;
 - Risultati delle strutture coordinate per i Coordinatori Regionali e di Direzione di coordinamento metropolitano;
 - Risultati della struttura di assegnazione per i Coordinatori provinciali;
 - Risultati della struttura di assegnazione per gli altri medici non coordinatori.

- Per i professionisti legali:
 - Risultati nazionali per il Coordinamento Generale;
 - Risultati delle strutture coordinate (Coordinamenti distrettuali, provinciali, interprovinciali) per i Coordinatori Regionali;
 - Risultati del Coordinamento Distrettuale di assegnazione per il Coordinamento Distrettuale;
 - Risultati della struttura metropolitana nel suo complesso per i Coordinatori Metropolitan (ed intra-metropolitani ove presenti);
 - Risultati ponderati degli uffici facenti parti del Coordinamento Interprovinciale per i Coordinatori Interprovinciali. Gli altri avvocati del Coordinamento vengono invece valutati sulla base dei soli risultati del Coordinamento legale di assegnazione;
 - Risultati del Coordinamento Provinciale per i Coordinamenti Provinciali.

Altro obiettivo assegnato alle aree legali e medico-legale, sono alcuni indicatori dello IEEP. Per i Coordinamenti, quale ambito territoriale di riferimento, sono presi a riferimento i valori regionali, per i Coordinamenti territoriali, e quelli nazionali, per i Coordinamenti Generali.

Per i professionisti dell'area legale in forza presso Coordinamenti che prestano attività a supporto e per il Coordinamento generale legale, è inoltre 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. Per le regioni sussidiate viene assegnato un progetto alternativo.

Possono inoltre essere annualmente previsti **Obiettivi 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.

8.3.2 Struttura degli obiettivi dei coordinamenti e misurazione

La struttura degli obiettivi per i Coordinamenti centrali e per i Coordinamenti territoriali è definita annualmente e contenuta nella determinazione del Direttore generale di individuazione degli obiettivi, tenendo conto delle seguenti singolarità:

➤ **Coordinatori legali**

Il Coordinatore distrettuale dell'area romana sarà valutato sulla base dei risultati del Coordinamento distrettuale di Roma (attualmente incardinato nella Filiale Metropolitana di Roma Flaminio), con incidenza percentuale del 60% e dei risultati di Rieti e Viterbo, con incidenza percentuale rispettivamente del 20% e 20%; gli avvocati non coordinatori saranno invece valutati sulla base dei risultati del solo ufficio al quale sono assegnati. La stessa incidenza come sopra riportata si applica anche ai risultati per la componente assegnata come obiettivo. Invece ai Coordinatori metropolitani (e ove presenti intra-metropolitani) ed avvocati in forza ai medesimi coordinamenti verranno attribuiti i risultati della struttura metropolitana nel suo complesso. Il Coordinamento generale legale sarà valutato, sia con riferimento al Piano di Solidarietà Nazionale sia agli obiettivi specifici, con riferimento alle percentuali di realizzazione a livello nazionale. Con riguardo agli Uffici legali interprovinciali, ai fini della valutazione del Coordinatore Interprovinciale, saranno applicati i seguenti pesi:

Pesi Uffici Legali interprovinciali	%
PIEMONTE	
ALESSANDRIA – dir	60%
CUNEO - dir	40%
LOMBARDIA	
BERGAMO - dir	45%
MONZA - dir	55%
VENETO	
BELLUNO - dir	20%
TREVISO - dir	80%
PADOVA - dir	75%
VICENZA - dir	25%
EMILIA ROMAGNA	
FORLI' - dir	45%
RIMINI - dir	55%
MODENA - dir	50%
REGGIO EMILIA - dir	30%
PARMA - dir	20%
TOSCANA	
LIVORNO - dir	45%
PISA - dir	55%

Pesi Uffici Legali interprovinciali	%
LUCCA - dir	70%
MASSA CARRARA - dir	30%
ABRUZZO	
CHIETI - dir	50%
PESCARA - dir	50%
CAMPANIA	
AVELLINO - dir	45%
BENEVENTO - dir	55%
SICILIA	
RAGUSA - dir	50%
SIRACUSA - dir	50%

➤ **Coordinatori medico legali**

I coordinatori regionali di Lazio e Campania ed i responsabili di Unità Operativa Complessa (UOC) con funzione di coordinamento regionale, nonché i Coordinatori delle Direzioni di coordinamento metropolitano, saranno valutati con riferimento all'ambito regionale/coordinamento metropolitano.

Il Coordinatore regionale della Lombardia, che svolge anche le funzioni di coordinamento della DCM Milano, sarà valutato sulla base della media dei risultati dei Coordinamenti della Lombardia e di Milano.

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.

8.4 PROFESSIONISTI STATISTICI/ATTUARIALI E 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, indicati annualmente nella Determinazione del Direttore generale di individuazione degli obiettivi. Nella Determinazione sono riportati i pesi attribuiti ai progetti specifici delle aree professionali tecnico-edilizio e statistico attuariale.

8.5 PARAMETRO DI LIQUIDAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO DEI PROFESSIONISTI E MEDICI

Per tutti i professionisti e per i medici, il parametro di liquidazione della 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

9 MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE INQUADRATO NELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI (INCENTIVO ORDINARIO)

Il sistema di misurazione della performance, per il personale inquadrato nelle famiglie professionali, combina l'indice di produttività dei prodotti riferiti alle 4 aree (Prestazioni, Flussi, Informazione e Consulenza ed Altre attività) calcolato a livello di DR e DCM come descritto nel paragrafo 6.2.1 e l'indice di deflusso delle 4 aree di produzione sempre calcolato a livello di DR e DCM.

Il parametro di liquidazione dell'incentivo è calcolato come media aritmetica dei risultati conseguiti per l'indice di produttività e l'indice di deflusso. Per la produttività sono fissati obiettivi

intermedi trimestrali, come indicato nella tabella. Il 100% equivale al raggiungimento dell'obiettivo di produttività assegnato.

PRODUTTIVITA' AREE DI PRODUZIONE	OBIETTIVI TRIMESTRALI
GENNAIO-MARZO	90% (*)
GENNAIO-GIUGNO	92% (*)
GENNAIO-SETTEMBRE	95% (*)
GENNAIO-DICEMBRE	100%

(*) Percentuale applicata all'obiettivo annuale di produttività

In base al risultato derivante dalla media aritmetica si applicheranno i parametri di liquidazione secondo i range sotto descritti:

Range risultato		Parametro di liquidazione
da	a	
Inferiore o uguale a 90		90
90,01	100	Proporzione lineare con limite massimo di 100
maggiore di 100		110

L'incentivazione è corrisposta anche sulla base della presenza in servizio.

10 PROGETTI DI MIGLIORAMENTO (PROGETTI SPECIALI ART. 18 L. 88/1989)

Ai fini della corresponsione dell'incentivazione speciale (Progetti Speciali art. 18 L. n. 88/1989), per il personale inquadrato nelle famiglie professionali e per il personale dirigente, si farà riferimento allo scostamento da budget dell'indice sintetico di qualità e valore pubblico del Cruscotto.

10.1 PERSONALE INQUADRATO NELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI E DIRIGENTI (QUOTA NAZIONALE)

Gli obiettivi sono individuati fissando dei valori di budget. Ai fini della liquidazione si seguiranno i criteri esposti nella tabella sottostante:

INDICE SINTETICO DI QUALITÀ E VALORE PUBBLICO scostamento % rispetto al budget	Parametro di liquidazione
Scostamento % ≥ 0	100
Scostamento % compreso tra -0,01% e -20%	Proporzione lineare
Scostamento % $> -20\%$	80

L'obiettivo ed il risultato sono calcolati a livello di DR/DCM/DP/FM/FP.

Per la Direzione generale si applica il risultato dello scostamento nazionale.

Nel caso in cui il parametro di liquidazione di tutte le strutture provinciali/filiali di una regione o DCM sia pari a 100, alla corrispondente Direzione Regionale/DCM sarà in ogni caso attribuito un parametro di liquidazione pari a 100.

10.2 INCENTIVAZIONE SPECIALE DEI LEGALI E MEDICI

Per il riconoscimento dell'incentivazione speciale di medici e dei professionisti legali, si farà riferimento allo scostamento da budget dell'**Indice sintetico Qualità e Valore Pubblico** rispettivamente **dell'Area Legale** e **dell'Area Medico Legale**.

Gli obiettivi saranno fissati con riguardo alla specifica area professionale (struttura territoriale, regionale o di coordinamento metropolitano oppure nazionale per i coordinamenti generali).

Il budget degli indicatori elementari sarà assegnato alle strutture considerando o il risultato dell'anno precedente, non tenendo conto tuttavia dei valori particolarmente eccellenti o mediocri per i quali sarà individuato un valore massimo ed un valore minimo, oppure assegnando un budget fisso, in ragione della particolarità dell'indicatore.

Ai fini della liquidazione si seguiranno i criteri esposti nella tabella sottostante:

INDICE SINTETICO DI QUALITÀ E VALORE PUBBLICO (*) scostamento % rispetto al budget	Parametro di liquidazione
Scostamento % ≥ 0	100
Scostamento % compreso tra -0,01% e -20%	Proporzione lineare
Scostamento % $> -20\%$	80

(*) Si fa riferimento alla specifica area di competenza. Area legale o Medico Legale

L'obiettivo ed il risultato sono calcolati a livello di struttura territoriale.

Nel caso in cui il parametro di liquidazione di tutti i coordinamenti provinciali/distrettuali/interprovinciali/intrametropolitani di una Direzione regionale o di coordinamento metropolitano sia pari a 100, al corrispondente Coordinamento Regionale o di coordinamento metropolitano sarà in ogni caso attribuito un parametro di liquidazione pari a 100.

L'incentivo, oltre che al parametro di liquidazione come sopra definito, è parametrato anche alla presenza in servizio.

10.3 INCENTIVAZIONE SPECIALE DEI PROFESSIONISTI TECNICO EDILIZI E STATISTICO ATTUARIALE

Il riconoscimento dell'incentivazione speciale di professionisti tecnico edilizi e statistico – attuariali è collegata al grado di raggiungimento di uno o più progetti speciali individuati nella determinazione del Direttore generale di individuazione degli obiettivi.

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

Nell'ipotesi in cui la misurazione sia effettuata in relazione ad una pluralità di progetti, i relativi pesi saranno individuati nella determinazione del Direttore generale di individuazione degli obiettivi applicando i limiti di oscillazione (+/- 50%). Il risultato complessivo è fissato al valore 100,

che corrisponde alla completa compensazione degli scostamenti indicizzati, positivi e negativi, dei singoli progetti.

L'incentivo, oltre che al parametro di liquidazione come sopra definito, è parametrato anche alla presenza in servizio.

10.4 PROGETTI LOCALI

I progetti locali sono definiti in attuazione di quanto previsto dall'art. 50 comma 4 **CCNL del comparto Funzioni centrali 2019-2021**, e sono individuati da ogni centro di responsabilità sede di Rappresentanza Sindacale Unitaria (Direzione Generale, Direzioni Regionali, DCM, Direzioni Provinciali, Filiali Metropolitane e provinciali, Agenzie Complesse) e misurati allo stesso livello.

In fase di avvio della programmazione vengono fissati i principi generali di individuazione degli obiettivi dei progetti.

In particolare, i progetti locali dovranno attenersi ai seguenti principi generali:

- ✓ Coinvolgimento nei progetti di tutte le Strutture e di tutti i dipendenti (direttamente o indirettamente);
- ✓ Coordinamento con gli indirizzi strategici e i relativi progetti attuativi;
- ✓ Svolgimento di attività/prestazioni che abbiano maggiore rilevanza in termini di impatto sull'utente esterno;
- ✓ Risoluzione di specifiche criticità locali individuabili anche dai report di *customer experience*;
- ✓ Svolgimento di significativi piani di abbattimento della giacenza critica;
- ✓ Bilanciamento fra i pesi dei vari progetti: fra il progetto col peso maggiore e quello col peso minore potrà esserci al massimo una differenza di 20 punti percentuali (ad es. 40%, 20%, 20%, 20% con 4 progetti; con due progetti 60% e 40%).

In sede di definizione degli obiettivi dei progetti locali, i Direttori regionali e di coordinamento metropolitano potranno individuare un complessivo obiettivo di Direzione regionale (o di coordinamento metropolitano) da attribuire a tutte o parte delle sedi di RSU. In attuazione del principio di "solidarietà del risultato" ogni sede potrà concorrere, solidalmente, al raggiungimento dell'obiettivo di Direzione regionale o di Coordinamento Metropolitano. Il risultato conseguito sarà riconosciuto ad ogni sede di RSU.

I Direttori regionali e di Coordinamento metropolitano valideranno, con atto unilaterale, i progetti locali previa valutazione della coerenza con i criteri nazionali. Il provvedimento di validazione del progetto locale deve essere trasmesso alla Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione per consentire il monitoraggio degli obiettivi.

Per la Direzione generale, ogni struttura centrale provvederà ad individuare un progetto riferito a un'attività che non sia già oggetto di obiettivo e che abbia come finalità un apprezzabile miglioramento delle funzioni svolte o siano di supporto alla realizzazione degli altri progetti locali.

10.4.1 Progetti locali: misurazione

Per ogni progetto dovranno essere indicati alcuni elementi essenziali:

- a) Codice della sede/CIC per le strutture della Direzione generale;
- b) Descrizione del progetto, anche con riferimento o al catalogo prodotti, o agli indicatori del Cruscotto Qualità e Impatto, o all'indice di deflusso o di giacenza;
- c) Baseline (espressa in valore numerico o percentuale) del progetto con la data di rilevazione;
- d) Obiettivo atteso al 31 dicembre, espresso in termini numerici o percentuali;
- e) Peso del progetto;
- f) Descrizione sulla valutazione di impatto attesa del progetto sugli indicatori;
- g) Per la giacenza si farà riferimento ai valori riferiti al 31 dicembre dell'anno precedente.

La mappatura dei progetti con tutti gli elementi essenziali sopra indicati, è inserita negli strumenti del controllo gestionale (Piano Budget/SAP SAC), per consentire la verifica periodica dell'andamento dei progetti in rapporto all'obiettivo assegnato.

Ad ogni progetto dovrà essere assegnato un peso garantendo comunque un bilanciamento tra i pesi dei vari progetti a livello di sede. Si riporta di seguito un esempio.

Il risultato complessivo è quindi fissato al valore 100, che corrisponde alla completa compensazione degli scostamenti indicizzati, positivi e negativi, dei singoli progetti.

Progetto	Peso	Obiettivo	Risultato	Percentuale di realizzazione	Scostamento (con correttivi +/- 50%)	Risultato Complessivo
Progetto 1	20%	20	24	120%	120%	105,5, % (Scostamento +5,5%)
Progetto 2	25%	30	12	40%	50%	
Progetto 3	30%	150	295	197%	150%	
Progetto 4	25%	5	4,8	96%	96%	

Per ogni progetto viene registrato uno scostamento massimo del +/- 50% rispetto all'obiettivo al quale è assegnato il valore 100. 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.

10.4.2 Progetti locali: iter di approvazione

L'iter procedimentale per la loro definizione è il seguente:

Step	Descrizione
1	In fase di avvio della programmazione potranno essere individuati ulteriori criteri generali, oltre a quelli definiti nel SMVP, ai quali si dovranno adeguare i progetti locali
2	<p>Nel contratto collettivo nazionale:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definizione della quota di budget destinata a ciascuna DR-DCM-DG e dei criteri di ripartizione del budget assegnato alla singola Regione/DCM sulla base delle risorse FTE in forza alla struttura che dovranno essere tutte coinvolte, in modo diretto o indiretto nei progetti - Fissazione dei criteri generali per l'individuazione dei parametri di valutazione entro la cornice nazionale - Definizione dei criteri di erogazione dei risparmi per mancato raggiungimento degli obiettivi o mancata attivazione degli accordi locali.
3	<ul style="list-style-type: none"> - Per ogni sede RSU (DR, DCM, FM, DP; FP, AC): i dirigenti di ciascuna struttura di elezione di RSU provvedono ad individuare i progetti, i responsabili, le risorse, gli obiettivi ed il peso di ciascun progetto nella misurazione, sulla base delle indicazioni della direzione generale e del Direttore regionale o del Direttore della Direzione di coordinamento metropolitano di riferimento; per le agenzie complesse, il responsabile è il Direttore Provinciale o di Filiale metropolitana di riferimento. - Per ogni sede di RSU sarà avviata, da parte del dirigente responsabile la contrattazione per definire il parametro di liquidazione;
4	<ul style="list-style-type: none"> • Presso DR/DCM/DG: i Direttori regionali, di coordinamento metropolitano e responsabili delle strutture centrali valideranno, con atto unilaterale, i progetti locali previa valutazione della coerenza con i criteri nazionali. La Direzione centrale Pianificazione Controllo di gestione, su delega del Direttore generale, fornirà supporto alle strutture per l'individuazione degli obiettivi; • I Direttori regionali, di Coordinamento metropolitano e responsabili delle strutture centrali invieranno l'atto unilaterale di approvazione dei progetti con la scheda di

Step	Descrizione
	dettaglio, alla Direzione centrale Pianificazione e Controllo di Gestione per l'inserimento negli strumenti del controllo gestionale (Piano Budget/SAP SAC), per consentire la verifica periodica e finale dell'andamento dei progetti in rapporto all'obiettivo.
5	Avvio progettualità
6	Direttori Regionali e di Coordinamento Metropolitano: rendicontazione trimestrale stato di avanzamento con informativa sindacale e consuntivazione finale.
7	Consuntivazione: invio relazione conclusiva al Direttore generale dei progetti da parte dei Direttori regionali e di coordinamento metropolitano, e dei responsabili delle strutture centrali
8	Corresponsione della quota del fondo decentrato dopo validazione da parte dell'OIV nella relazione annuale.

10.4.3 Consuntivazione e parametri di liquidazione dei progetti locali

Entro il mese di marzo dell'anno successivo, ogni Direttore regionale/di Coordinamento Metropolitano e responsabile di struttura centrale, invierà una relazione al Direttore generale nella quale attesterà il mancato grado di raggiungimento di ogni singolo progetto locale evidenziando, eventualmente, le cause di scostamento.

Il pagamento dei compensi a saldo avverrà dopo l'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione della Relazione annuale sulla performance e la conseguente validazione dei risultati delle strutture da parte dell'OIV.

Sulla base del grado di raggiungimento dei progetti locali sarà individuato il parametro di liquidazione secondo il range seguente:

Percentuale di raggiungimento dell'obiettivo assegnato al progetto locale *	Parametro di liquidazione
≥ 100	100
tra 95 e 99,99	Oggetto di contrattazione di sede RSU con limite massimo pari a 99
tra 90 e 94,99	Oggetto di contrattazione di sede RSU con limite massimo pari a 94
Inferiore a 90	Oggetto di contrattazione di sede RSU

*Nel caso di più progetti locali il risultato complessivo è dato dalla somma dei risultati dei diversi progetti. Il valore 100 corrisponde alla completa compensazione degli scostamenti positivi e negativi dei singoli progetti

INPS



**PERFORMANCE
INDIVIDUALE**

11 PERFORMANCE INDIVIDUALE

11.1 DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Le dimensioni prese in considerazione sono relative a:

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

11.2 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE - FINALITÀ E GOVERNANCE

L'ambito della performance individuale (art. 9 commi 1 e 2 del D. Lgs. n. 150/2009) inerisce ad aspetti collegati a specifici obiettivi di gruppo o individuali, valuta competenze e comportamenti professionali ed organizzativi ed evidenzia il contributo fornito dal singolo nel raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza e dell'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 degli operatori, degli assistenti, dei funzionari e delle elevate professionalità.

La misurazione e valutazione della performance individuale rappresenta un'importante leva gestionale in considerazione della capacità di configurarsi quale strumento motivazionale, di orientamento e di sviluppo nonché, in particolare, di accompagnamento nel complesso processo di cambiamento organizzativo e di trasformazione del modello di servizio in ottica di creazione di valore per i clienti esterni ed interni.

Le finalità del Sistema di valutazione individuale hanno carattere economico e di sviluppo e comprendono l'erogazione dei premi annuali e la valorizzazione e il riconoscimento dei meriti e dei risultati raggiunti dai dipendenti di cui tener conto per percorsi formativi, professionali e di carriera.

Organo di controllo del funzionamento complessivo del sistema della valutazione è l'**Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)** con funzione di monitoraggio, presidio e garanzia di adeguatezza metodologica del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP).

Gli Organi di vertice coinvolti nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Individuale (SMVPI) di tutto il personale sono:

- ✓ il **Consiglio di Amministrazione** (CdA) che delibera i principi del sistema;
- ✓ il **Direttore generale** che assume il ruolo di garante dell'intero processo di valutazione per la coerenza nell'applicazione dello stesso e presiede il Comitato di Garanzia per le performance individuali.

È istituito il **Comitato di Garanzia per le performance individuali** nominato con provvedimento del Direttore generale, presieduto dallo stesso Direttore generale o da suo delegato e composto dal Direttore centrale Risorse umane e dal Direttore centrale Pianificazione e controllo di gestione o da loro delegati – con il compito di indicare, prima dell'avvio del ciclo di valutazione, gli indirizzi che i valutatori dovranno seguire per garantire un processo equo, trasparente e conforme agli obiettivi dell'Istituto così che vengano adottati criteri uniformi di valutazione, assicurando che le performance vengano misurate in maniera coerente, evitando disparità di trattamento e promuovendo la meritocrazia e la differenziazione dei giudizi.

Le Direzioni centrali coinvolte nell'attuazione dell'intero del SMVP sono:

- ✓ **La Direzione centrale Pianificazione e Controllo di Gestione** che presidia, nell'ambito del più ampio processo di misurazione della performance organizzativa, le attività di definizione e rilevazione degli obiettivi di gruppo (di produzione e qualità), definiti a livello di struttura fisica.
- ✓ **La Direzione centrale Risorse umane** che presidia e coordina il processo di misurazione della performance individuale relativamente agli aspetti operativi e metodologici e che gestisce l'elaborazione e l'analisi delle sintesi valutative, assicurando il supporto costante ai valutatori e valutati nelle diverse fasi del processo.
- ✓ **La Direzione centrale Formazione e Accademia Inps** che cura la predisposizione dei percorsi formativi di diffusione della conoscenza dei sistemi di misurazione e delle metodologie di valutazione nonché dei percorsi formativi professionalizzanti e di alta formazione.

Al fine di rendere il sistema rispondente alle variazioni del contesto di riferimento e dell'ambiente organizzativo, si procederà periodicamente ad un adeguamento delle competenze, delle aree e dei fattori di valutazione secondo quanto disposto dalle disposizioni normative e dalle linee guida ministeriali e del Consiglio di Amministrazione.

11.3 DIFFUSIONE DELLA CONOSCENZA DEI SISTEMI DI MISURAZIONE: RAFFORZAMENTO DELLA CULTURA DELLA VALUTAZIONE

Per consolidare la cultura della valutazione è determinante effettuare iniziative di consolidamento della conoscenza dei sistemi soprattutto a ridosso di innovazioni del processo valutativo e degli elementi che contribuiscono alla definizione delle sue componenti caratterizzanti.

Per l'attivazione di un percorso di crescita e di dialogo fra valutato e valutatore che, nel rispetto delle specificità dei singoli ruoli e aree organizzative di riferimento, favorisca l'allineamento dei comportamenti individuali alla missione ed alla strategia dell'Istituto, si intende creare le condizioni per la condivisione delle logiche e dei meccanismi che governano il ciclo della valutazione attraverso:

- l'attivazione di iniziative formative, sia per i valutatori sia per i valutati dedicate allo sviluppo di competenze specifiche in tema di valutazione, *bias* cognitivi e gestione del feedback;
- l'incremento di attività di informazione multicanale sulle caratteristiche del sistema (finalità ed oggetti).

11.4 PERSONALE DIRIGENTE

La misurazione e valutazione della performance individuale per il personale dirigente avviene secondo le modalità e le fasi di seguito indicate.

11.4.1 Fasi del processo valutativo

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 ciascuna struttura	Entro 30 giorni, dall'adozione del PIAO da parte del Consiglio di Amministrazione, viene emanata la determinazione del Direttore generale di individuazione degli obiettivi	Direttore generale, Direttori e Dirigenti

		Entro i successivi 30 giorni dall'emanazione della determinazione del Direttore generale di individuazione degli obiettivi vengono emanate le determinazioni di assegnazione degli obiettivi. In caso di nuovo incarico, entro 15 giorni dall'affidamento	
Verifica intermedia	Si svolge attraverso una comunicazione tra valutatore (direttore centrale, direttore regionale e direttore di coordinamento metropolitano) e valutato (dirigente di area di direzione generale, di direzione regionale, di direzione di coordinamento metropolitano, di area presso struttura territoriale) con lo scopo di verificare l'andamento delle attività sulla base del PIAO, 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 rispetto agli obiettivi assegnati nonché del livello di competenze manageriali. 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

11.4.2 Competenze manageriali oggetto di valutazione e i livelli di valutazione

La misurazione e valutazione della performance individuale riguarda le competenze manageriali e assume una particolare rilevanza in quanto contribuisce a mettere in evidenza e a promuovere gli stili di management più adeguati ai 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 strategici ed 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 agite determinano la sostenibilità della performance nel tempo e rappresentano, quindi, il reale valore dell'organizzazione.

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

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

AREA	COMPETENZE MANAGERIALI	DESCRIZIONE COMPETENZA	LIVELLI ATTUAZIONE					
COGNITIVA	1. VISIONE SISTEMICA	<p>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.</p> <p>Ambiti di valutazione: Conoscenza organizzativa; Visione d'insieme; Visione strategica.</p>	1	2	3	4	5	6
	2. INNOVAZIONE	<p>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.</p> <p>Ambiti di valutazione: Apertura mentale; Flessibilità; Propensione al cambiamento.</p>	1	2	3	4	5	6
REALIZZATIVA	3. ORIENTAMENTO AL RISULTATO	<p>È in grado di organizzare il lavoro del gruppo, distribuire i compiti e guidare il gruppo al risultato.</p> <p>Ambiti di valutazione: Efficienza operativa; Ottimizzazione; Determinazione.</p>	1	2	3	4	5	6
	4. ORGANIZZAZIONE E CONTROLLO	<p>È in grado di formulare obiettivi operativi e piani di azione, di controllare il conseguimento dei risultati garantendo l'attenzione al rispetto del budget, con particolare riferimento alla gestione delle missioni, del lavoro straordinario e dei turni, il superamento di eventuali criticità e la valorizzazione dei contributi del gruppo di lavoro.</p> <p>Ambiti di valutazione: Pianificazione; Monitoraggio; Sinergia di gruppo.</p>	1	2	3	4	5	6

RELAZIONALE	5. ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	<p>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.</p> <p>Ambiti di valutazione: Comunicazione; Rilevazione bisogni; Soddisfazione bisogni.</p>	1	2	3	4	5	6
	6. GESTIONE DI RETI RELAZIONALI	<p>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.</p> <p>Ambiti di valutazione: Disponibilità ai rapporti interpersonali; Conoscenza reti ed interlocutori; Continuità delle relazioni.</p>	1	2	3	4	5	6
GESTIONALE	7. PROBLEM SOLVING	<p>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.</p> <p>Ambiti di valutazione: Ricerca di informazioni; Pensiero analitico; Sintesi.</p>	1	2	3	4	5	6
	8. ASSUNZIONE DI RESPONSABILITÀ	<p>È in grado di prendere decisioni efficaci in autonomia e di farsene carico.</p> <p>Ambiti di valutazione: Valutazione opzioni decisionali; Formulazione della scelta; Assunzione di rischio.</p>	1	2	3	4	5	6
	9. LEADERSHIP SITUAZIONALE	<p>È in grado di acquisire credibilità e consenso, di orientare i comportamenti e di risolvere conflitti reali e potenziali.</p> <p>Ambiti di valutazione: Autorevolezza; Influenzamento; Mediazione.</p>	1	2	3	4	5	6

	10. GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE	<p>È in grado di favorire la condivisione degli obiettivi comuni e di valutare l'apporto dei propri collaboratori, anche attraverso una concreta ed apprezzabile differenziazione nelle valutazioni, adeguando i comportamenti manageriali in relazione agli stessi, stimolandone la crescita professionale.</p> <p>Ambiti di valutazione: Motivazione e coinvolgimento delle risorse; Conoscenza e capacità di valutazione dei collaboratori; Orientamento alla crescita.</p>	1	2	3	4	5	6
--	---------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---

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.

Al fine di rendere il sistema rispondente alle nuove spinte evolutive, nel corso del 2025, con efficacia a decorrere dal 2026, si procederà ad un adeguamento delle competenze manageriali e delle aree di valutazione della dirigenza secondo quanto disposto dalle linee guida emanate dal Ministro per la Pubblica amministrazione con decreto ministeriale del 28 settembre 2022.

11.4.3 Soggetti coinvolti

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

Valutatori, sono:

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

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

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

⁵ La Direzione Servizi al Territorio è equiparata, ai fini del SMVP, ad una Direzione centrale

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.

11.4.4 Gestione delle divergenze valutative

Qualora, in fase di valutazione finale, vi sia disaccordo tra valutato e valutatore, la scheda, riportante il dissenso del valutato, verrà trasmessa per il riesame, entro i quindici giorni successivi, a un soggetto terzo così come di seguito individuato.

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.

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.

11.4.5 Fase finale

A conclusione delle fasi sopra descritte ogni valutato avrà una scheda con l'attribuzione del punteggio finale corrispondente al grado di valutazione a cui corrisponderà una percentuale di raggiungimento degli obiettivi delle competenze professionali e manageriali secondo i parametri riportati nella tabella sottostante. La modulazione dell'erogazione della retribuzione di risultato di cui alla seguente tabella è rimessa alla contrattazione nazionale integrativa in materia.

% di graduazione delle competenze professionali e manageriali	Parametro	% di erogazione
inferiore a 70	0	0
da 70 a 100	Lineare fino a 100	Oggetto di contrattazione

La conclusione del ciclo di valutazione 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.

11.4.6 Bonus reputazionale e Comitato delle eccellenze

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 ed è individuato quale strumento volto alla valorizzazione del merito, al miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'amministrazione e alla crescita delle competenze professionali.

In linea con quanto stabilito dal decreto legislativo n. 150/2009, il "*Bonus reputazionale*" consente l'accesso 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.

Con propria determinazione il Direttore generale provvede ad istituire il "Comitato delle eccellenze" il cui compito è di esaminare e individuare, tra dirigenti di II fascia, i destinatari del "*Bonus reputazionale*" che è assegnato, nei limiti del 10% (arrotondato per eccesso) dei dirigenti con valutazione massima, ai dirigenti maggiormente idonei secondo criteri predefiniti.

11.5 DIRETTORE GENERALE

La valutazione del Direttore generale viene effettuata annualmente dal Consiglio di Amministrazione (art. 5, comma 1, lettera q del Regolamento di Organizzazione vigente di cui all'Allegato alla determinazione commissariale n. 49 del 14 settembre 2023) sulla base:

- di una relazione finale di rendicontazione dell'attività svolta nell'anno di riferimento, predisposta dal Direttore generale, da trasmettere all'OIV entro 30 giorni dall'adozione della Relazione sulla Performance di cui all'art 10 del decreto legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009 e s.m.i. La relazione dovrà sia riassumere i principali risultati conseguiti dall'Istituto, in particolare evidenziando quelli maggiormente significativi contenuti nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione ed il grado di attuazione degli indirizzi strategici definiti dagli organi di indirizzo politico, sia rappresentare le iniziative messe in atto ed illustrare eventuali ritardi o il mancato raggiungimento di risultati o di progetti di rilievo per l'Istituto e le relative motivazioni;
- della proposta effettuata dall'OIV che tiene conto del raggiungimento dei macro-obiettivi dell'Istituto (art. 42, comma 4, del Regolamento di Organizzazione vigente di cui all'Allegato alla determinazione commissariale n. 49 del 14 settembre 2023). La proposta sarà trasmessa al Consiglio di Amministrazione entro 30 giorni dalla ricezione della relazione del Direttore Generale o delle successive eventuali richieste di integrazione.

Il Consiglio di Amministrazione, acquisita l'istruttoria e la proposta dell'OIV, formula una valutazione complessiva che tenga conto della capacità di governo del Direttore generale, con riferimento ai diversi ambiti della gestione amministrativa, dell'organizzazione, della gestione delle risorse umane, corredando di apposita motivazione l'eventuale discostamento dal parere formulato dall'OIV.

Nel caso in cui il Direttore generale non ritenga di poter aderire alla valutazione complessiva del Consiglio di Amministrazione, lo comunicherà formalmente a quest'ultimo, evidenziandone le motivazioni. Ove, entro 15 giorni dalla ricezione delle osservazioni del Direttore generale, il Consiglio di Amministrazione non le accolga con provvedimento motivato, il Presidente, nei successivi 15 giorni chiederà formalmente al Presidente dell'OIV di poter valutare le argomentazioni addotte dal Direttore generale e dal Consiglio di Amministrazione allo scopo di definire la divergenza valutativa. A tal fine, il Presidente dell'OIV potrà acquisire dal Direttore generale e dal Consiglio di amministrazione ulteriore documentazione e/o osservazioni scritte e, entro i successivi 15 giorni, procederà alla composizione della divergenza.

Nel caso in cui la divergenza persista, la valutazione complessiva del Consiglio di Amministrazione è da intendersi confermata.

11.6 PROFESSIONISTI E MEDICI

La misurazione e valutazione della performance individuale per il personale professionista e medico avviene secondo le modalità e le fasi di seguito indicate.

11.6.1 Fasi del processo valutativo

Il processo di valutazione si svolge nelle fasi e nei tempi di cui alle tabelle seguenti

Professionisti

FASE	MODALITA'	TEMPI	SOGGETTI COINVOLTI
Assegnazione obiettivi	Si assegnano gli obiettivi a ciascuna struttura	Entro 30 giorni, dall'adozione del PIAO da parte del Consiglio di Amministrazione, viene emanata la determinazione del Direttore generale di individuazione degli obiettivi Entro i successivi 30 giorni dall'emanazione della determinazione del Direttore generale di individuazione degli obiettivi vengono emanate le determinazioni di assegnazione degli obiettivi	Direttore generale Coordinatore generale Coordinatori non generali
Verifica intermedia	Si svolge attraverso una comunicazione tra valutatore (Coordinatore generale, Coordinatori centrali e regionali e metropolitani, sentiti i responsabili territoriali laddove esistenti) e valutato (professionista di direzione generale, di direzione regionale, di direzione di coordinamento metropolitano, di struttura territoriale) con lo scopo di verificare l'andamento delle attività sulla base del PIAO, correggere gli obiettivi a causa di variazioni sopravvenute, riorientare atteggiamenti e comportamenti organizzativi. I valutatori possono anche far seguire la	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	Coordinatore generale Coordinatori centrali/regionali/metropolitani Professionisti

	comunicazione con un colloquio con i valutati.		
Valutazione finale	Il valutatore effettua una proposta di valutazione finale al Direttore generale in relazione alla prestazione di ciascuno dei propri valutati in termini di grado di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi assegnati ed espressione di una valutazione del livello di competenze posseduto. 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 Coordinatore generale Coordinatori centrali/regionali/metropolitani Professionisti

Medici

FASE	MODALITA'	TEMPI	SOGGETTI COINVOLTI
Assegnazione obiettivi	Si assegnano gli obiettivi a ciascuna struttura	Entro 30 giorni, dall'adozione del PIAO da parte del Consiglio di Amministrazione, viene emanata la determinazione del Direttore generale di individuazione degli obiettivi Entro i successivi 30 giorni dall'emanazione della determinazione del Direttore generale di individuazione degli obiettivi vengono emanate le determinazioni di assegnazione degli obiettivi	Direttore generale Coordinatore generale Responsabili non generali

<p>Verifica intermedia</p>	<p>Si svolge attraverso una comunicazione tra valutatore (Coordinatore generale/Responsabili regionali e metropolitani, sentiti i responsabili territoriali) e valutato (medico di direzione generale, di direzione regionale, di direzione di coordinamento metropolitano, di struttura territoriale) con lo scopo di verificare l'andamento delle attività sulla base del PIAO, 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.</p>	<p>Almeno una volta l'anno entro il mese di settembre</p> <p>In caso di gravi disfunzioni nell'attività gestionale, i valutatori possono attivare ulteriori momenti di verifica intermedia</p>	<p>Coordinatore generale</p> <p>Responsabili regionali/metro politani</p> <p>Medici</p>
<p>Valutazione finale</p>	<p>Il valutatore effettua una proposta di valutazione finale al Direttore generale in relazione alla prestazione di ciascuno dei propri valutati in termini di grado di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi assegnati ed espressione di una valutazione del livello di competenze posseduto. A conclusione del processo si prevede un momento formale di confronto tra valutato e valutatore, tenendo anche conto dell'autovalutazione da parte del valutato.</p>	<p>Entro aprile dell'anno successivo.</p>	<p>Direttore generale</p> <p>Coordinatore generale</p> <p>Responsabili regionali/metro politani (sentito il responsabile territoriale)</p> <p>Medici</p>

11.6.2 Competenze e livelli di valutazione

La misurazione e valutazione della performance individuale riguarda le competenze la cui valutazione assume rilevanza per orientare l'attività e la performance dei professionisti e dei medici verso standard di qualità, efficacia ed efficienza.

Per ogni competenza oggetto di valutazione è prevista una declaratoria che esplicita la descrizione dell'indicatore comportamentale riconducibile a fattispecie concrete di azioni che

facilitano l'osservazione e la valutazione da parte dei valutatori. La declaratoria delle competenze tiene conto delle specificità dei profili di riferimento.

La valutazione delle competenze avviene con una scala di valutazione articolata in gradi di giudizio ad ognuno dei quali corrisponde un punteggio.

La scala di valutazione è omogenea per Professionisti e Medici.

La valutazione della qualità della prestazione individuale dei professionisti delle Aree Legale, Statistico attuariale, Tecnico edilizia è declinata secondo la seguente declaratoria in relazione al grado di copertura di competenze professionali coerenti con la missione e i valori istituzionali, nonché con la deontologia professionale, e come condizione indispensabile per il raggiungimento di buoni risultati.

AREA	COMPETENZE PROFESSIONALI	DESCRIZIONE COMPETENZA	LIVELLI ATTUAZIONE					
			1	3	5	7	9	10
REALIZZATIVA	1. ANALISI E VISIONE D'INSIEME	Capacità di analizzare un vasto ventaglio di aspetti e di soppesarne le implicazioni generando soluzioni tecniche, anche nell'ottica di assicurare l'economicità dell'azione professionale, adattandole alle esigenze di cambiamento delle attività e delle procedure.	1	3	5	7	9	10
	2. EFFICACIA E CONTINUITA' DELLA PRESTAZIONE	Capacità di garantire la continuità delle prestazioni tecnico – professionali in relazione alle esigenze di servizio, alla qualità e quantità delle pratiche/incarichi/affari/progetti/studi definiti in rapporto a quelli affidati, alla padronanza degli strumenti anche digitali messi a disposizione dall'Istituto; alla partecipazione ad attività professionali presso uffici, Enti o soggetti per attività istituzionali; alla partecipazione a verifiche e controlli, a gruppi di lavoro/progetto/studio; al contributo nel raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza	1	3	5	7	9	10
COMPORMENTALE	3. INTERAZIONE, EQUILIBRIO E GESTIONE DEL CONFLITTO	Capacità di interagire efficacemente ai vari livelli nell'ambito del contesto lavorativo di riferimento (gruppo di lavoro, personale amministrativo, altri interlocutori). Capacità di padroneggiare situazioni critiche e di stress, trovando la soluzione migliore senza creare conflitti e gestendo gli stessi in maniera positiva	1	3	5	7	9	10
	4. CULTURA DEL SERVIZIO E SENSO DI APPARTENENZA	Percezione del proprio ruolo come parte integrante dell'Istituto, finalizzato primariamente all'interesse istituzionale	1	3	5	7	9	10
GESTIONALE	5. PROCESSO DECISIONALE	Capacità di analisi dei dati tecnico professionali utili a orientare l'assunzione di	1	3	5	7	9	10

	TECNICO - PROFESSIONALE	decisioni facendosi carico dell'efficacia delle soluzioni professionali prospettate							
	6. FLESSIBILITA' E GESTIONE DEL TEMPO	Capacità di gestire il proprio tempo di lavoro, facendo fronte con flessibilità alle esigenze, garantendo una presenza coerente con l'orario di servizio applicato nella struttura di appartenenza e con gli impegni connessi alla partecipazione alle udienze/lavori/riunioni	1	3	5	7	9	10	
	7. RISOLUZIONE DEI PROBLEMI	Capacità di affrontare le situazioni con spiccato orientamento alla risoluzione dei problemi tecnico professionali	1	3	5	7	9	10	
COORDINAMENTO*	8. COORDINAMENTO	Capacità di guidare, sostenere e motivare il gruppo di lavoro, valorizzare gli apporti professionali sia dei singoli che del gruppo, riconoscere le difficoltà e trasformarle in opportunità, gestire i conflitti, rendere consapevoli i componenti del gruppo delle responsabilità connesse al proprio ruolo	1	3	5	7	9	10	

*Criterio oggetto di valutazione solo per i Professionisti con incarico di coordinamento

La valutazione della qualità della prestazione individuale dei Medici è declinata secondo la seguente declaratoria in relazione al grado di copertura di competenze professionali coerenti con la missione e i valori istituzionali e come condizione indispensabile per il raggiungimento di buoni risultati.

AREA	COMPETENZE PROFESSIONALI	DESCRIZIONE COMPETENZA	LIVELLI ATTUAZIONE					
REALIZZATIVA	9. ANALISI E VISIONE D'INSIEME	Capacità di analizzare un vasto ventaglio di aspetti e di soppesarne le implicazioni generando soluzioni tecniche, anche nell'ottica di assicurare l'economicità dell'azione professionale, adattandole alle esigenze di cambiamento delle attività e delle procedure.	1	3	5	7	9	10
	10. EFFICACIA E CONTINUITA' DELLA PRESTAZIONE	Capacità di garantire la continuità delle prestazioni professionali in relazione alla qualità e alle esigenze di servizio, secondo le diverse connotazioni che il servizio stesso assume nell'ambito dell'Ente	1	3	5	7	9	10
COMPORIMENTALE	11. INTERAZIONE, EQUILIBRIO E GESTIONE DEL CONFLITTO	Capacità di interagire efficacemente ai vari livelli nell'ambito del contesto lavorativo di riferimento (gruppo di lavoro, personale amministrativo, altri interlocutori). Capacità di padroneggiare situazioni critiche e di stress, trovando la soluzione migliore senza creare conflitti e gestendo le resistenze in maniera positiva	1	3	5	7	9	10
	12. CULTURA DEL SERVIZIO E SENSO DI APPARTENENZA	Percezione del proprio ruolo come parte integrante dell'Istituto, finalizzato primariamente all'interesse istituzionale	1	3	5	7	9	10

GESTIONALE	13. PROCESSO DECISIONALE PROFESSIONALE	Capacità di analisi dei dati sanitari utili a orientare l'assunzione di decisioni facendosi carico dell'efficacia delle soluzioni professionali prospettate	1	3	5	7	9	10
	14. FLESSIBILITA' E GESTIONE DEL TEMPO	Capacità di gestire il proprio tempo di lavoro con flessibilità, in modo da garantire una presenza coerente con le esigenze delle attività medico legali	1	3	5	7	9	10
	15. RISOLUZIONE DEI PROBLEMI	Capacità di affrontare le situazioni con spiccato orientamento alla risoluzione dei problemi medico professionali	1	3	5	7	9	10
COORDINAMENTO*	16. COORDINAMENTO	Capacità di guidare, sostenere e motivare il gruppo di lavoro, valorizzare gli apporti professionali sia dei singoli che del gruppo, riconoscere le difficoltà e trasformarle in opportunità, gestire conflitti, rendere consapevoli i componenti del gruppo delle responsabilità connesse al proprio ruolo	1	3	5	7	9	10

*Criterio oggetto di valutazione solo per i Medici con incarico di coordinamento medico o di Unità organizzative mediche

La scala di valutazione, articolata in 6 gradi di giudizio, è omogenea per Professionisti e Medici. Sulla base delle proprie osservazioni il valutatore attribuisce alla dimensione un unico punteggio, con valore numerico intero compreso tra 1 e 10, utilizzando una scala corredata da declaratorie negli intervalli valutativi principali.

Valutazione	Contributo rilevato considerevolmente e costantemente non allineato per qualità ed intensità a quanto atteso	Contributo rilevato consistentemente non rispondente per qualità ed intensità a quanto atteso	Contributo rilevato non sempre rispondente per qualità ed intensità a quanto atteso	Contributo rilevato adeguato per qualità ed intensità a quanto atteso	Contributo rilevato consistentemente superiore per qualità ed intensità a quanto atteso	Contributo rilevato considerevolmente e costantemente eccellente per qualità ed intensità rispetto a quanto atteso
Punteggio	1	3	5	7	9	10
Livello	non in linea	non adeguato	parzialmente adeguato	adeguato	più che adeguato	eccellente

Il punteggio massimo complessivo della scheda di valutazione risulta quindi essere 10, calcolato come media aritmetica dei punteggi assegnati alle competenze valutate. La tipologia di scala permette di concentrare l'attenzione sui livelli indicati dai numeri qualitativamente descritti.

Nel rispetto di quanto previsto dal d.lgs. 27 ottobre 2009 n. 150, come modificato dal d.lgs. 25 maggio 2017 n. 74, il sistema è da intendersi quale strumento volto alla valorizzazione del merito e comporta preferenza, per le valutazioni superiori all'atteso, nell'accesso a percorsi di formazione e nell'assegnazione di incarichi e responsabilità.

Il sistema consente di valorizzare il campo "NV" (Non Valutabile) con riferimento alle eccezionali ipotesi di assenza dal servizio per tutto il periodo considerato con obbligo di inserimento della relativa motivazione.

11.6.3 Soggetti coinvolti e valutazione

Il Direttore generale, in qualità di valutatore finale, garantisce la coerenza l'intero sistema di valutazione sia per la coerenza nell'applicazione dello stesso sia nella validazione dei giudizi.

Le schede con valutazione inferiore all'adeguatezza riportano necessariamente la motivazione nel campo note.

Per i professionisti dell'Area Legale la valutazione è effettuata:

- ✓ 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 per i professionisti in forza alle sedi territoriali di competenza.

Per i professionisti delle Aree Tecnico-edilizia e Statistico-attuariale è effettuata:

- ✓ dai Coordinatori generali per i Coordinatori regionali e per i professionisti in forza al rispettivo Coordinamento generale;
- ✓ dai Coordinatori regionali Tecnico-edilizi per i professionisti del medesimo ramo professionale in forza alle sedi regionali.

Per i medici è effettuata:

- ✓ dal Coordinatore generale medico legale per i Coordinatori centrali, regionali e metropolitani e per i responsabili delle UOS funzionali centrali;
- ✓ dai Coordinatori centrali, regionali e metropolitani per il personale medico in forza ai rispettivi coordinamenti;
- ✓ dai Coordinatori regionali e metropolitani, sentiti i responsabili di UOC e UOS, per il personale medico in forza alle strutture territoriali di riferimento.

Le modalità di realizzazione della fase di valutazione verranno esplicitate con atto del Direttore generale.

La valutazione dei Coordinatori generali dei rami professionali Legale, Tecnico edilizio, Statistico attuariale e Medico legale è effettuata dal Direttore generale.

Nel caso in cui il valutato non accetti la valutazione finale da parte del valutatore, la scheda di valutazione passerà alla fase di "Gestione delle Divergenze".

11.6.4 Gestione delle divergenze valutative

Professionisti

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

Al fine di garantire l'omogeneizzazione dei valori espressi, tutte le schede con osservazioni sono sottoposte alla valutazione del Direttore generale coadiuvato eventualmente da soggetti terzi da individuarsi con atto del Direttore generale stesso.

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

Medici

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

Tutte le schede con osservazioni sono sottoposte alla valutazione del Direttore generale coadiuvato eventualmente da soggetti terzi da individuarsi con atto del Direttore generale stesso.

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

11.6.5 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 secondo i parametri riportati nella tabella sottostante. La modulazione dell'erogazione della retribuzione di risultato di cui alla tabella di seguito è rimessa alla contrattazione nazionale integrativa in materia.

% di graduazione delle competenze professionali	Parametro	% di erogazione
inferiore a 70	0	0
da 70 a 100	Lineare fino a 100	Oggetto di contrattazione

La conclusione del ciclo di valutazione delle competenze professionali dei professionisti e dei medici dell'Istituto viene sancita con determinazione direttoriale che dispone, altresì, la

corresponsione al personale interessato della retribuzione di risultato per l'anno di riferimento secondo le risultanze sopra descritte.

11.6.6 Finalità di valorizzazione del merito

Nel rispetto di quanto previsto dal d.lgs. 27 ottobre 2009 n. 150, come modificato dal d.lgs. 25 maggio 2017 n. 74, il sistema è da intendersi quale strumento volto alla valorizzazione del merito e comporta preferenza nell'accesso a percorsi di formazione e nell'assegnazione di incarichi e responsabilità.

11.7 PERSONALE DEL COMPARTO FUNZIONI CENTRALI (FAMIGLIE PROFESSIONALI)

11.7.1 Generalità

Il SMVPI è uno strumento volto alla valorizzazione del merito, al miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'Amministrazione e alla crescita delle competenze professionali e assume rilievo nella realizzazione delle politiche di gestione del Personale delle Aree professionali, con impatti riguardanti, in particolare:

- ✓ l'erogazione del trattamento economico di professionalità e di performance individuale;
- ✓ lo sviluppo delle competenze attraverso l'individuazione di percorsi formativi e professionali specifici;
- ✓ le procedure comparative per il conferimento di incarichi, nei limiti di quanto previsto dalle vigenti disposizioni per l'attribuzione delle posizioni organizzative;
- ✓ le progressioni economiche e di carriera.

La valutazione della componente individuale della performance è collegata ai seguenti trattamenti economici:

- Trattamento economico di professionalità;
- Trattamento economico di performance individuale.

11.7.2 Trattamento economico di professionalità

Il Trattamento economico di professionalità - TEP spetta al personale delle Aree degli operatori, degli assistenti, dei funzionari e delle elevate professionalità ed è un compenso che tiene conto sia della esperienza maturata da ciascun dipendente - in ragione dei compiti nuovi ed ulteriori che il Legislatore assegna all'Istituto - che del merito individuale, valutato attraverso il Coefficiente di merito individuale.

L'attribuzione avviene sulla base dei 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;

Qualora il valutatore ritenga che il dipendente possa avere un coefficiente di merito inferiore ad 1, provvederà a effettuare nei suoi confronti, tempestivamente, 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 irrogate dall'UPD 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.

11.7.3 Trattamento economico di performance individuale

Il Trattamento economico di performance individuale è erogato in relazione alle risorse annualmente individuate dalla contrattazione integrativa. Rappresenta un compenso accessorio destinato a tutto il personale delle Aree ed attribuito, oltre che sulla base della presenza in servizio, sulla base degli esiti della valutazione di performance individuale.

Non sono considerati valutabili e non riceveranno pertanto la valutazione annuale i dipendenti effettivamente in servizio, sia in presenza che a distanza, per meno di 60 giorni nell'anno di riferimento. In relazione alla valutazione intermedia, non potranno essere valutati i dipendenti che, nel periodo preso a riferimento per tale valutazione, siano stati effettivamente in servizio, sia in presenza che a distanza, per meno di 30 giorni del periodo stesso.

Nello specifico, la misurazione avviene su tre dimensioni in coerenza con quanto previsto nell'art. 9 comma 2 del D. Lgs. n. 150/2009:

- ✓ **Obiettivi di gruppo:** attraverso la rilevazione degli obiettivi di produzione della struttura organizzativa a cui afferisce il valutato;
- ✓ **Contributo individuale:** rispetto alla qualità del contributo assicurato dal valutato alla performance del gruppo di riferimento;

- ✓ **Abilità:** rispetto ad un set di abilità attese ed osservabili, legate ai diversi aspetti trasversali del lavoro, e messi in atto dal valutato nello svolgimento dei compiti assegnati.

Si illustrano di seguito le caratteristiche di dettaglio delle singole dimensioni.

11.7.4 Obiettivi di gruppo (elemento "A")

La struttura degli obiettivi di gruppo comprende obiettivi di:

- Produzione**, misurata attraverso l'indice di deflusso delle aree di produzione con riferimento allo scostamento rispetto all'obiettivo e calcolata a livello di DR/DCM;
- Qualità**, misurata attraverso l'Indice sintetico di Qualità e Valore Pubblico con riferimento allo scostamento da Budget.

La misurazione dei risultati della qualità è effettuata:

- Per il personale in forza alle strutture di produzione (Direzione provinciale/Filiale metropolitana/Filiale provinciale, Agenzia complessa o territoriale): sui risultati misurati a livello provinciale o di filiale metropolitana/provinciale;
- Per il personale in forza alle Direzioni regionali e di coordinamento metropolitano: sulla base dei risultati misurati a livello regionale o di Direzione di coordinamento metropolitano;
- Per il personale in forza presso la Direzione generale: rispetto ai risultati misurati a livello nazionale.

I pesi dei 2 sotto obiettivi sono i seguenti:

Struttura obiettivi	
Indice di deflusso	Indice sintetico di Qualità e Valore Pubblico (scostamento da budget)
50%	50%

In base ai risultati misurati verranno attribuiti i seguenti parametri intermedi:

% di realizzazione obiettivo X	Parametro Y intermedio per la liquidazione
$X > 75$	Proporzione lineare da 75,01
$X \leq 75$	75

11.7.5 Contributo individuale (elemento "B")

La dimensione "contributo individuale" viene misurata e valutata sia per il personale con P.O. che per il personale senza P.O.

Il risultato della misurazione è un giudizio da parte del valutatore sullo scostamento del “contributo osservato” rispetto al “contributo atteso”.

Gli elementi della prestazione individuale ottimale, presi in considerazione per la definizione del “contributo atteso”, sono riconducibili a tre aspetti:

Aspetto	Descrizione
Avere consapevolezza e interesse	Conoscere il contesto in cui si opera e si agisce in modo consono, in linea con il quadro regolamentare e con i valori dell’Istituto. Dimostrare consapevolezza degli obiettivi della propria struttura e del più ampio ambito organizzativo di riferimento ed è essere in grado di riconoscere il proprio apporto nei processi lavorativi in cui si è coinvolti
Contribuire con il proprio lavoro	Dare continuità e completa dedizione all’adempimento delle attività assegnate. Garantire, nell’esecuzione delle attività di competenza, completezza, correttezza, rispetto dei tempi. Dimostrare impegno nel prevenire le difficoltà e nel ricercare e adottare soluzioni migliorative
Cooperare con i colleghi	Condividere informazioni e proposte utili al raggiungimento degli obiettivi del gruppo

Sulla base delle proprie osservazioni il valutatore attribuisce alla dimensione valore qualitativo, utilizzando la scala di seguito indicata.

La scala esprime i livelli di qualità ed intensità del contributo osservato sempre contestualizzato rispetto al ruolo e all’area organizzativa del valutato.

Declaratoria

Contributo rilevato **costantemente e continuativamente non rispondente rispetto all’atteso** per qualità ed intensità, in funzione del ruolo e dell’area organizzativa d’appartenenza del valutato

Contributo rilevato **non sempre rispondente** per qualità ed intensità a quanto atteso, in funzione del ruolo e dell’area organizzativa d’appartenenza del valutato

Contributo rilevato **rispondente** per qualità ed intensità a quanto atteso, in funzione del ruolo e dell’area organizzativa d’appartenenza del valutato

Contributo rilevato **superiore alle attese** per qualità ed intensità, in funzione del ruolo e dell’area organizzativa d’appartenenza del valutato

Contributo rilevato **costantemente e continuativamente eccellente rispetto all’atteso** per qualità ed intensità, in funzione del ruolo e dell’area organizzativa d’appartenenza del valutato

Sulla base delle proprie osservazioni il valutatore attribuisce alla dimensione un unico valore su una scala articolata in gradi di giudizio ad ognuno dei quali corrisponde un punteggio.

11.7.6 Abilità (elemento C)

La dimensione abilità concerne la misurazione e valutazione della performance individuale rispetto ad un **set di abilità attese ed osservabili**, legate ai diversi **aspetti trasversali del lavoro**, e messe in atto dal valutato nello svolgimento dei compiti assegnati.

La misurazione di tale dimensione è effettuata in termini di copertura delle abilità attese, coerenti con la mission e i valori dell'Istituto, ai fini dell'ottimale presidio delle attività da parte del personale.

La dimensione "abilità" viene misurata e valutata sia per il personale con P.O. che per il personale senza P.O.

I fattori di valutazione e i relativi descrittori sono di seguito indicati.

La valutazione del set di abilità avviene con una scala di valutazione articolata in gradi di giudizio.

FATTORI DI VALUTAZIONE	DESCRITTORE
PROFESSIONALITÀ	Operare coerentemente con il contesto e i valori di riferimento. Eseguire i compiti secondo le modalità concordate, perseguendo i previsti standard di qualità. Organizzare le attività in maniera autonoma, considerando le scadenze condivise. Proporre soluzioni ai problemi sulla base delle informazioni analizzate ed essere consapevoli delle responsabilità delle proprie azioni.
APERTURA ALL'INNOVAZIONE	Vivere il cambiamento come un'opportunità ed essere disponibili a mettersi in discussione e a sperimentare nuove modalità di lavoro. Impegnarsi a sviluppare le proprie competenze e a migliorare i servizi e le attività in cui si è coinvolti, valorizzando le diversità nei processi di innovazione e creatività.
ORIENTAMENTO ALLE RELAZIONI	Interpretare correttamente le esigenze degli interlocutori interni o esterni con cui ci si relaziona. Condividere le informazioni e le buone pratiche di lavoro con i colleghi, al fine di procedere in modo integrato ed efficace nella realizzazione delle attività, dimostrando di saper mediare interessi divergenti.
GUIDA DEI PROCESSI	Lavorare in maniera propositiva, dimostrando di saper operare delle scelte con ponderazione per il raggiungimento degli obiettivi assegnati. Guidare e coordinare il gruppo d'appartenenza, mostrandosi in grado di saper riconoscere e valorizzare l'apporto di ciascuno alle attività.

Nello specifico, il valutatore rileva le abilità del personale delle aree attraverso la **misurazione di ciascuno dei quattro fattori di valutazione**.

Il **risultato della misurazione** è un giudizio sullo scostamento dell'agire osservato rispetto a quello atteso (definito nel descrittore).

Sulla base delle proprie osservazioni il valutatore attribuisce, in una *prima fase*, a **ciascuno dei quattro fattori** un **valore qualitativo** corredato **da declaratorie**.

La scala esprime i livelli di qualità ed intensità dell'azione osservata sempre contestualizzata rispetto al ruolo e all'area organizzativa del valutato.

Declaratoria
Contributo rilevato costantemente e continuativamente non rispondente rispetto all'atteso per qualità ed intensità, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa d'appartenenza del valutato
Contributo rilevato non sempre rispondente per qualità ed intensità a quanto atteso, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa d'appartenenza del valutato
Contributo rilevato rispondente per qualità ed intensità a quanto atteso, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa d'appartenenza del valutato
Contributo rilevato superiore alle attese per qualità ed intensità, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa d'appartenenza del valutato
Contributo rilevato costantemente e continuativamente eccellente rispetto all'atteso per qualità ed intensità, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa d'appartenenza del valutato

Il **punteggio** assegnato a **ciascun fattore** viene, in una *seconda fase*, **ponderato** sulla base del peso a esso attribuito come di seguito descritto.

Il sistema prevede che ad ogni fattore venga attribuito un peso e che **i fattori contribuiscano in modo differente** a determinare il punteggio complessivo della dimensione «abilità» in **funzione dell'attribuzione o meno al personale** di una **Posizione Organizzativa**. La somma dei pesi attribuiti ai 4 fattori, sia per il personale con P.O. che senza P.O., è uguale al 100%.

Con riferimento all'attribuzione dello specifico trattamento economico accessorio, si indicano i pesi dei singoli fattori:

		Personale delle aree CON P.O.	Personale delle aree SENZA P.O.
F A T T O R I	PROFESSIONALITÀ	25%	50%
	APERTURA ALL'INNOVAZIONE	25%	25%
	ORIENTAMENTO ALLE RELAZIONI	25%	25%
	GUIDA DEI PROCESSI	25%	0%
Totale		100%	100%

Il **punteggio complessivo** della **dimensione «abilità»**, sia per il personale con P.O. che senza P.O. è, quindi, ottenuto dalla somma dei valori ponderati di ciascun fattore di valutazione:

$$Pa_i = \frac{(Pf_{1i}Wf_{1i}) + (Pf_{2i}Wf_{2i}) + (Pf_{3i}Wf_{3i}) + (Pf_{4i}Wf_{4i})}{Wf_{1i} + Wf_{2i} + Wf_{3i} + Wf_{4i}}$$

In cui

Pa_i = punteggio complessivo della dimensione abilità di ciascuna unità di personale

$Pf_i(Pf_{1i}, Pf_{2i}, Pf_{3i}, Pf_{4i})$ = punteggio di ogni fattore di ciascuna unità di personale

$Wf_i (Wf_{1i}, Wf_{2i}, Wf_{3i}, Wf_{4i})$ = peso associato ad ogni fattore di ciascuna unità di personale

11.7.7 Sintesi Valutativa

11.7.7.1 Finalità economica

Come criterio per l'attribuzione del trattamento economico di performance individuale, i pesi attribuiti alle 3 dimensioni sono esplicitati nella tabella seguente:

Finalità della Valutazione	Dimensioni di Valutazione	Peso dimensioni
Erogazione trattamenti economici accessori	Obiettivi di gruppo	70%
	Contributo individuale	20%
	Abilità	10%

A ciascun dipendente delle Aree verrà attribuito un **parametro finale** scaturente dall'applicazione della seguente formula:

$$\text{Parametro elemento A} * 70 + \text{Parametro elemento B} * 20 + \text{Parametro elemento C} * 10$$

100

Al punteggio della valutazione di sintesi corrisponderà un parametro di liquidazione che sarà fissato in sede di contrattazione integrativa.

11.7.7.2 Finalità di sviluppo

Il sistema di valutazione della performance individuale a fini di sviluppo mira a valorizzare gli impatti della valutazione della performance individuale sui riconoscimenti extra-premiali e sugli sviluppi di carriera.

Fine	Descrizione
Accesso a percorsi professionalizzanti	Favorire la crescita professionale del dipendente con azioni volte a colmare i gap rilevati
Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale	Valorizzare il merito attraverso l'accesso privilegiato a percorsi di alta formazione in primarie istituzioni educative nazionali e internazionali o periodi di lavoro presso primarie istituzioni pubbliche e private, nazionali e internazionali
Riconoscimento di punteggi nell'ambito delle progressioni economiche e/o di carriera	Valorizzare il merito nell'ambito delle procedure di progressione economica e/o di carriera
Attribuzione di incarichi e responsabilità	Favorire l'attribuzione di incarichi e responsabilità nei limiti di quanto previsto dalle vigenti disposizioni per l'attribuzione delle posizioni organizzative

Relativamente alle finalità di sviluppo, i pesi attribuiti alle tre dimensioni, che sono i seguenti:

Finalità della Valutazione	Dimensioni di Valutazione	Peso dimensioni
Finalità di sviluppo	Obiettivi di gruppo	30%
	Contributo individuale	35%
	Abilità	35%

11.7.8 Soggetti coinvolti e valutazione

La valutazione della performance individuale delle Aree si basa su un percorso che vede il coinvolgimento di:

ATTORE	RUOLI/RESPONSABILITÀ
Valutatori	I superiori gerarchici del personale sono responsabili dell'espressione del giudizio valutativo con riferimento alle dimensioni del contributo individuale e delle abilità, nonché delle azioni di monitoraggio continuo e supporto ai valutati. Nello specifico, il valutatore è il dirigente della struttura cui è assegnato il valutato.

Compilatore	Supporta il dirigente superiore gerarchico, unico attore responsabile dell'attività di misurazione e valutazione della performance individuale, nella compilazione della scheda di valutazione.
Valutati	Tutto il personale delle aree degli operatori, degli assistenti, dei funzionari e delle elevate professionalità: prende visione degli indirizzi in materia di valutazione e del giudizio intermedio e finale espresso dai valutatori.

11.7.9 Condivisione degli obiettivi, strumenti e metodologie a supporto del processo valutativo e fasi del processo valutativo

11.7.9.1 Condivisione degli obiettivi

Al fine di creare una consapevolezza diffusa, è istituito un momento formale di avvio del ciclo di valutazione della performance individuale attraverso il quale vengono condivisi gli obiettivi di performance assegnati alla struttura di appartenenza dei valutati. Tale fase, svolta successivamente all'adozione del PIAO da parte del Consiglio di Amministrazione e, in ogni caso, entro il 31 marzo, è a cura del dirigente responsabile della struttura anche con il supporto di elevate professionalità (IV Area), laddove ritenuto utile, in uffici con elevata dotazione organica ed è realizzata con le modalità ritenute più idonee per assicurare consapevolezza e condivisione da parte del personale sui risultati da conseguire nel periodo di riferimento.

Condivisione obiettivi	Momento formalizzato di avvio della valutazione della performance a cura di un dirigente con il supporto di elevate professionalità (IV Area), laddove ritenuto utile, in uffici con elevata dotazione organica, realizzato anche mediante dettagliata comunicazione massiva in caso di elevata numerosità dei valutati	Entro il 31 marzo di ogni anno e dopo l'adozione del PIAO da parte del Consiglio di Amministrazione	Direttori Dirigenti Dipendenti delle Aree
-------------------------------	---	---	---

11.7.9.2 Strumenti e metodologie a supporto del processo valutativo

Nel corso dell'anno, per rendere il momento della valutazione quanto più oggettivo, consapevole e rispondente al contributo lavorativo apportato, i valutatori hanno cura di raccogliere le informazioni utili a ricostruire una panoramica del contributo lavorativo (es.: iniziative, progetti, tavoli di lavoro, interlocuzioni) del valutato anche attraverso strumenti di feedback. In caso di disallineamento rispetto agli obiettivi assegnati è cura del valutatore fornire indicazioni puntuali,

dati numerici o altri elementi di fatto significativi orientati anche a favorire il recupero delle performance individuali in corso d'anno.

11.7.9.3 Fasi del processo valutativo

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

FASE	MODALITA'	TEMPI	SOGGETTI COINVOLTI
Verifica intermedia	Si svolge attraverso una comunicazione tra valutatore e valutato con lo scopo di verificare l'andamento delle attività sulla base del PIAO, 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 attiveranno ulteriori momenti di feedback	Direttori Dirigenti Dipendenti delle Aree
Valutazione finale	Il valutatore procede alla valutazione finale della prestazione di ciascuno dei propri valutati in termini di misurazione e valutazione del grado di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi assegnati e del livello di contributo individuale e abilità raggiunto. A conclusione del processo si prevede un momento facoltativo di confronto anche informale tra valutato e valutatore anche a richiesta del valutato. In caso di disallineamento dei risultati rispetto agli obiettivi, è onere del valutatore inserire nel campo note una motivazione	Entro aprile dell'anno successivo	Direttori Dirigenti Dipendenti delle Aree

11.7.10 Divergenze valutative e procedure di conciliazione

Nel caso in cui il valutato non accetti la valutazione finale da parte del valutatore, a domanda dell'interessato, si passa alla fase di "Gestione delle Divergenze".

11.7.10.1 Gestione delle divergenze valutative

Per risolvere i conflitti e prevenire eventuali contenziosi qualora, in fase di valutazione finale vi sia disaccordo tra valutato e valutatore, la scheda, riportante il dissenso del valutato, su richiesta del valutato, è sottoposta ad una procedura di gestione delle divergenze valutative.

La procedura è gestita da Commissioni di riesame, composte da soggetti diversi dai valutatori con il compito di ricomporre le divergenze valutatore-valutato e di giungere ad un giudizio definito condiviso e in ogni caso vincolante.

La composizione delle Commissioni di riesame è definita con atto del Direttore generale.

Nello specifico, la procedura, prevede i seguenti passaggi:

Presentazione istanza di riesame presso la Commissione

Il valutato può presentare istanza di avvio della procedura di riesame. L'istanza, presentata in forma scritta, deve contenere l'**indicazione** precisa degli **aspetti contestati** nonché eventuali dati e documenti utili alla formazione del parere della Commissione supportati da ogni **evidenza** utile.

Giudizio della Commissione

L'interessato può richiedere di essere ascoltato dalla Commissione di Riesame, avvalendosi dell'assistenza di un rappresentante sindacale o di altra persona di fiducia diversa dal responsabile di unità organizzativa in cui è incardinato.

L'esito del riesame, portato a conoscenza del valutato e del valutatore al termine del processo conciliativo, comporta l'adeguamento della valutazione finale alla decisione della Commissione.

Il Direttore centrale Pianificazione e Controllo di Gestione

Il Direttore centrale Risorse Umane

Il Direttore generale



**APPENDICE: IL
PROCESSO DI
CLUSTERIZZAZIONE**

12 APPENDICE: IL PROCESSO DI CLUSTERIZZAZIONE

12.1 GLI INDICATORI E LE FONTI DATI DELLE STRUTTURE TERRITORIALI

Gli indicatori presi in considerazione e le fonti dati utilizzate sono riportate nelle tabelle seguenti. La clusterizzazione delle strutture è soggetta a modifica sulla base dell'aggiornamento dei dati delle fonti.

- **Complessità della Struttura:** al fine di clusterizzare le Strutture sono stati considerati gli indicatori elencati in tabella. Gli indicatori presentano granularità diversa in base alla disponibilità del dato.

Indicatore	Descrizione	Fonte	Impatto	Note
Dimensione organizzativa della struttura	Classificazione organizzativa delle strutture definita dalla DCO	INPS	Direttamente proporzionale	Dato a livello di Struttura
Numero di strutture intermediari	CAF	INPS, 2022	Inversamente proporzionale	Dato a livello di Provincia
	Intermediari con almeno una delega attiva	INPS, al 22/8/2023		
	Patronati	INPS, al 09/2023		
Popolazione	Popolazione (soggetto fisico)	INPS, 2022	Direttamente proporzionale	Dato a livello di Struttura
Domanda di servizio (pervenuto)	Pervenuto su base annuale	INPS, 2022	Direttamente proporzionale	Dato a livello di Struttura
Numero assicurati AGO	% su totale occupati	INPS, 2022	Direttamente proporzionale	Dato a livello di Struttura
Numero assicurati PA	% su totale occupati	INPS, 2022	Direttamente proporzionale	Dato a livello di Struttura

Indicatore	Descrizione	Fonte	Impatto	Note
Lavoratori autonomi	Artigiani, Commercianti, CDCM, gestione separata	INPS, 2022	Direttamente proporzionale	Dato a livello di Struttura
Utenti Serviti (Bacino d'utenza)	Numero utenti serviti dalla struttura (>18 anni)	INPS, 2022	Inversamente proporzionale	Dato a livello di Struttura
Numero aziende attive	Numero di aziende attive sul territorio	INPS, 2022	Direttamente proporzionale	Dato a livello di Struttura
Numero amministrazioni pubbliche	Numero di PA presenti sul territorio	ISTAT, al 31/07/2023	Inversamente proporzionale	Dato a livello di Provincia
Quota crediti recuperati/quantità di crediti generati	Rapporto tra incassato e accertato	INPS, 2022	Inversamente proporzionale	Dato a livello di Struttura
Numero sostegni al reddito erogati	Totale sostegni al reddito erogati	INPS, 2022	Direttamente proporzionale	Dato a livello di Struttura
Numero pensioni erogate (VO/IO/SO, tutte le categorie)	Totale delle pensioni erogate (tutte le categorie)	INPS, 2022	Direttamente proporzionale	Dato a livello di Struttura
Numero pensioni dipendenti pubblici (tutte le categorie)	Totale pensioni dipendenti pubblici erogate (tutte le categorie)	INPS, 2022	Direttamente proporzionale	Dato a livello di Struttura

Indicatore	Descrizione	Fonte	Impatto	Note
Numero prestazioni invalidità civile erogate	Totale pensioni invalidità civile erogate	INPS, 2022	Direttamente proporzionale	Dato a livello di Struttura

- Complessità del contesto socioeconomico**

Indicatore	Descrizione	Fonte	Impatto
Ricchezza e Consumi			
Depositi bancari delle famiglie consumatrici	Migliaia di € pro capite	Banca d'Italia, 2022	Direttamente proporzionale
Beneficiari di reddito di cittadinanza	Assegni ogni 1k abitanti	INPS/ISTAT, 2022	Inversamente proporzionale
Pagamenti delle fatture oltre i 30 giorni	% delle fatture commerciali ai fornitori	Cribis, 2022	Inversamente proporzionale
Protesti levati	€ pro capite	Infocamere/ISTAT, gen-lug 2022	Inversamente proporzionale
Popolazione con crediti attivi	% su totale maggiorenni residenti	Crif, 2022	Inversamente proporzionale
Valore aggiunto per abitante	Migliaia di € a valori correnti	Prometeia, stima 2022	Direttamente proporzionale
Reddito medio da pensione di vecchiaia	€/anno	INPS, 2021	Inversamente proporzionale
Affari e Lavoro			

Numero pensioni di vecchiaia	Numero pensionati ogni 1000 abitanti	Inps, 2021	Inversamente proporzionale
Nuove iscrizioni	Numero di nuove imprese/100 imprese registrate	Infocamere, al 30 settembre 2022	Direttamente proporzionale
Imprenditorialità giovanile	% attività (fino a 29 anni) su totale imprese registrate	Infocamere, al 30 settembre 2022	Direttamente proporzionale
Ore di Cig ordinaria	Media ore autorizzate per impresa registrata	Inps, gen-sett 2022	Inversamente proporzionale
Cessazioni	Ogni 100 imprese registrate	Infocamere, al 30 settembre 2022	Inversamente proporzionale
Partecipazione alla formazione continua	% di partecipanti a progetti di formazione (25-64 anni)	Istat, 2021	Direttamente proporzionale
Startup innovative	Numero di startup innovative/1k società di capitale	Infocamere, al 30 settembre 2022	Direttamente proporzionale
Giovani che non lavorano e non studiano (Neet)	% di giovani che non lavorano e non studiano	Istat, 2021	Inversamente proporzionale
Infortuni sul lavoro	Denunce con esito mortale ogni 10mila abitanti	Inail, 2021	Inversamente proporzionale
Tasso di occupazione	In % (20-64 anni)	Istat, 2021	Direttamente proporzionale

Imprese straniere	Numero imprese straniere/100 imprese registrate	Infocamere, al 30 settembre 2022	Neutro
Demografia e Società			
Iscritti all'Aire	Numero di iscrizioni all'Anagrafe italiani iscritti all'estero/100 abitanti	Migrantes, 2021	Neutro
Immigrati regolari residenti	% sulla popolazione residente	ISTAT, 2021	Neutro
Indice di dipendenza strutturale	Non attivi (0-14 e 65+ anni)/100 attivi (15-64 anni)	ISTAT, 2021	Inversamente proporzionale
Saldo migratorio totale	Differenza iscritti e cancellati in anagrafe/1000 abitanti	ISTAT, 2021	Se in ingresso direttamente proporzionale, se in uscita inversamente proporzionale
Densità abitativa	Residenti/kmq	ISTAT, 2021	Inversamente proporzionale
Quoziente di natalità	Nati vivi/1000 abitanti	ISTAT, 2021	Direttamente proporzionale
Persone con almeno il diploma	% su popolazione (25-64 anni)	ISTAT, 2021	Direttamente proporzionale
Laureati e altri titoli terziari	% su popolazione (25-39 anni)	ISTAT, 2021	Direttamente proporzionale
Giustizia e Lavoro			

Durata media delle cause civili	L'indicatore misura i giorni	Elaborazione SOLE24H su dati Giustizia.it, I semestre 2022	Inversamente proporzionale
Indice di criminalità - totale dei delitti denunciati	Delitti denunciati ogni 100mila abitanti	Min. Interno/Istat, 2021	Inversamente proporzionale
Indice di rotazione delle cause	Procedimenti definiti su nuovi iscritti	Elaborazione su dati Giustizia.it, I semestre 2022	Direttamente proporzionale
Delitti informatici	Denunce ogni 100mila abitanti	(Pubblica Sicurezza - Interno/Istat, 2021	Inversamente proporzionale
Comuni: capacità di riscossione	Crediti incassati su totale crediti esistenti	% Istat, 2019	Direttamente proporzionale
Indice di litigiosità	Cause civili iscritte ogni 100mila abitanti	Elaborazione su dati Giustizia.it, I semestre 2022	Inversamente proporzionale
Quota cause pendenti ultratriennali	In % sul totale delle cause pendenti	In % sul totale delle cause pendenti (Elaborazione su dati Giustizia.it, I semestre 2022	Inversamente proporzionale
Infrastrutture e Servizi			
Sportelli bancari	Numero di sportelli bancari ogni 10k abitanti	Banca d'Italia, 2020	Direttamente proporzionale
Penetrazione banda larga	Accessi broadband Ftth- % famiglie con linea attiva	Agcom, 2021	Direttamente proporzionale

Sportelli postali	N° di sportelli postali	Dato Poste Italiane	Direttamente proporzionale
Numero di strutture intermediari	Intermediari con almeno una delega attiva	INPS	Direttamente proporzionale
Ecosistema urbano	L'indice considera 18 indicatori, suddivisi in sei macrocategorie che corrispondono alle principali componenti ambientali presenti in città: aria, acque, rifiuti, ambiente urbano, energia, mobili	Legambiente	Direttamente proporzionale

12.1.1 I Cluster delle sedi territoriali

Direzioni regionali e di coordinamento metropolitano	Fascia di complessità della Struttura	Fascia di complessità del contesto socio-economico
Abruzzo	medio-basso	medio
Basilicata	basso	medio-alto
Calabria	medio-alto	alto
Campania	medio	medio-alto
DCM Milano	medio-alto	medio-basso
DCM Napoli	alto	alto
DCM Roma	alto	medio
Emilia-Romagna	alto	medio-basso
Friuli-Venezia Giulia	medio-basso	medio-basso
Lazio	medio	medio-alto
Liguria	medio-basso	medio-alto
Lombardia	alto	medio
Marche	medio	medio
Molise	basso	alto
Piemonte	alto	medio
Puglia	medio-alto	medio-alto
Sardegna	medio	medio-alto
Sicilia	alto	alto
Toscana	alto	medio
Trentino-Alto Adige	basso	basso
Umbria	basso	medio
Valle d'Aosta	basso	medio
Veneto	alto	medio-basso

Sede: FM, DP, FP	Fascia di Complessità della Struttura	Fascia di Complessità del Contesto socio-economico
AGRIGENTO	medio	medio-alto
ALESSANDRIA	basso	medio-alto
ANCONA	medio-basso	medio
AOSTA	basso	medio
AREZZO	basso	medio
ASCOLI PICENO	medio-basso	medio
ASTI	basso	medio
AVELLINO	basso	medio-alto
BARI	medio-alto	medio
BARLETTA-ANDRIA-TRANI	medio-basso	medio-alto
BELLUNO	basso	medio-basso
BENEVENTO	medio-basso	medio-alto
BERGAMO	medio	medio-basso
BIELLA	basso	medio
BOLOGNA	medio-alto	medio-basso
BOLZANO	medio-basso	basso
BRESCIA	medio-alto	medio
BRINDISI	medio-basso	medio-alto
CAGLIARI	medio	medio
CALTANISSETTA	basso	alto
CAMPOBASSO	medio-basso	medio-alto
CASERTA	medio-alto	medio-alto
CATANIA	medio-alto	alto
CATANZARO	medio	alto
CHIETI	medio-basso	medio-alto
COMO	basso	medio-basso
COSENZA	medio	medio-alto
CREMONA	basso	medio

Sede: FM, DP, FP	Fascia di Complessità della Struttura	Fascia di Complessità del Contesto socio-economico
CROTONE	basso	alto
CUNEO	basso	medio-basso
ENNA	basso	alto
FERMO	basso	medio-alto
FERRARA	basso	medio
FIRENZE	medio-alto	medio-basso
FM AREA FLEGREA (POZZUOLI)	medio-alto	alto
FM AREA NOLANA	medio-alto	alto
FM AREA NORD (CAMALDOLI-VOMERO)	medio-alto	alto
FM AREA STABIESE	medio-alto	alto
FM MILANO	alto	medio-basso
FM MILANO CENTRO	medio-alto	medio-basso
FM NAPOLI	alto	alto
FM ROMA CASILINO	medio-alto	medio
FM ROMA EUR	medio-alto	medio
FM ROMA FLAMINIO	alto	medio
FM ROMA MONTESACRO	medio-alto	medio
FM ROMA TUSCOLANO	medio-alto	medio
FOGGIA	medio	alto
FORLI'	basso	medio-basso
FP ROSSANO CORIGLIANO	medio-basso	medio-alto
FROSINONE	medio	medio-alto
GENOVA	medio-alto	medio
GORIZIA	basso	medio
GROSSETO	medio-basso	medio-alto
IMPERIA	basso	alto
ISERNIA	basso	alto
LA SPEZIA	medio-basso	medio-alto
L'AQUILA	medio	medio

Sede: FM, DP, FP	Fascia di Complessità della Struttura	Fascia di Complessità del Contesto socio-economico
LATINA	medio	alto
LECCE	medio	medio-alto
LECCO	basso	medio-basso
LIVORNO	medio	medio-alto
LODI	basso	medio
LUCCA	medio-basso	medio
MACERATA	basso	medio
MANTOVA	basso	medio-alto
MASSA CARRARA	basso	medio-alto
MATERA	medio-basso	medio-alto
MESSINA	medio	alto
MODENA	medio	medio-basso
MONZA	medio-basso	medio
NOVARA	basso	medio
NUORO	medio-basso	medio-alto
ORISTANO	basso	medio-alto
PADOVA	medio	medio-basso
PALERMO	medio-alto	alto
PARMA	basso	medio-basso
PAVIA	basso	medio-alto
PERUGIA	medio	medio
PESARO	medio-basso	medio-basso
PESCARA	medio-basso	medio
PIACENZA	basso	medio
PISA	medio-basso	medio
PISTOIA	medio-basso	medio-alto
PORDENONE	basso	medio-basso
POTENZA	medio-basso	medio-alto
PRATO	basso	medio

Sede: FM, DP, FP	Fascia di Complessità della Struttura	Fascia di Complessità del Contesto socio-economico
RAGUSA	basso	alto
RAVENNA	basso	medio
REGGIO CALABRIA	medio	alto
REGGIO EMILIA	medio-basso	basso
RIETI	basso	medio-alto
RIMINI	basso	medio-basso
ROVIGO	basso	medio
SALERNO	medio	medio-alto
SASSARI	medio	medio-alto
SAVONA	basso	medio-alto
SIENA	basso	medio
SIRACUSA	medio	alto
SONDRIO	basso	medio-basso
TARANTO	medio	alto
TERAMO	basso	medio
TERNI	basso	medio
TORINO	alto	medio-basso
TRAPANI	medio	alto
TRENTO	medio-basso	basso
TREVISO	medio	medio-basso
TRIESTE	medio-basso	medio
UDINE	medio-basso	medio-basso
VARESE	medio	medio
VENEZIA	medio-alto	medio-basso
VERBANO-CUSIO-OSSOLA	basso	medio-alto
VERCELLI	basso	medio
VERONA	medio	basso
VIBO VALENTIA	basso	medio-alto
VICENZA	medio	medio-basso

Sede: FM, DP, FP	Fascia di Complessità della Struttura	Fascia di Complessità del Contesto socio-economico
VITERBO	medio-basso	medio-alto

12.2 GLI INDICATORI E LE FONTI DATI DELLE STRUTTURE TERRITORIALI PROFESSIONALI E MEDICO LEGALE

Gli indicatori presi in considerazione e le fonti dati utilizzate sono riportate nelle tabelle seguenti. La clusterizzazione delle strutture è soggetta a modifica sulla base dell'aggiornamento dei dati delle fonti.

Gli indicatori elencati sono estratti dalle banche dati informatizzate dell'Istituto o da fonti esterne certificate e liberamente accessibili. Per questa prima fase di sperimentazione del nuovo sistema di clusterizzazione, per alcuni indicatori, sono stati considerati i dati riferiti almeno all'ultimo triennio (laddove è stato possibile, è stata utilizzata una base dati di cinque anni). Gli indicatori sono direttamente proporzionali od inversamente proporzionali.

AREA LEGALE			
Indicatore	Descrizione	Fonte	Note
Complessità del contesto giudiziario*			
Clearance rate SIECIC e SICID	Al 31 dicembre 2023	Ministero di Grazia e Giustizia	Dato a livello di Provincia
Variazione giacenze SIECIC e SICID	Al 31/12/2023 rispetto al 31/12/2020	Ministero di Grazia e Giustizia	Dato a livello di Provincia
Pendenti SIECIC e SICID al 31/12/2023	Al 31 dicembre 2023	Ministero di Grazia e Giustizia	Dato a livello di Provincia
Giudizi SIECIC e SICID	Iscritti al 31 dicembre 2023	Ministero di Grazia e Giustizia	Dato a livello di Provincia
% pendenti SIECIC e SICID ultratriennali su totale pendenti	Al 31 dicembre 2023 rispetto al 31/12/2020	Ministero di Grazia e Giustizia	Dato a livello di Provincia
Dimensioni Tribunali e Corti d'Appello per bacino di utenza	2016	Ministero di Grazia e Giustizia	Dato a livello di Provincia

* Gli indicatori relativi al SICID (Sistema Informativo Contenzioso Civile Distrettuale) pesano sul totale per l'85%, quelli del SIECIC (Sistema Informativo per le Esecuzioni Civili Individuali e Concorsuali) per il 15%.

Complessità del contenzioso*			
Giudizi per materia del contenzioso di 1° grado, AO, TAR e Corte dei Conti	Media 2021-2023 giudizi instaurati	INPS	Dato a livello di Provincia
Numero atti recupero crediti	Media triennio 2021-2023	INPS	Dato a livello di Provincia

* Gli indicatori relativi al contenzioso pesano sul totale per l'85%, quelli relativi al recupero crediti per il 15%.

AREA MEDICO LEGALE			
Indicatore	Descrizione	Fonte	Note
Personale in forza	Personale Medico dipendente + Personale Medico in convenzione	INPS, 2023	Dato a livello di Provincia
Carichi di lavoro Revisioni	Media 2021-2023 (Giaccenze + Pervenuto)	INPS	Dato a livello di Provincia
Carichi di lavoro Verbali ASL	Media 2021-2023 (Giaccenze + Pervenuto)	INPS	Dato a livello di Provincia
Carichi di lavoro prime visite e aggravamenti in CIC	Media 2021-2023 (Giaccenze + Pervenuto)	INPS	Dato a livello di Provincia
Numero assenti a visita di revisione	Media 2021-2023	INPS	Dato a livello di Provincia
Numero assenti a visita prime visite e aggravamenti in CIC	Media 2021-2023	INPS	Dato a livello di Provincia
Pareri di Autotutela o Resistenza su Istanze ATPO Assistenziale	Media 2021-2023	INPS	Dato a livello di Provincia
Pareri di Autotutela o Resistenza su Istanze ATPO Previdenziale	Media 2021-2023	INPS	Dato a livello di Provincia
Osservazioni CTP SU CTU Prestazioni Assistenziali	Media 2021-2023	INPS	Dato a livello di Provincia
Osservazioni CTP SU CTU Prestazioni Previdenziali	Media 2021-2023	INPS	Dato a livello di Provincia

AREA TECNICO EDILIZIO			
Indicatore	Descrizione	Fonte	Note
Superfici immobili strumentali / Personale Ufficio tecnico	Mq immobili strumentali / Tecnici + Personale Amm.vo al 31/12/2023	INPS	Dato aggregato a livello regionale
Superfici immobili a Reddito / Personale Ufficio tecnico	Mq immobili a reddito / Tecnici + Personale Amm.vo al 31/12/2023	INPS	Dato aggregato a livello regionale
Personale in forza per regione	Tutte le qualifiche al 31/12/2023	INPS	Dato aggregato a livello regionale
Andamento spese in conto capitale immobili strumentali	Media 2018-2023	INPS	Dato aggregato a livello regionale
Andamento spese correnti immobili strumentali	Media 2018-2023	INPS	Dato aggregato a livello regionale
Numero richieste perizie pervenute per mutui ipotecari	Mutui dipendenti INPS e Gestione Fondo Credito, Media 2021-2023	INPS	Dato aggregato a livello regionale

12.2.1 I cluster area legale

Direzioni regionali	Fascia di complessità della Struttura	Fascia di complessità del contesto socio-economico
Abruzzo	medio-basso	medio
Basilicata	basso	medio-alto
Calabria	medio-alto	alto
Campania	alto	medio-alto
DCM Milano	medio-alto	medio-basso
DCM Napoli	alto	alto
DCM Roma	alto	medio
Emilia-Romagna	medio	medio-basso
Friuli-Venezia Giulia	basso	medio-basso
Lazio	medio-alto	medio-alto
Liguria	medio-basso	medio-alto
Lombardia	medio-alto	medio
Marche	medio-basso	medio
Molise	basso	alto
Piemonte	medio	medio
Puglia	alto	medio-alto
Sardegna	medio-basso	medio-alto
Sicilia	alto	alto
Toscana	medio	medio
Trentino-Alto Adige	basso	basso
Umbria	basso	medio
Valle d'Aosta	basso	medio
Veneto	medio	medio-basso

Sede: FM, DP, FP	Fascia di Complessità della Struttura	Fascia di Complessità del Contesto socio-economico
AGRIGENTO	medio	medio-alto
ALESSANDRIA	medio-basso	medio-alto
ANCONA	medio	medio
AOSTA	basso	medio
AREZZO	medio-basso	medio
ASCOLI PICENO	basso	medio
ASTI	medio-basso	medio
AVELLINO	medio	medio-alto
BARI	medio-alto	medio
BARLETTA-ANDRIA-TRANI	medio	medio-alto
BELLUNO	basso	medio-basso
BENEVENTO	medio	medio-alto
BERGAMO	medio	medio-basso
BIELLA	basso	medio
BOLOGNA	medio	medio-basso
BOLZANO	medio-basso	basso
BRESCIA	medio	medio
BRINDISI	medio	medio-alto
CAGLIARI	medio	medio
CALTANISSETTA	medio	alto
CAMPOBASSO	medio-basso	medio-alto
CASERTA	medio-alto	medio-alto
CATANIA	alto	alto
CATANZARO	medio-alto	alto
CHIETI	medio	medio-alto
COMO	medio-basso	medio-basso
COSENZA	medio-alto	medio-alto
CREMONA	basso	medio
CROTONE	medio-basso	alto
CUNEO	basso	medio-basso
ENNA	medio-basso	alto

Sede: FM, DP, FP	Fascia di Complessità della Struttura	Fascia di Complessità del Contesto socio-economico
FERMO	basso	medio-alto
FERRARA	basso	medio
FIRENZE	medio	medio-basso
FM AREA FLEGREA (POZZUOLI)	alto	alto
FM AREA NOLANA	alto	alto
FM AREA NORD (CAMALDOLI-VOMERO)	alto	alto
FM AREA STABIESE	alto	alto
FM MILANO	medio-alto	medio-basso
FM MILANO CENTRO	medio-alto	medio-basso
FM NAPOLI	alto	alto
FM ROMA CASILINO	alto	medio
FM ROMA EUR	alto	medio
FM ROMA FLAMINIO	alto	medio
FM ROMA MONTESACRO	alto	medio
FM ROMA TUSCOLANO	alto	medio
FOGGIA	medio-alto	alto
FORLI'	medio-basso	medio-basso
FROSINONE	medio	medio-alto
GENOVA	medio	medio
GORIZIA	basso	medio
GROSSETO	basso	medio-alto
IMPERIA	basso	alto
ISERNIA	basso	alto
LA SPEZIA	basso	medio-alto
L'AQUILA	medio	medio
LATINA	medio	alto
LECCE	medio-alto	medio-alto
LECCO	basso	medio-basso
LIVORNO	medio-basso	medio-alto
LODI	basso	medio
LUCCA	medio-basso	medio

Sede: FM, DP, FP	Fascia di Complessità della Struttura	Fascia di Complessità del Contesto socio-economico
MACERATA	basso	medio
MANTOVA	basso	medio-alto
MASSA CARRARA	basso	medio-alto
MATERA	basso	medio-alto
MESSINA	alto	alto
MODENA	medio-basso	medio-basso
MONZA	medio	medio
NOVARA	basso	medio
NUORO	basso	medio-alto
ORISTANO	basso	medio-alto
PADOVA	medio	medio-basso
PALERMO	alto	alto
PARMA	medio-basso	medio-basso
PAVIA	medio-basso	medio-alto
PERUGIA	medio	medio
PESARO	medio-basso	medio-basso
PESCARA	medio-basso	medio
PIACENZA	basso	medio
PISA	medio-basso	medio
PISTOIA	basso	medio-alto
PORDENONE	basso	medio-basso
POTENZA	medio-alto	medio-alto
PRATO	medio-basso	medio
RAGUSA	medio	alto
RAVENNA	medio-basso	medio
REGGIO CALABRIA	alto	alto
REGGIO EMILIA	medio-basso	basso
RIETI	basso	medio-alto
RIMINI	medio-basso	medio-basso
ROVIGO	basso	medio
SALERNO	medio-alto	medio-alto

Sede: FM, DP, FP	Fascia di Complessità della Struttura	Fascia di Complessità del Contesto socio-economico
SASSARI	medio	medio-alto
SAVONA	basso	medio-alto
SIENA	basso	medio
SIRACUSA	medio	alto
SONDRIO	basso	medio-basso
TARANTO	medio-alto	alto
TERAMO	medio-basso	medio
TERNI	basso	medio
TORINO	medio-alto	medio-basso
TRAPANI	medio	alto
TRENTO	medio	basso
TREVISO	medio-basso	medio-basso
TRIESTE	medio-basso	medio
UDINE	basso	medio-basso
VARESE	medio	medio
VENEZIA	medio	medio-basso
VERBANO-CUSIO-OSSOLA	basso	medio-alto
VERCELLI	basso	medio
VERONA	medio	basso
VIBO VALENTIA	medio-basso	medio-alto
VICENZA	medio-basso	medio-basso
VITERBO	medio-basso	medio-alto

12.2.2 I cluster area medico legale

Direzioni regionali	Fascia di complessità della Struttura	Fascia di complessità del contesto socio-economico
Abruzzo	medio-basso	medio
Basilicata	basso	medio-alto
Calabria	medio-alto	alto
Campania	alto	medio-alto
DCM Milano	medio-alto	medio-basso
DCM Napoli	alto	alto
DCM Roma	alto	medio
Emilia-Romagna	medio	medio-basso
Friuli-Venezia Giulia	basso	medio-basso
Lazio	medio-alto	medio-alto
Liguria	medio-basso	medio-alto
Lombardia	medio-alto	medio
Marche	medio-basso	medio
Molise	basso	alto
Piemonte	medio	medio
Puglia	alto	medio-alto
Sardegna	medio-basso	medio-alto
Sicilia	alto	alto
Toscana	medio	medio
Trentino-Alto Adige	basso	basso
Umbria	basso	medio
Valle d'Aosta	basso	medio
Veneto	medio	medio-basso

Sede: FM, DP, FP	Fascia di Complessità della Struttura	Fascia di Complessità del Contesto socio-economico
AGRIGENTO	medio	medio-alto
ALESSANDRIA	medio-basso	medio-alto
ANCONA	medio-basso	medio
AOSTA	basso	medio
AREZZO	medio-basso	medio
ASCOLI PICENO	basso	medio
ASTI	basso	medio
AVELLINO	medio-basso	medio-alto
BARI	alto	medio
BARLETTA-ANDRIA-TRANI	medio	medio-alto
BELLUNO	basso	medio-basso
BENEVENTO	basso	medio-alto
BERGAMO	medio-basso	medio-basso
BIELLA	basso	medio
BOLOGNA	medio-basso	medio-basso
BOLZANO	basso	basso
BRESCIA	medio	medio
BRINDISI	medio-basso	medio-alto
CAGLIARI	medio-basso	medio
CALTANISSETTA	medio-basso	alto
CAMPOBASSO	basso	medio-alto
CASERTA	alto	medio-alto
CATANIA	medio-alto	alto
CATANZARO	basso	alto
CHIETI	medio-basso	medio-alto
COMO	medio-basso	medio-basso
COSENZA	medio-alto	medio-alto
CREMONA	medio-basso	medio
CROTONE	basso	alto
CUNEO	medio-basso	medio-basso
ENNA	basso	alto

Sede: FM, DP, FP	Fascia di Complessità della Struttura	Fascia di Complessità del Contesto socio-economico
FERMO	basso	medio-alto
FERRARA	medio-basso	medio
FIRENZE	medio-basso	medio-basso
FM AREA FLEGREA (POZZUOLI)	alto	alto
FM AREA NOLANA	alto	alto
FM AREA NORD (CAMALDOLI-VOMERO)	alto	alto
FM AREA STABIESE	alto	alto
FM MILANO	alto	medio-basso
FM MILANO CENTRO	alto	medio-basso
FM NAPOLI	alto	alto
FM ROMA CASILINO	alto	medio
FM ROMA EUR	alto	medio
FM ROMA FLAMINIO	alto	medio
FM ROMA MONTESACRO	alto	medio
FM ROMA TUSCOLANO	alto	medio
FOGGIA	medio	alto
FORLI'	medio-basso	medio-basso
FROSINONE	medio-basso	medio-alto
GENOVA	medio-basso	medio
GORIZIA	basso	medio
GROSSETO	basso	medio-alto
IMPERIA	basso	alto
ISERNIA	basso	alto
LA SPEZIA	basso	medio-alto
L'AQUILA	basso	medio
LATINA	medio	alto
LECCE	alto	medio-alto
LECCO	medio-basso	medio-basso
LIVORNO	medio-basso	medio-alto
LODI	basso	medio
LUCCA	medio-basso	medio

Sede: FM, DP, FP	Fascia di Complessità della Struttura	Fascia di Complessità del Contesto socio-economico
MACERATA	medio-basso	medio
MANTOVA	medio-basso	medio-alto
MASSA CARRARA	basso	medio-alto
MATERA	basso	medio-alto
MESSINA	medio-alto	alto
MODENA	medio	medio-basso
MONZA	medio-basso	medio
NOVARA	basso	medio
NUORO	basso	medio-alto
ORISTANO	basso	medio-alto
PADOVA	medio-basso	medio-basso
PALERMO	medio-alto	alto
PARMA	medio-basso	medio-basso
PAVIA	medio-basso	medio-alto
PERUGIA	medio-basso	medio
PESARO	medio-basso	medio-basso
PESCARA	basso	medio
PIACENZA	basso	medio
PISA	medio-basso	medio
PISTOIA	basso	medio-alto
PORDENONE	basso	medio-basso
POTENZA	basso	medio-alto
PRATO	basso	medio
RAGUSA	medio-basso	alto
RAVENNA	medio-basso	medio
REGGIO CALABRIA	alto	alto
REGGIO EMILIA	medio-basso	basso
RIETI	basso	medio-alto
RIMINI	medio-basso	medio-basso
ROVIGO	basso	medio
SALERNO	medio-alto	medio-alto

Sede: FM, DP, FP	Fascia di Complessità della Struttura	Fascia di Complessità del Contesto socio-economico
SASSARI	basso	medio-alto
SAVONA	medio-basso	medio-alto
SIENA	basso	medio
SIRACUSA	medio-basso	alto
SONDRIO	basso	medio-basso
TARANTO	medio-alto	alto
TERAMO	medio-basso	medio
TERNI	medio-basso	medio
TORINO	basso	medio-basso
TRAPANI	medio	alto
TRENTO	basso	basso
TREVISO	medio-basso	medio-basso
TRIESTE	basso	medio
UDINE	medio-basso	medio-basso
VARESE	medio-basso	medio
VENEZIA	basso	medio-basso
VERBANO-CUSIO-OSSOLA	basso	medio-alto
VERCELLI	basso	medio
VERONA	medio-basso	basso
VIBO VALENTIA	medio-basso	medio-alto
VICENZA	medio-basso	medio-basso
VITERBO	basso	medio-alto

12.2.3 I cluster area Tecnico edilizia

Direzioni regionali	Fascia di complessità della Struttura	Fascia di complessità del contesto socio-economico
Abruzzo	medio-basso	medio
Basilicata	basso	medio-alto
Calabria	medio-basso	alto
Campania	alto	medio-alto
Emilia-Romagna	alto	medio-basso
Friuli-Venezia Giulia	basso	medio-basso
Lazio	alto	medio-alto
Liguria	medio-basso	medio-alto
Lombardia	alto	medio
Marche	basso	medio
Molise	basso	alto
Piemonte e Valle d'Aosta	alto	medio
Puglia	medio	medio-alto
Sardegna	medio-basso	medio-alto
Sicilia	alto	alto
Toscana	medio	medio
Trentino-Alto Adige	basso	basso
Umbria	medio-alto	medio
Veneto	alto	medio-basso