

# **ISTITUTO NAZIONALE DELLA PREVIDENZA SOCIALE**

## **DELIBERAZIONE N. 264**

**OGGETTO:** Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2026

### **IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

**Seduta del 17 dicembre 2025**

**Visto** il D.P.R. 30 aprile 1970, n. 639;

**Vista** la Legge 9 marzo 1989, n. 88;

**Visto** il D. Lgs. del 30 giugno 1994, n. 479;

**Visto** il D.P.R. 24 settembre 1997, n. 366;

**Visto** il D.P.R. del 9 febbraio 2024 di nomina del Presidente dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale;

**Visto** il D.P.C.M. del 13 marzo 2024 di nomina del Consiglio di Amministrazione dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale;

**Visto** il D.M. del 29 aprile 2024 di nomina del Direttore generale dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale;

**Visto** il Regolamento di Organizzazione dell'Istituto, adottato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 4 del 6 maggio 2020, da ultimo modificato con determinazione commissariale n. 49 del 14 settembre 2023;

**Visto** l'Ordinamento delle funzioni centrali e territoriali dell'INPS, adottato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 137 del 7 settembre 2022, come

Il Segretario

Il Presidente

modificato da ultimo, con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 182 del 12 novembre 2025;

**Visto** il D. Lgs. 27 ottobre 2009 n. 150, "Attuazione della legge 4 marzo 2009 n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", come modificato dal D. Lgs. 13 dicembre 2023, n. 222 "Disposizioni in materia di riqualificazione dei servizi pubblici per l'inclusione e l'accessibilità, in attuazione dell'articolo 2, comma 2, lettera e), della legge 22 dicembre 2021, n.227;

**Visto** l'art.3, comma 1, del D.P.R. 9 maggio 2016 n.105, ai sensi del quale il Dipartimento della Funzione Pubblica ha emanato le "Linee guida per il sistema di misurazione e valutazione della performance";

**Vista** la "Relazione programmatica per gli anni 2026-2028", approvata dal Consiglio di Indirizzo e Vigilanza con deliberazione n. 9 del 10 giugno 2025;

**Viste** le "Linee guida gestionali dell'Inps per l'anno 2026", individuate con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 150 del 1° ottobre 2025;

**Considerato** l'articolo 7 del D. Lgs. n. 150/2009 che prevede che le Amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tale fine, adottino e aggiornino annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance;

**Rilevato** che sussiste l'esigenza di aggiornare il predetto Sistema di misurazione e valutazione limitatamente alla sezione "Performance organizzativa", confermando, per quanto attiene alla sezione "Performance individuale", le regole già aggiornate da ultimo con deliberazione n. 173 del 29 ottobre 2025;

**Tenuto conto** che è stato acquisito, ai sensi dell'art. 7 del citato D. Lgs. 150/2009, il previsto parere dell'Organismo Indipendente di Valutazione, trasmesso con nota n. 290 del 15 dicembre 2025;

**Vista** la relazione predisposta dalla Direzione generale;

**Su** proposta del Direttore generale,

**DELIBERA**

di adottare il "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2026" che, allegato alla presente deliberazione, ne costituisce parte integrante.

Il "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance" sarà pubblicato nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale e inserito nel Portale della Performance del Dipartimento della Funzione Pubblica.

IL SEGRETARIO

Gaetano Corsini

IL PRESIDENTE

Gabriele Fava

---

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

**2026**



**INDICE**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 I PRINCIPI DEL DECRETO LEGISLATIVO N. 150/2009 E S.M.I.....</b>         | <b>7</b>  |
| 1.1 IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....           | 7         |
| 1.2 LE DIRETTIVE IN MATERIA DI PERFORMANCE INDIVIDUALE E FORMAZIONE.....     | 11        |
| 1.3 DISEGNO DI LEGGE DI MODIFICA DELLA PERFORMANCE .....                     | 12        |
| <b>2 ASPETTI GENERALI.....</b>   | <b>14</b> |
| 2.1 SERVIZI ED ORGANIZZAZIONE DELL'ISTITUTO .....                            | 14        |
| 2.1.1 <i>Servizi</i> .....   | 14        |
| 2.2 ORGANIZZAZIONE.....  | 15        |
| 2.3 GLI ORGANI ISTITUZIONALI .....   | 16        |
| 2.4 IL CICLO DELLA PERFORMANCE .....   | 17        |
| 2.5 IL PROCESSO DI RIPROGRAMMAZIONE .....                                    | 20        |
| 2.6 LA CONSUNTIVAZIONE TRIMESTRALE DEI RISULTATI E LA RELAZIONE ANNUALE..... | 21        |
| 2.7 IL RUOLO DELL'ORGANISMO INDEPENDENTE DI VALUTAZIONE (OIV).....           | 22        |
| <b>3 MISURAZIONE E VALUTAZIONE: DEFINIZIONI .....</b>                        | <b>22</b> |
| 3.1 LE PROCEDURE DI SUPPORTO.....  | 23        |
| 3.2 GLI STAKEHOLDERS.....  | 25        |
| <b>4 PERFORMANCE E CREAZIONE DEL VALORE PUBBLICO.....</b>                    | <b>27</b> |
| 4.1 IL SISTEMA DEL VALORE PUBBLICO .....                                     | 27        |
| 4.2 CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DEL VALORE PUBBLICO .....                    | 29        |
| 4.3 ELEMENTI DEL SISTEMA DEL VALORE PUBBLICO.....                            | 30        |
| 4.4 MODELLO DI CALCOLO DEL SISTEMA DEL VALORE PUBBLICO .....                 | 32        |
| 4.4.1 <i>Clusterizzazione</i> .....  | 32        |
| 4.4.2 <i>Misurazione</i> .....   | 32        |
| 4.4.3 <i>Ponderazione</i> .....  | 33        |
| 4.4.4 <i>Valutazione</i> .....   | 34        |
| 4.5 PROSPETTIVE FUTURE .....   | 34        |
| <b>FORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE: ELEMENTI COMUNI .....</b>          | <b>36</b> |
| <b>5 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE: ELEMENTI COMUNI.....</b>      | <b>37</b> |
| 5.1 DEFINIZIONI E COMPOSIZIONE.....  | 37        |
| 5.2 SOGGETTI MISURATI: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE.....         | 38        |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 5.2.1    | <i>Dirigenti</i> .....   | 38        |
| 5.2.2    | <i>Professionisti e Medici</i> .....   | 39        |
| 5.2.3    | <i>Personale inquadrato nelle famiglie professionali</i> .....   | 40        |
| <b>6</b> | <b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: RAPPRESENTAZIONE ED INDICATORI</b> .....   | <b>43</b> |
| 6.1      | LE COMPONENTI DEL VALORE PUBBLICO: GLI AMBITI VALORIALI.....   | 43        |
| 6.1.1    | <i>Definizione dei KPI</i> .....   | 43        |
| 6.2      | I PRINCIPALI INDICATORI .....  | 43        |
| 6.2.1    | <i>Produttività</i> .....  | 43        |
| 6.2.2    | <i>Indice di Deflusso</i> .....  | 44        |
| 6.2.3    | <i>Indice del Valore Pubblico</i> .....  | 46        |
| 6.2.4    | <i>Indice di Giacenza</i> .....  | 48        |
| 6.2.5    | <i>Qualità del servizio e Valore Pubblico</i> .....  | 48        |
| 6.2.6    | <i>Indicatore di Efficacia Economico-Finanziaria della Produzione</i> .....  | 52        |
| 6.2.7    | <i>Indicatori economici</i> .....  | 54        |
| 6.2.8    | <i>Indicatori di gestione della spesa delle strutture territoriali</i> .....                                       | 57        |
| 6.2.9    | <i>Indicatore sulla gestione della spesa delle strutture centrali</i> .....  | 58        |
| 6.2.10   | <i>Indicatore monitoraggio dei conti transitori di contabilità generale (GPA)</i> .....                            | 59        |
| 6.2.11   | <i>Indicatore di ritardo annuale pagamento fatture</i> .....   | 60        |
| 6.2.12   | <i>Indicatore sulla gestione dei pignoramenti dei conti correnti bancari, postali e di tesoreria</i> .....         | 60        |
| 6.2.13   | <i>Indicatore sulla dinamica annuale dei pignoramenti dei conti correnti bancari, postali e di tesoreria</i> ..... | 61        |
| 6.2.14   | <i>Controllo processo Produttivo e Controllo sulle autocertificazioni</i> .....                                    | 62        |
| 6.2.15   | <i>Il Bonus Controlli</i> .....  | 63        |
| 6.2.16   | <i>Indice di Audit</i> .....   | 63        |
| 6.2.17   | <i>Valorizzazione dell'attività di informazione e consulenza</i> .....   | 65        |
| 6.2.18   | <i>Indicatori di "Customer care"</i> .....   | 66        |
| 6.2.19   | <i>Grado di soddisfazione dell'utenza esterna e interna</i> .....  | 66        |
| 6.2.20   | <i>La valorizzazione dell'attività di formazione del personale</i> .....   | 67        |
| <b>7</b> | <b>LA MISURAZIONE DELLA PRODUZIONE</b> .....   | <b>70</b> |
| 7.1      | REVISIONE DELLA MISURA DELLA PRODUZIONE E DEI COEFFICIENTI DI OMOGENIZZAZIONE.....                                 | 70        |
| 7.2      | INTERVENTI DI SUSSIDIARIETÀ EXTRAREGIONALE .....   | 72        |
| 7.3      | L'INTEGRAZIONE DEI PRODOTTI NEL METAPROCESSO .....   | 73        |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 7.4       | BONUS SUSSIDIARIETÀ "EXTRAREGIONALE" .....  | 75         |
| 7.5       | LA PRODUZIONE AUTOMATIZZATA.....  | 76         |
| 7.6       | LA CLUSTERIZZAZIONE.....  | 76         |
| 7.6.1     | <i>Il processo di clusterizzazione.....</i>   | 77         |
| 7.6.2     | <i>I criteri di clusterizzazione delle strutture territoriali .....</i>   | 77         |
| 7.6.3     | <i>I criteri di clusterizzazione delle strutture professionali e medico legale .....</i>  | 80         |
| 7.6.4     | <i>I coefficienti di ponderazione assegnati alle Strutture della Direzione generale ed ai Coordinamenti generali professionali e medico legale.....</i> | 81         |
| <b>8</b>  | <b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: MISURAZIONE E VALUTAZIONE .....</b>   | <b>83</b>  |
| 8.1       | CRITERI PER LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....   | 83         |
| 8.2       | RETRIBUZIONE DI RISULTATO DEL PERSONALE DIRIGENTE .....   | 83         |
| 8.2.1     | <i>Obiettivi dei dirigenti.....</i>   | 83         |
| 8.3       | RETRIBUZIONE DI RISULTATO DEI PROFESSIONISTI E MEDICI .....   | 84         |
| 8.3.1     | <i>I principali indicatori dei Professionisti dell'area legale e medico legale .....</i>  | 84         |
| 8.3.2     | <i>Struttura degli obiettivi dei coordinamenti e misurazione .....</i>  | 86         |
| 8.4       | PROFESSIONISTI STATISTICI/ATTUARIALI E DELL'AREA TECNICO EDILIZIA .....   | 89         |
| 8.5       | PARAMETRO DI LIQUIDAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO DEI PROFESSIONISTI E MEDICI .....   | 89         |
| <b>9</b>  | <b>MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE INQUADRATO NELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI<br/>(INCENTIVO ORDINARIO).....</b>                               | <b>89</b>  |
| 9.1       | CRITERI DI MISURAZIONE DELL'INCENTIVO ORDINARIO.....  | 89         |
| 9.2       | PARAMETRI DI LIQUIDAZIONE .....   | 91         |
| <b>10</b> | <b>PROGETTI DI MIGLIORAMENTO (PROGETTI SPECIALI ART. 18 L. 88/1989) .....</b>   | <b>91</b>  |
| 10.1      | INCENTIVAZIONE SPECIALE PER IL PERSONALE INQUADRATO NELLE FAMIGLIE PROFESSIONALI E DIRIGENTI (QUOTA NAZIONALE)<br>91                                    |            |
| 10.2      | INCENTIVAZIONE SPECIALE DEI LEGALI E MEDICI.....  | 92         |
| 10.3      | INCENTIVAZIONE SPECIALE DEI PROFESSIONISTI TECNICO EDILIZI E STATISTICO ATTUARIALE .....  | 93         |
| 10.4      | PROGETTI LOCALI.....  | 94         |
| 10.4.1    | <i>Progetti locali: misurazione .....</i>   | 95         |
| 10.4.2    | <i>Progetti locali: iter di approvazione .....</i>  | 96         |
| 10.4.3    | <i>Consuntivazione e parametri di liquidazione dei progetti locali.....</i>   | 97         |
| <b>11</b> | <b>PERFORMANCE INDIVIDUALE.....</b>   | <b>100</b> |
| 11.1      | DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....  | 100        |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| 11.2      | VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE – FINALITÀ E GOVERNANCE .....  | 100        |
| 11.3      | DIFFUSIONE DELLA CONOSCENZA DEI SISTEMI DI MISURAZIONE: RAFFORZAMENTO DELLA CULTURA DELLA VALUTAZIONE                                | 102        |
| 11.4      | PERSONALE DIRIGENTE.....   | 103        |
| 11.4.1    | <i>Fasi del processo valutativo.....</i>   | 103        |
| 11.4.2    | <i>Competenze manageriali oggetto di valutazione e i livelli di valutazione.....</i>   | 104        |
| 11.4.3    | <i>Soggetti coinvolti.....</i>   | 108        |
| 11.4.4    | <i>Gestione delle divergenze valutative.....</i>   | 109        |
| 11.4.5    | <i>Fase finale.....</i>  | 109        |
| 11.4.6    | <i>Bonus reputazionale e Comitato delle eccellenze.....</i>  | 110        |
| 11.5      | DIRETTORE GENERALE .....   | 111        |
| 11.6      | PROFESSIONISTI E MEDICI .....  | 112        |
| 11.6.1    | <i>Fasi del processo valutativo.....</i>   | 112        |
| 11.6.2    | <i>Competenze e livelli di valutazione.....</i>  | 114        |
| 11.6.3    | <i>Soggetti coinvolti e valutazione .....</i>  | 118        |
| 11.6.4    | <i>Gestione delle divergenze valutative.....</i>   | 119        |
| 11.6.5    | <i>Fase finale.....</i>  | 119        |
| 11.6.6    | <i>Finalità di valorizzazione del merito.....</i>  | 120        |
| 11.7      | PERSONALE DEL COMPARTO FUNZIONI CENTRALI (FAMIGLIE PROFESSIONALI) .....  | 121        |
| 11.7.1    | <i>Generalità.....</i>   | 121        |
| 11.7.2    | <i>Trattamento economico di professionalità .....</i>  | 121        |
| 11.7.3    | <i>Trattamento economico di performance individuale.....</i>   | 122        |
| 11.7.4    | <i>Obiettivi di gruppo (elemento "A").....</i>   | 123        |
| 11.7.5    | <i>Contributo individuale (elemento "B").....</i>  | 123        |
| 11.7.6    | <i>Abilità (elemento C).....</i>   | 125        |
| 11.7.7    | <i>Sintesi Valutativa.....</i>   | 128        |
| 11.7.8    | <i>Soggetti coinvolti e valutazione .....</i>  | 129        |
| 11.7.9    | <i>Condivisione degli obiettivi, strumenti e metodologie a supporto del processo valutativo e fasi del processo valutativo .....</i> | 130        |
| 11.7.10   | <i>Divergenze valutative e procedure di conciliazione .....</i>  | 133        |
| <b>12</b> | <b>APPENDICE: IL PROCESSO DI CLUSTERIZZAZIONE .....</b>  | <b>136</b> |
| 12.1      | GLI INDICATORI E LE FONTI DATI DELLE STRUTTURE TERRITORIALI.....   | 136        |
| 12.1.1    | <i>I Cluster delle sedi territoriali.....</i>  | 143        |

|   |            |
|---|------------|
| 12.2 GLI INDICATORI E LE FONTI DATI DELLE STRUTTURE TERRITORIALI PROFESSIONALI E MEDICO LEGALE..... | 149        |
| 12.2.1 <i>I cluster area legale</i> .....   | 153        |
| 12.2.2 <i>I cluster area medico legale</i> .....  | 158        |
| 12.2.3 <i>I cluster area Tecnico edilizia</i> .....   | 163        |
| <b>13 APPENDICE: IL VALORE PUBBLICO ED I GRUPPI DEI PRODOTTI OUTCOME.....</b>                       | <b>164</b> |
| <b>14 APPENDICE: DIMENSIONI DELL'INDICE DEL VALORE PUBBLICO ED INDICATORI .....</b>                 | <b>171</b> |

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

### 1.1 IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

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 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,<br>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,<br>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,<br>punto 3     | Elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno   |
| art. 3, co. 1, lett. A,<br>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,<br>punti 1 e 2 | Obiettivi di semplificazione e digitalizzazione   |
| art. 3, co. 1, lett. B,<br>punto 3     | Obiettivi e strumenti per realizzare la piena accessibilità dell'Amministrazione  |
| art. 3, co. 1, lett. B,<br>punto 4     | Modalità e azioni per favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere   |

## 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. 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   |

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 direttive 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:

- l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
- 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.

## 1.2 LE DIRETTIVE IN MATERIA DI PERFORMANCE INDIVIDUALE E FORMAZIONE

Altre due direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione hanno fornito indicazioni relativamente alla valutazione della performance individuale ed alla formazione.

In particolare, con la prima (Direttiva del 28 novembre 2023) sono state introdotte alcune innovazioni in materia di misurazione e valutazione della performance individuale, sui processi di individuazione delle "eccellenze" e di promozione della formazione individuale come elemento determinante per il cambiamento nell'organizzazione. La direttiva stabilisce altresì che ogni amministrazione preveda, nell'ambito dei rispettivi sistemi, che tutto il personale, a partire dal livello dirigenziale, venga valutato anche con riferimento alla capacità di esercitare adeguatamente la propria "leadership".

Con la seconda (Direttiva del 14 gennaio 2025) è stata ribadita l'importanza della valorizzazione delle persone e della produzione del valore pubblico attraverso l'attività di formazione.

### **1.3 DISEGNO DI LEGGE DI MODIFICA DELLA PERFORMANCE**

Nell'ambito della normativa della performance assume particolare rilevo il Disegno di Legge n. 2511 in discussione alla Commissione I Affari Costituzionali della Camera dei deputati *"Disposizioni in materia di sviluppo della carriera dirigenziale e della valutazione della performance del personale dirigenziale e non dirigenziale delle Pubbliche Amministrazioni"* di modifica sia del Decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 sia del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

Tale disegno, nella versione attuale (alla data di redazione del presente documento), introduce importanti innovazioni che avranno effetti sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, al fine di valorizzare le capacità manageriali e promuovendo il ruolo della formazione nella valutazione individuale del personale dirigenziale e non dirigenziale (art. 1).

In particolare, le più rilevanti, riguardano:

- 1) la previsione di una partecipazione di soggetti, anche esterni, ai fini della valutazione della performance;
- 2) ai fini della valutazione, l'attribuzione di punteggi apicali nel limite massimo del 30%;
- 3) la definizione e assegnazione degli obiettivi, entro il primo trimestre di ogni anno;
- 4) l'aggiornamento annuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, previo parere non vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione;
- 5) il collegamento, ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa, ai livelli di formazione raggiunti dal personale dipendente, in relazione alle risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili.



# 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 26 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

Accertamento della disabilità, permessi e congedi straordinari per assistenza



#### ALTRI 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

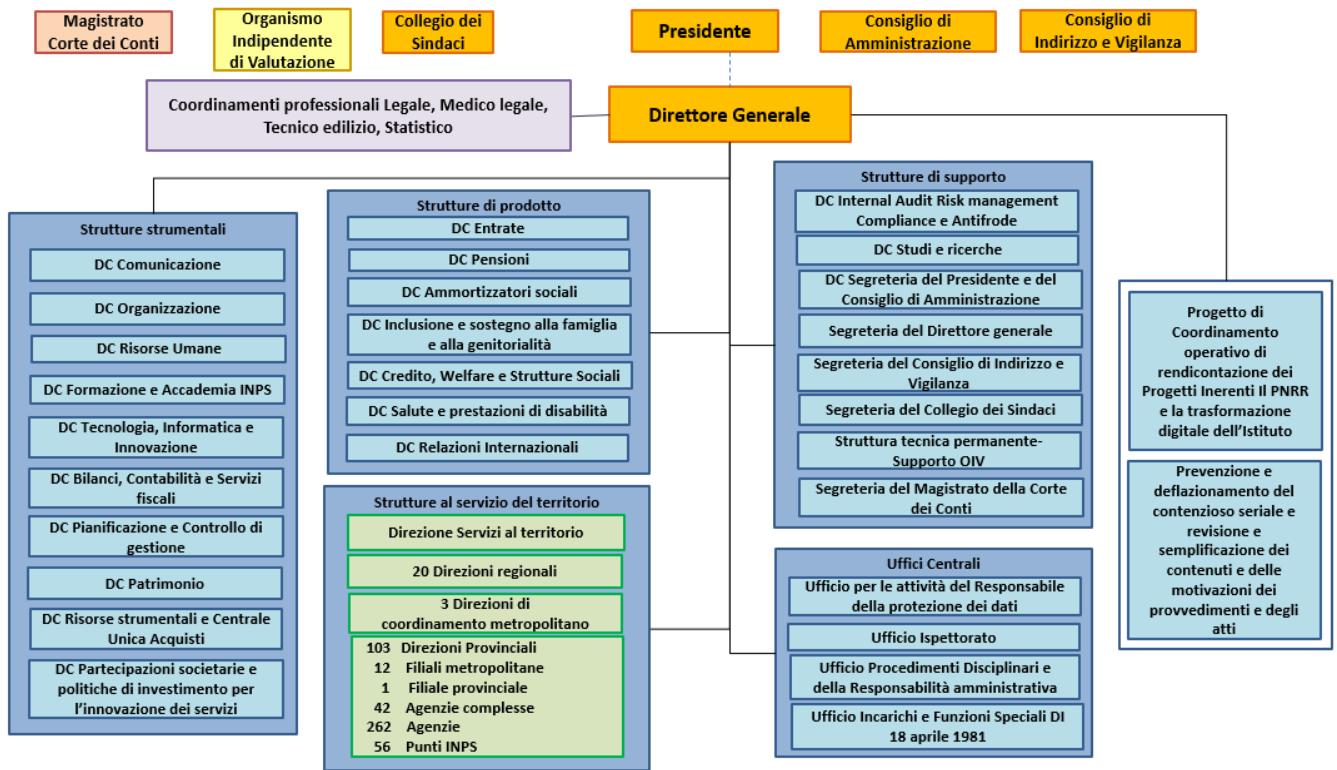
L'Istituto, inoltre, garantisce attività di consulenza ed orientamento a tutte le categorie di utenti su tutte le attività di propria competenza ed ha quindi una continua ed amplissima interazione con l'utenza. I processi lavorativi – nelle strutture di produzione – si concludono di regola con output 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. 182 del 12 novembre 2025:

- **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, modificata a seguito della Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 182 del 12 novembre 2025, con decorrenza dal 1 gennaio 2026:



## 2.3 GLI ORGANI ISTITUZIONALI

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, predisponde 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, sovraintende 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 sovraintende 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, individuando Obiettivi Generali di Ente e Obiettivi Specifici.

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, 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 coerenza con le Linee Guida Gestionali.

A conclusione dell'attività di programmazione delle attività 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.

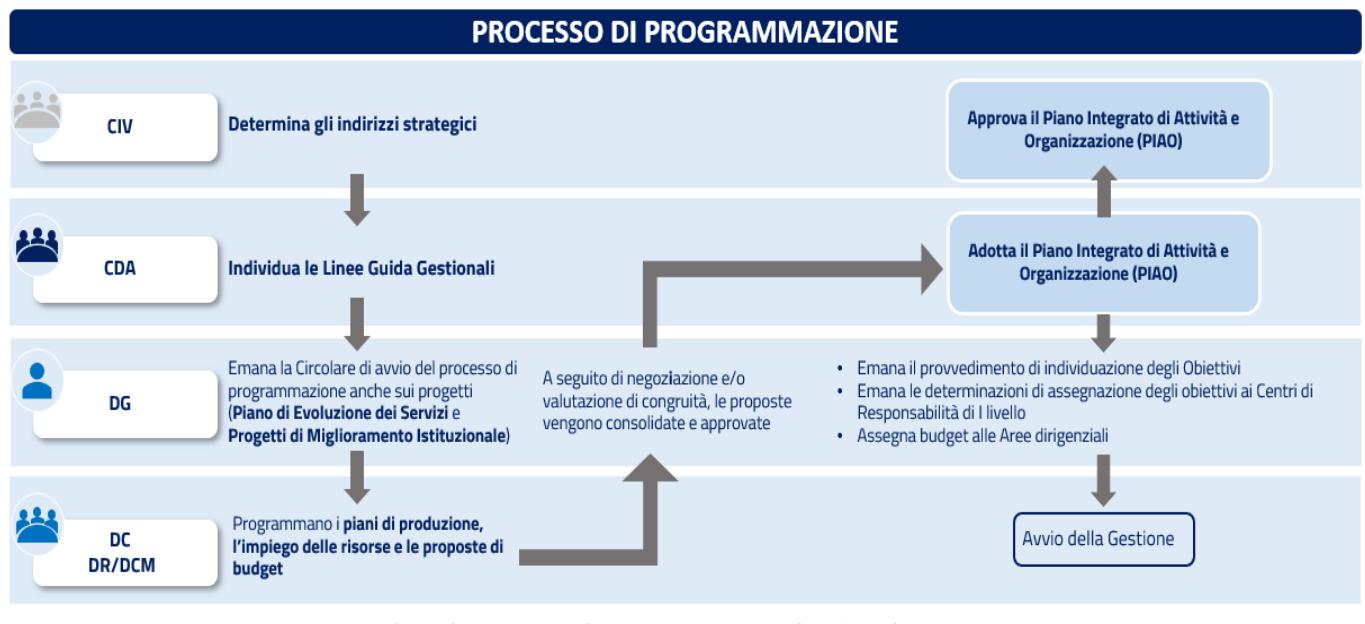
Successivamente all'adozione del PIAO da parte del Consiglio di Amministrazione, il Direttore generale adotta la determinazione con cui vengono individuati gli obiettivi, anche attuativi, degli obiettivi strategici definiti nel PIAO.

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 APPROVAZIONE DELL'SMVP

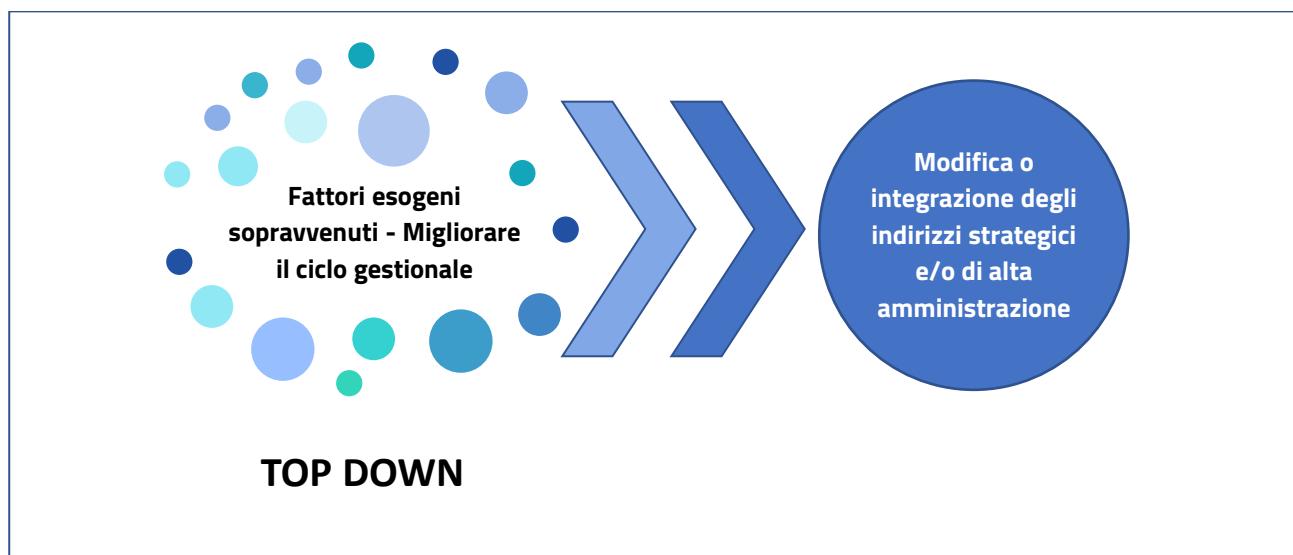


## 2.5 IL PROCESSO DI RIPROGRAMMAZIONE

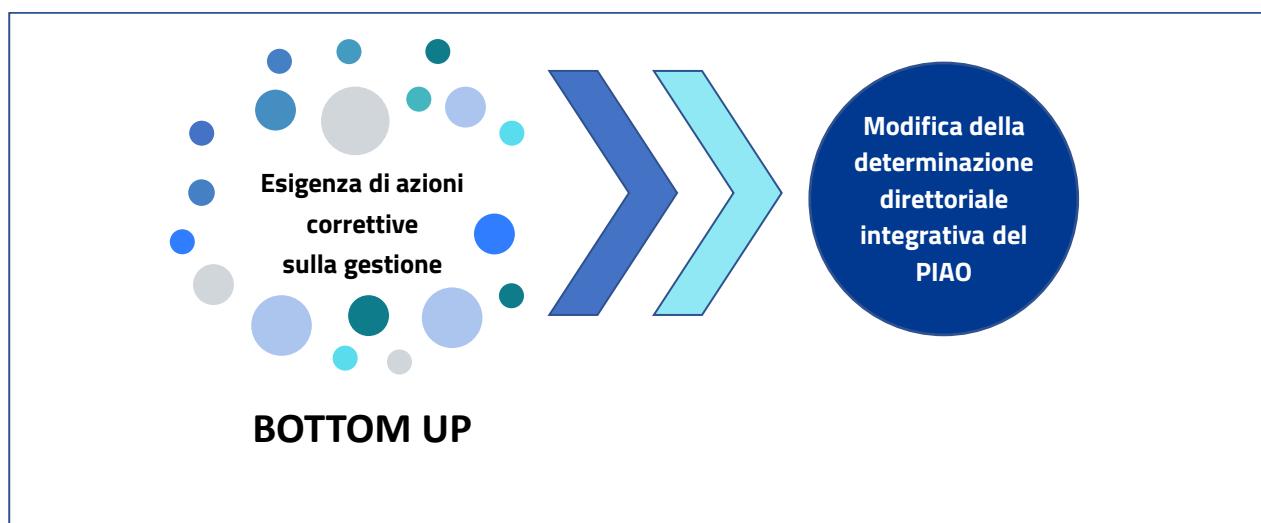
Il Ciclo della performance prevede la possibilità di effettuare, in corso d'anno, modifiche o integrazioni con effetti a diversi livelli.

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.

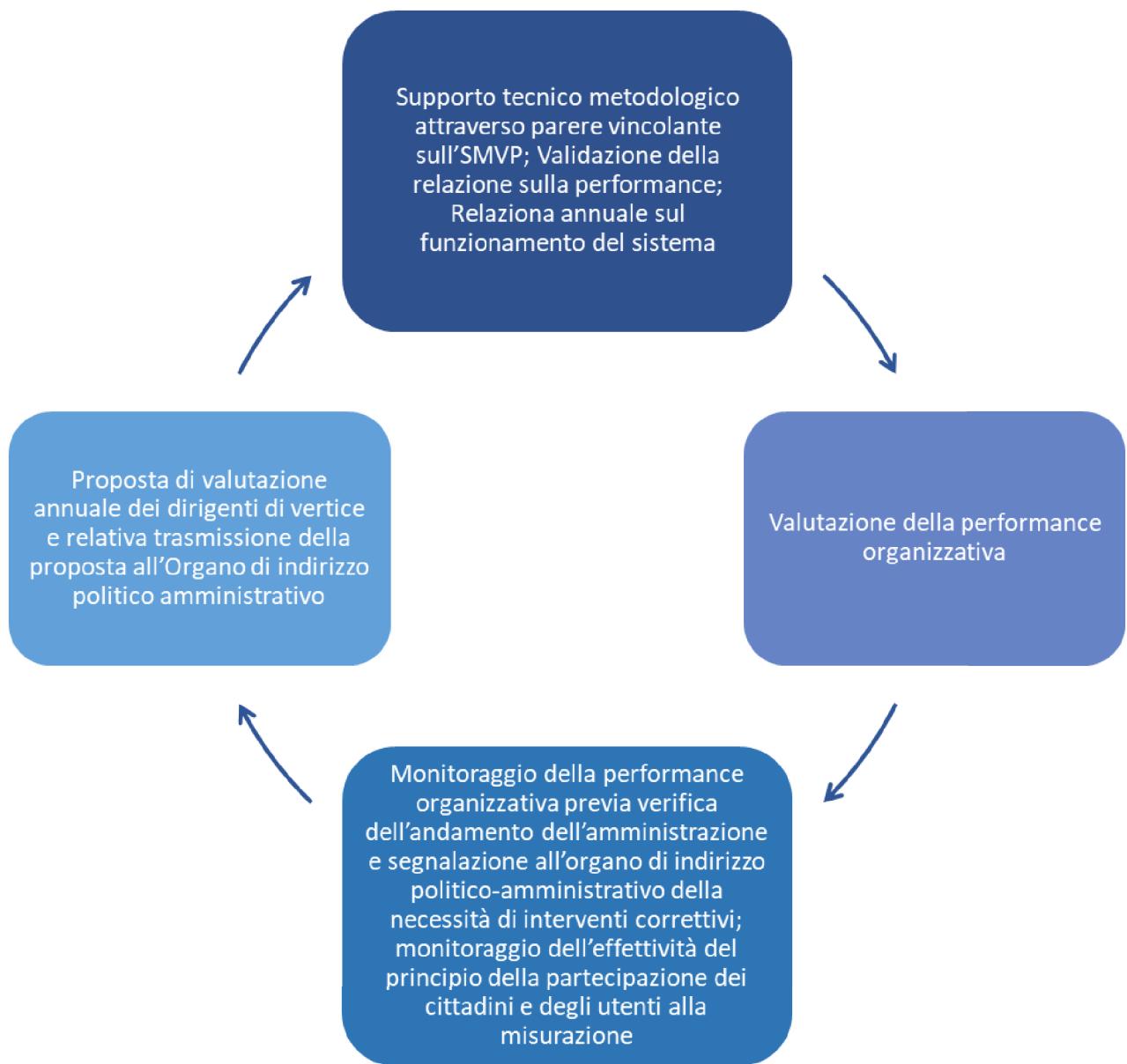
La relazione sulla *performance* (art. 10 c. 1 lett. b) D. Lgs. n. 150/2009) è il documento che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

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 (articolo 10, comma 5, del decreto legislativo n. 150 del 2009).

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 INDEPENDENTE 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

#### SAC - Programmazione Piano di Produzione

- 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. È utilizzato in modo costante dai dirigenti, dai controller e dai responsabili delle strutture per monitorare l'andamento qualitativo della sede.

#### CRUSCOTTO VALORE PUBBLICO

- 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 creare un nuovo ed unico Sistema Integrato di Pianificazione e Reportistica (c.d. *HUB della pianificazione*) 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. Nell'HUB confluiranno progressivamente tutti i sistemi di controllo gestionale in modo da creare un unico punto di accesso per l'utente interno con la visualizzazione delle diverse reportistiche gestionali. Attualmente diverse sezioni sono già in esercizio.

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.

Nel 2026 saranno avviati due progetti PES, di durata triennale, che mireranno ad una profonda modifica delle modalità di alimentazione degli strumenti del controllo gestionale, passando da alimentazioni su base mensile ad alimentazioni in tempo reale, nonché prevederanno l'introduzione dell'intelligenza artificiale come strumento di supporto alle attività di *data quality* e controllo.

### 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<br>Ministero dell'Economia e delle Finanze<br>Corte dei conti<br>Parlamento<br>Ministero per la PA Dipartimento Funzione Pubblica<br>Media ed Organi di Stampa   |
|           | ALTO  | Lavoratori dipendenti del settore privato<br>Lavoratori dipendenti del settore pubblico<br>Pensionati<br>Destinatari di prestazioni a sostegno del reddito<br>Lavoratori autonomi<br>Lavoratori domestici<br>Aziende con dipendenti<br>Utenti inoccupati<br>Utenti a rischio esclusione sociale<br>Utenti interni | Sindacati<br>Enti di Patronato<br>Associazioni di categoria<br>Consulenti del lavoro e relativo Ordine<br>Dottori commercialisti ed esperti contabili e relativo Ordine<br>CAF<br>Banche ed assicurazioni<br>Studi legali ed Ordine degli Avvocati<br>Istituzioni estere<br>Medici e relativo Ordine<br>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) possono essere coinvolti nel ciclo della performance 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 2026 la messa a regime di ulteriori elementi di evoluzione del sistema.

In tale contesto, il percorso di misura della creazione di Valore Pubblico ha contemplato l'introduzione del concetto di *Prodotto-Outcome* quale elemento cardine del sistema e unità fondamentale della rilevazione. L'Outcome, infatti, non solo rappresenta l'esito complessivo delle azioni poste in essere dall'Istituto, ma evidenzia altresì l'impatto reale e concreto che tali azioni determinano sui cittadini/utenti, consentendo una valutazione puntuale ed efficace del valore generato per la collettività.

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), evidenziandosi, da un lato, il ruolo di legittimazione degli attori e degli *stakeholders*, e dall'altro che le strategie adottate siano in grado di produrre risultati idonei a soddisfare i bisogni degli *stakeholders* stessi, attraverso una gestione razionale delle risorse.

L'evoluzione del nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance proseguirà nel 2026 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 Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance sono:

1. fondare il nuovo sistema del Valore Pubblico sulla persona e garantire che gli obiettivi dell'Istituto 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, in particolare la produzione automatizzata e le attività ad 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  |
|--|--|
| <b>Ente</b><br>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   | Valore Pubblico di Ente: è dato dalla media dei Valori Pubblici delle Strutture centrali e territoriali, compresi i professionisti e l'area medico legale  |
| <b>Direzione Generale</b><br>Strutture Strumentali, Strutture di Prodotto, Strutture di Supporto, Struttura Tecnica OIV, Uffici Centrali, Progetti trasversali ed incarichi di consulenza, studio e ricerca, Coordinamenti generali professionali e medico legale  | 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   |
| <b>Strutture al Servizio del Territorio</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Direzione Servizi al Territorio</li> <li>b) Direzioni Regionali e di Coordinamento metropolitano, compresi i Coordinamenti professionali e medico legale territoriali</li> <li>c) Direzioni provinciali/Filiali Metropolitane e provinciale</li> </ul> | Valore Pubblico di Struttura: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) è dato dalla somma ponderata dei Valori per Ambiti Valoriali secondo il sistema di KPI di performance;</li> <li>b) è dato dalla somma ponderata dei Valori per Ambiti Valoriali secondo il sistema di KPI di performance definito con applicazione della clusterizzazione;</li> <li>c) è dato dalla somma dei Valori degli Ambiti Valoriali definiti secondo il sistema di KPI con applicazione della clusterizzazione.</li> </ul> |

## 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;

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 perseguitamento 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 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

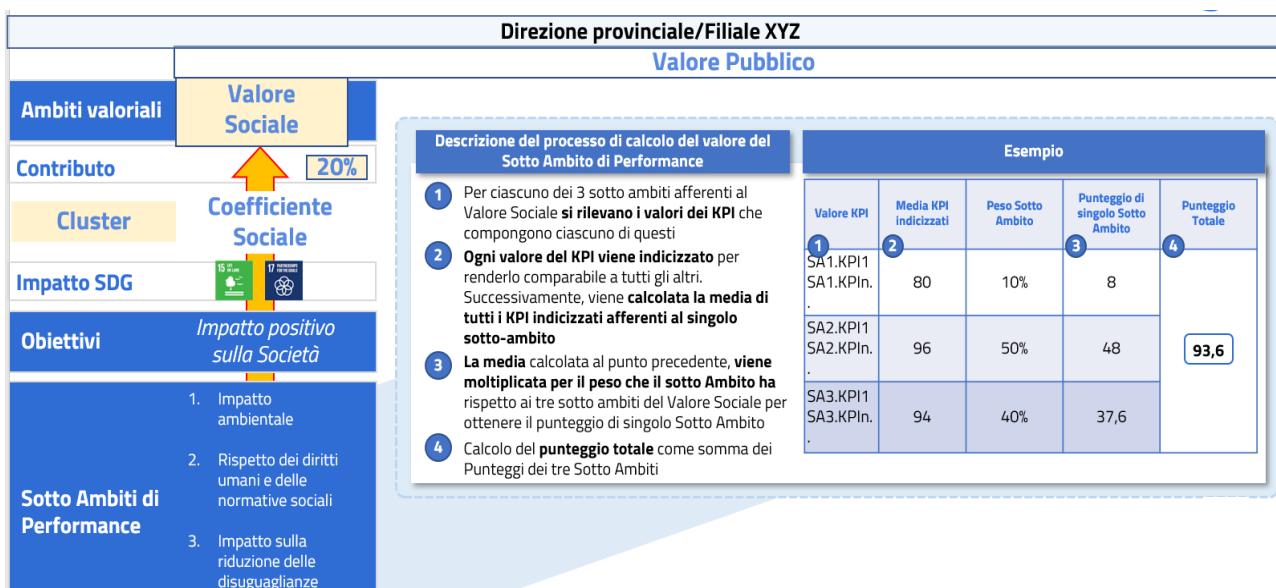
La "clusterizzazione" delle strutture dell'Istituto, applicata attraverso l'individuazione dei coefficienti di correzione, mira a valorizzare il risultato delle strutture (performance organizzativa) al fine di tenere in considerazione gli elementi endogeni ed esogeni rappresentativi delle peculiarità 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.

#### **4.5 PROSPETTIVE FUTURE**

Il Sistema del Valore Pubblico ha rappresentato il primo passo verso un processo evolutivo volto a focalizzare l'attenzione sull'*'Outcome'*, ovvero sull'impatto concreto generato dai servizi erogati. L'identificazione degli Ambiti Valoriali, che esprimono le dimensioni più rilevanti del valore, ha consentito di concentrare l'analisi su ciò che produce un maggiore valore, sia all'interno dell'Istituto sia nei confronti della collettività.

All'interno dell'Istituto, l'impegno per il miglioramento continuo dei servizi e l'efficientamento dei processi si traduce in una pluralità di progettualità, orientate a garantire i livelli di servizio concentrando l'attenzione sull'*'Outcome'*, quindi sul valore effettivamente percepito dall'utente.

A tal fine, l'Istituto ha avviato da tempo un ampio percorso di trasformazione digitale e organizzativa, con l'obiettivo di rafforzare la capacità di risposta ai bisogni dei cittadini, di rendere sempre più agile la fruizione dei servizi e di migliorare l'impatto delle proprie azioni.

È pertanto, apparsa evidente la necessità di integrare in un modello unitario i diversi progetti avviati, con l'obiettivo di accrescere la capacità dell'Istituto di operare in funzione delle esigenze espresse dagli utenti e di massimizzare il valore pubblico generato.

In particolare, l'Istituto è impegnato in iniziative strategiche incentrate su:

- evoluzione degli strumenti di misurazione e valutazione della performance;
- individuazione dei profili di ruolo e delle competenze necessarie per l'erogazione dei servizi;
- definizione di piani di reclutamento e formazione mirati;
- analisi e ottimizzazione dei flussi di processo sottesi ai servizi;
- adozione di piattaforme trasversali che consentono l'integrazione delle informazioni.

Tali interventi determinano leve gestionali funzionali a:

- prevedere e governare la domanda di servizio in logica proattiva, intercettando le esigenze emergenti;
- definire assetti organizzativi e politiche di gestione del personale coerenti con le competenze richieste;
- attuare strategie di *sourcing* e percorsi formativi funzionali al rafforzamento della capacità istituzionale e dell'impatto generato.



**INPS**



PERFORMANZA ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE: ELEMENTI COMUNI

La

**PERFORMANCE  
ORGANIZZATIVA E  
INDIVIDUALE:  
ELEMENTI  
COMUNI**

## 5 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE: ELEMENTI COMUNI

### 5.1 DEFINIZIONI E COMPOSIZIONE

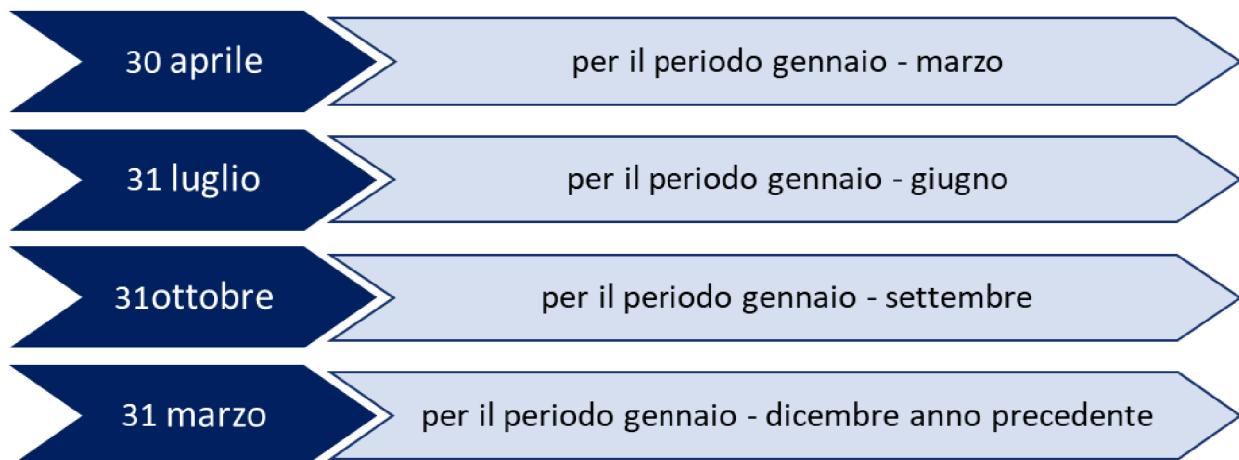
La **performance individuale** consta del contributo fornito dall'individuo, in termini di risultati e comportamenti agiti, al raggiungimento degli obiettivi dell'Istituto. Il procedimento di valutazione è descritto nell'apposita sezione.

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     |
|----------------------------------|--|------------|
| <b>Performance individuale</b>   | Qualità della prestazione ovvero valutazione delle competenze manageriali  | <b>30%</b> |
| <b>Performance organizzativa</b> | <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"> <li>a) Raggiungimento degli obiettivi di risultato assegnati all'area di responsabilità (peso 80/100);</li> <li>b) Raggiungimento degli obiettivi di risultato assegnati al direttore della struttura che comprende l'area di responsabilità (peso 20/100).</li> </ul> | <b>70%</b> |

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 specifici dell'area stessa; 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.

### **5.2.2 Professionisti e Medici**

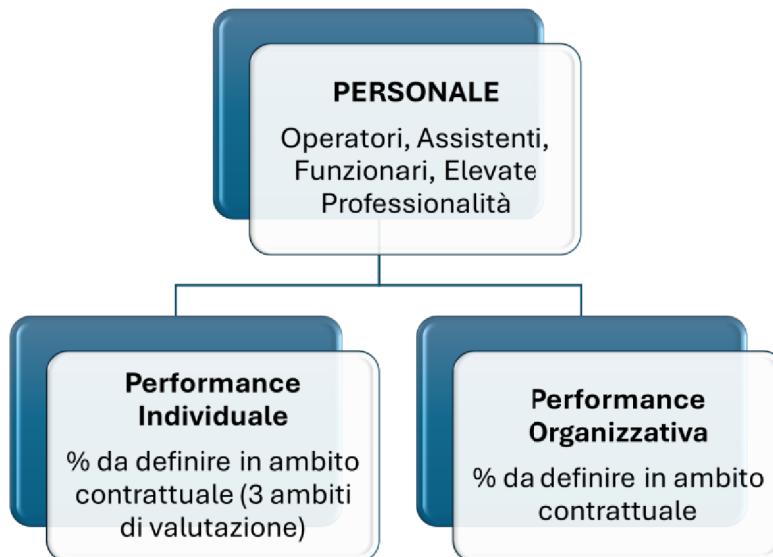
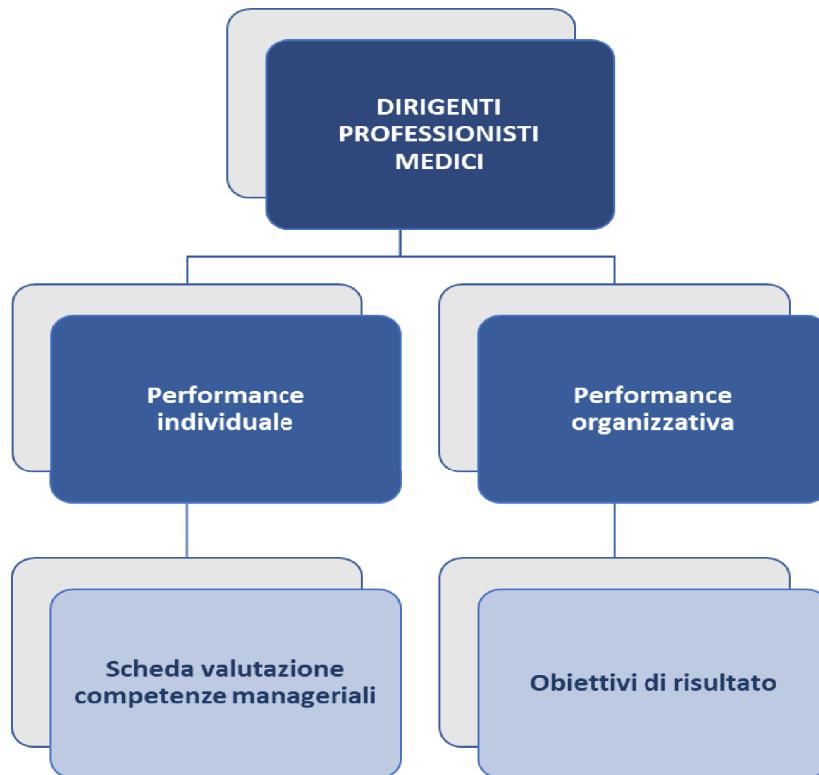
La valutazione della performance è commisurata ai seguenti parametri, analogamente a quanto avviene per la dirigenza:

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

### 5.2.3 Personale inquadrato nelle famiglie professionali

La valutazione del personale in oggetto è collegata:

| Tipologia                        | Descrizione   | Valore  |
|----------------------------------|---|---|
| <b>Performance individuale</b>   | <p>Tre dimensioni di valutazione collegate a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Obiettivi di gruppo;</li> <li>b) Contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi di gruppo</li> <li>c) Abilità</li> </ul>  | % da definire in sede di contrattazione integrativa |
| <b>Performance organizzativa</b> | 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 determinano il calcolo nella misurazione del Valore Pubblico generato con riferimento ai prodotti outcome.

#### 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 attribuibili alle Strutture Territoriali sia dei fattori riferibili 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. Per ciascuno dei prodotti delle aree nei quali è stato suddiviso il catalogo (Prestazioni; Flussi; Informazione e Consulenza; Altre Attività) è stato individuato il tempo di lavorazione, anche con l'attività di misurazione, determinando dei nuovi coefficienti di omogeneizzazione.

L'Indice di produttività è calcolato sulla produzione omogeneizzata dei Prodotti delle 4 aree (Prestazioni; Flussi; Informazione e consulenza; Altre attività).

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

La formula per il calcolo della produttività è la seguente:

Definito omogeneizzato dei prodotti outcome (\*)

Risorse amministrative disponibili (elevate professionalità, funzionari, assistenti ed operatori + comandati) (\*\*)

(\*) Riferito ai prodotti outcome 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 omogenizzata dei Prodotti outcome delle 4 aree sopra ricordate, secondo la formula precedentemente illustrata.

Per la produttività sono fissati obiettivi intermedi trimestrali, come indicato nel paragrafo 9.1.

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 complessivo 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.



L'indice è quindi pari al rapporto tra i prodotti definiti nel periodo di riferimento e quelli pervenuti nello stesso periodo (in omogeneizzato).

Tale indice assume rilievo in quanto la fase di programmazione della Produzione verrà effettuata sulla base del principio dell'Indice di deflusso = 1, misura che assicura che ogni struttura ha la capacità di lavorare tutto il volume delle domande pervenute nel periodo garantendo i livelli di servizio fissati dagli Organi.

Potranno essere attribuiti obiettivi di indici di deflusso maggiori di 1 per garantire la riduzione delle giacenze in ottica di standardizzazione dei livelli di servizio.

Nel 2026, ai fini del calcolo della retribuzione di risultato della dirigenza (centrale e territoriale), oltre all'obiettivo di indice di deflusso complessivo delle 4 aree del catalogo prodotti ("Prestazioni", "Flussi", "Informazione e Consulenza" ed "Altre Attività"), saranno considerati due ulteriori indici:

- a) l'indice di deflusso per l'Area Prestazioni (calcolato a livello regionale o di coordinamento metropolitano);
- b) l'indice di deflusso per l'Area Flussi (calcolato a livello regionale o di coordinamento metropolitano).

Entrambi gli indici (con valore obiettivo pari ad 1) saranno assegnati e rendicontati:

- a livello di direzione regionale o di coordinamento metropolitano, per tutte le strutture territoriali;
- a livello nazionale, per tutte le strutture centrali.

L'introduzione di tali due ulteriori indici mirerà a monitorare la tempestività di risposta alle istanze del cittadino.

I pesi dei 3 indici saranno articolati secondo la seguente tabella e saranno calcolati in produzione omogenizzata.

| INDICE DI DEFLUSSO |                                       |                                     |                                |
|--------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|
|                    | Indice di deflusso<br>complessivo (*) | Indice Deflusso<br>Area prestazioni | Indice Deflusso<br>Area Flussi |
| PESO               | 70%                                   | 15%                                 | 15%                            |

(\*) Relativo alle 4 aree del catalogo prodotti

### 6.2.3 Indice del Valore Pubblico

Nel processo di valorizzazione dell'impatto derivante dall'erogazione dei servizi, è fondamentale attribuire un valore all'outcome generato, considerando non solo una prospettiva interna, che valuta tale valore in base al tempo impiegato per l'esecuzione delle attività e da indicatori che generalmente segnalano la qualità interna delle lavorazioni, ma anche una prospettiva esterna, che tenga conto della percezione che l'utente (soggetto fisico e soggetto giuridico) ha del servizio, ossia dell'effettivo impatto che lo stesso riconosce.

È chiaro e condiviso che, sebbene la rappresentazione degli sforzi gestionali e dei costi sostenuti per l'erogazione del servizio da parte dell'Istituto sia relativamente semplice, di contro è molto più complesso misurare il vantaggio o il valore aggiunto creato. Per questo motivo, a partire dal 2026, verrà introdotto, in via sperimentale, un sistema di rilevazione dell'impatto, attraverso l'uso di coefficienti specifici. Per rendere concreta questa rilevazione, è necessario tradurre in termini misurabili le percezioni degli utenti.

In questo contesto, è stato sviluppato un sistema basato su indicatori che misurano l'impatto, articolato come segue:

- in una prima fase, sono stati considerati gli ambiti valoriali del Valore Pubblico, che comprendono gli aspetti rilevanti dello stesso;
- successivamente, sono state definite le dimensioni più rappresentative dell'impatto. Queste dimensioni hanno permesso di individuare indicatori, specifici per le aree delle Prestazioni e dei Flussi, alimentati dai dati dell'Istituto, che traducono in termini misurabili l'impatto stesso consentendo una rappresentazione comprensibile sia internamente che esternamente (vedi appendice *"Dimensioni dell'Indice del Valore Pubblico ed indicatori"*).

L'applicazione dell'impatto considera quale unità base di rilevazione i Prodotti-Outcome, raggruppati in gruppi omogenei al fine di valorizzare diversamente gli ambiti dell'impatto in base alle caratteristiche specifiche dei gruppi. Nella tabella sottostante si riportano i gruppi individuati:

| Area        | Gruppi omogenei  |
|-------------|--|
| Prestazioni | Assistenza/invalidità civile                               |
| Prestazioni | Conto assicurativo gest pubblica                           |
| Prestazioni | Conto assicurativo individuale                             |
| Prestazioni | Pensioni   |
| Prestazioni | Controlli Autocertificazioni                               |
| Prestazioni | Naspi/sussidi/indennità/psr                                |
| Prestazioni | Welfare gestione pubblica                                  |
| Flussi      | CIG, TFR, TFS, fondo tesoreria                             |
| Flussi      | Gestione crediti e anomalie contributive gestione pubblica |
| Flussi      | Gestione crediti e anomalie soggetto contribuente          |
| Flussi      | Audit e rischi   |

Il diverso impatto dei Prodotti-Outcome sugli ambiti valoriali viene messo in evidenza attraverso l'assegnazione di pesi specifici agli ambiti valoriali. Questa metodologia consente di evidenziare in modo più chiaro gli aspetti sui quali i Prodotti, appartenenti ai gruppi omogenei, esercitano un impatto più significativo, permettendo così una visione nitida dell'effetto che generano.

Inoltre, i risultati sui Prodotti-Outcome vengono aggregati al fine di rappresentare un valore medio che possa essere applicato a livello di Regione/DCM per valutare il raggiungimento del livello ottimale attribuito a tale elemento, che acquisisce rilevanza anche in funzione dell'incentivo ordinario e della retribuzione di risultato della dirigenza (centrale e territoriale).

La rilevazione di questo nuovo elemento si inserisce in un processo di evoluzione graduale, che si allinea con il dinamismo del contesto attuale e mira a un continuo miglioramento degli strumenti a supporto dell'istituto. Questo sforzo è volto a definire un'immagine chiara e completa del Valore, garantendo così una gestione più efficace e informata delle risorse e degli obiettivi.

In appendice è riportata l'aggregazione dei prodotti outcome associati ai *Gruppi omogenei*.

#### 6.2.4 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:

$$\frac{\text{Giacenza finale omogeneizzata}}{\text{Pervenuto omogeneizzato}} * \text{Giorni di competenza}$$

L'indice di giacenza non è un elemento che concorre alla valutazione della performance organizzativa, ma è un importante indicatore di controllo gestionale al quale far riferimento per monitorare l'andamento delle strutture in quanto è da intendersi come il tempo di lavoro necessario a soddisfare un livello di correttezza rispetto alla richiesta di servizio.

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.

#### 6.2.5 Qualità del servizio e Valore Pubblico

Il valore pubblico, inteso come valore percepito dai cittadini e dagli utenti è frutto del 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 su 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, nel 2024, 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 prevede indicatori sui prodotti outcome che consentono di rendere strategiche determinate lavorazioni che garantiscono una maggiore qualità del servizio;
- ✓ "Indice sintetico del Valore Pubblico" che rileva il livello di servizio offerto all'utenza e misurato attraverso indicatori di impatto, di specifiche fasi di lavorazione, 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.

Dal 2025 il Cruscotto Qualità e Impatto, proprio nell'ottica di valutare complessivamente il Valore Pubblico generato dall'Istituto, è stato adeguato anche rilevando 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").

Per il 2026, gli indicatori elementari del Cruscotto Qualità e Impatto faranno riferimento al prodotto outcome al fine di intercettare i miglioramenti della qualità e dell'impatto.

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, oppure assegnando un budget fisso, in ragione della particolarità dell'indicatore.

L'insieme degli indicatori che rispondono ai criteri di: Completezza, Impatto, Misurabilità, Orientamento all'utenza, Significatività, Tempestività, hanno per ciascun criterio le caratteristiche indicate nella tabella che segue:

## 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 decisorи

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 cassetti, linee Inps, deflusso, ecc.

Nel Cruscotto sono stati attivati alcuni indicatori (c.d. "Indicatori sentinella") che monitorano le attività nell'ambito dei processi di lavoro al fine di garantire un'ottimale risposta alla domanda di servizio. Questi indicatori hanno peso pari a zero e pertanto non incidono sui risultati di performance ma hanno una funzione di ausilio all'attività di gestione e monitoraggio dell'attività produttiva e dei risultati.

L'articolazione del Cruscotto Qualità e Impatto 2026 è riportata in allegato.

## 6.2.6 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.

Il Direttore Generale con l'Ordine di Servizio n. 9 del 9 maggio 2025 ha costituito un gruppo di lavoro per avviare un processo di revisione, condiviso con le direzioni centrali e territoriali, della struttura dello IEEP, in modo da garantire una misurazione coerente ed integrata delle performance dell'Istituto in grado di valorizzare gli effetti finanziari delle attività poste in essere dalle strutture dell'Inps a tutela del proprio patrimonio e delle risorse pubbliche gestite.

Il processo di evoluzione dello IEEP si svilupperà in un arco biennale, con alcune prime modifiche nella struttura del 2026 (eliminazione della voce riscatti e ricongiunzioni ed inserimento di indicatori nel Cruscotto Qualità e Impatto; inserimento di indicatori specifici nel Cruscotto Qualità e Impatto per le attività sul TFS e TFR; avvio di una diversa valorizzazione dell'attività sugli indebiti, in coerenza con la Direttiva del Direttore generale n. 7 del 31 gennaio 2024).

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 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.

### **6.2.7 Indicatori economici**

Il percorso della modifica degli indicatori economici ha visto, nel 2025, l'introduzione di alcuni nuovi e l'eliminazione di quelli non più rispondenti alla funzione di monitoraggio efficace dei fenomeni.

Il percorso di modifica proseguirà anche nel 2026 con l'introduzione, in via sperimentale, di un nuovo indicatore che monitorerà la corretta gestione dei conti transitori di contabilità generale (GPA).

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

#### **6.2.7.1 Indicatore dei costi di struttura**

L'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.

#### **6.2.7.2 Indicatore costo per manutenzione straordinaria**

L'indicatore, anche per il 2026, sarà in via sperimentale e senza effetti sui risultati di performance ed è 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, indicati nella tabella.

|                        |                  |   |
|------------------------|------------------|---|
| Stabili<br>Strumentali | <b>5U2112010</b> | SPESE PER MANUTENZIONE STRAORDINARIA E DI ADATTAMENTO DI STABILI STRUMENTALI DI PROPRIETÀ   |
|                        | <b>5U2112011</b> | SPESE DI ADATTAMENTO FUNZIONALE DEGLI STABILI STRUMENTALI DI TERZI  |
|                        | <b>5U2112013</b> | SPESE DI MANUTENZIONE STRAORDINARIA E DI ADATTAMENTO DEGLI STABILI STRUMENTALI, GIÀ DI PROPRIETÀ, TRASFERITI AL "FIP - FONDO IMMOBILI PUBBLICI - FONDO COMUNE DI INVESTIMENTO IMMOBILIARE DI TIPO CHIUSO" AI SENSI DELL'ART. 4 DEL DL N. 351/2001 CONVERTITO NELLA LEGGE N. 410/2001  |
|                        | <b>5U2112014</b> | SPESE DI MANUTENZIONE STRAORDINARIA PER LA SICUREZZA E L'IGIENE SUL POSTO DI LAVORO DEGLI STABILI DI PROPRIETÀ ADIBITI AD UFFICI E DEGLI STABILI STRUMENTALI, GIA' DI PROPRIETÀ, TASFERITI AL "FIP - FONDO IMMOBILI PUBBLICI - FONDO COMUNE DI INVESTIMENTO IMMOBILIARE DI TIPO CHIUSO" AI SENSI DELL'ART. N. 4 DEL D.L. N. 351/2001 CONVERTITO NELLA LEGGE N. 410/2001 |
| Strutture<br>Sociali   | <b>5U2112002</b> | SPESE DI MANUTENZIONE STRAORDINARIA PER LE STRUTTURE SOCIALI  |
|                        | <b>5U2112005</b> | SPESE DI MANUTENZIONE STRAORDINARIA PER ADEGUAMENTI NORMATIVI IN MATERIA DI SICUREZZA 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.

Allo scostamento verrà applicata una tolleranza del +/-5%.

L'andamento trimestrale oggetto di monitoraggio verrà trasmesso, dalla Direzione centrale pianificazione e controllo di gestione, alle Direzioni centrali responsabili di budget e alle Direzioni Regionali/Coordinamento metropolitano al fine di valutare la corretta previsione della spesa e la capacità di utilizzo delle risorse assegnate ed utilizzate.

#### 6.2.7.3 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, TOC<sup>1</sup>, 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.



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.

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.

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.

<sup>1</sup> Total Occupancy Cost (Costi Totali di Occupazione)

| 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 |

Al fine del calcolo dell'indice, sono stati individuati 10 indicatori economici elementari.

|                                 | Indicatore elementare   |
|---------------------------------|---|
| <i>Costo di PRODOTTO</i>        | Indicatore costo medio Netto per unità di Prodotto  |
| <i>Costo TOC</i>                | Indicatore TOC per MQ (lordi)<br>Indicatore TOC pro-capite  |
| <i>Costo per BENI e SERVIZI</i> | Indicatore costo medio Materiali di consumo pro-capite ultimo triennio<br>Indicatore costo per Facchinaggio e trasporti pro-capite<br>Indicatore andamento costi Legali                                       |
| <i>Costo per PERSONALE</i>      | Indicatore costo per Straordinario e Turni<br>Indicatore costo pro-capite per Missioni<br>Indicatore costo pro-capite per Missioni al personale degli uffici e formazione<br>Indicatore costo per buoni pasto |

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

#### 6.2.8 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 Centro di Imputazione Contabile di competenza economica (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.

**6.2.9 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.

#### **6.2.10 Indicatore monitoraggio dei conti transitori di contabilità generale (GPA)**

Nell'anno 2026 sarà introdotto, in via sperimentale e senza effetti sui risultati di performance, il nuovo indicatore finalizzato al monitoraggio di conti di contabilità generale transitori e alla sistemazione delle partite aperte sui conti stessi:

- **GPA52099** Riscossione accrediti diversi in attesa di imputazione definitiva
- **GPA51099** Pagamenti addebiti diversi in attesa di imputazione definitiva
- **GPA10099** Debiti diversi
- **GPA00099** Crediti diversi

Per ciascuna partita sarà esposto il saldo alla data di riferimento del trimestre e la stratificazione di questo saldo per anno di competenza.

L'indice che monitorerà l'efficienza nelle contabilizzazioni sarà calcolato come rapporto tra Dare e Avere (per i conti GPA52099 e GPA 10099) e tra Avere e Dare (per i conti GPA 51099 e GPA 00099).

**GPA52099 GPA10099**

$$\text{Indice} = \frac{\text{Totale Dare da inizio anno a fine trimestre}}{\text{Totale Avere da inizio anno a fine trimestre}}$$

**GPA51099 e GPA0009**

$$\text{Indice} = \frac{\text{Totale Avere da inizio anno a fine trimestre}}{\text{Totale Dare da inizio anno a fine trimestre}}$$

Le rilevazioni saranno consolidate e cristallizzate trimestralmente in concomitanza della rilevazione degli altri indicatori di performance.

L'indicatore di efficienza verrà calcolato con riferimento alle contabilizzazioni di competenza dell'anno precedente in quanto dato contabile chiuso.

I subtotali per conto/sede e conto/regione saranno neutralizzati delle partite non lavorabili accettate da sede destinataria entro la data del consolidamento.

L'obiettivo di tale indice dovrà attestarsi intorno ad 1 (deflusso pari a 1), a significare che tutto quanto contabilizzato in apertura su un conto transitorio in un anno è stato chiuso entro la data di chiusura del bilancio.

#### **6.2.11 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 indicate le strutture responsabili ed i relativi pesi.

#### **6.2.12 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, viene confermato anche per il 2026 **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 sarà calcolato considerando il decremento dei pignoramenti rispetto a quelli rilevati nell'anno precedente. Il calcolo avverrà mediante un criterio di ponderazione che attribuisce un peso del 30% al numero complessivo dei vincoli e un peso del 70% agli importi complessivi vincolati. La valutazione del decremento percentuale rispetto all'obiettivo sarà effettuata ogni trimestre, verificando l'ammontare dei pignoramenti esistenti al periodo di valutazione.

La Direzione centrale Bilanci, Contabilità e Servizi Fiscali, entro il 31 gennaio di ogni anno, provvederà ad attestare l'ammontare dei vincoli (in termini di numeri e importi) presenti sui conti correnti bancari, postali e di tesoreria alla data del 31 dicembre dell'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, ad ogni trimestre ed a consuntivo di fine anno.

La Direzione centrale Bilanci, Contabilità e Servizi Fiscali trasmetterà periodicamente alle Direzioni Regionali ed alle Direzioni di Coordinamento Metropolitano il report di monitoraggio dei vincoli.

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

#### **6.2.13 Indicatore sulla dinamica annuale dei pignoramenti dei conti correnti bancari, postali e di tesoreria**

Nel contesto del potenziamento delle attività di controllo, viene istituito un nuovo indicatore finalizzato al monitoraggio della dinamica annuale degli atti di pignoramento.

L'introduzione di tale strumento risponde all'esigenza di rafforzare il presidio operativo, promuovendo una maggiore efficienza nei processi di liquidazione delle prestazioni e una conseguente riduzione del ricorso a procedure esecutive, che comportano oneri aggiuntivi per l'Istituto, sia in termini economici che gestionali.

A differenza dell'indicatore precedente, che fornisce una rilevazione puntuale degli atti di pignoramento presenti alla chiusura del trimestre e dell'anno, il nuovo indicatore misurerà il

volume complessivo dei vincoli apposti sui conti correnti bancari, postali e di tesoreria nel corso dell'intero anno di riferimento. Tale approccio consente di rappresentare il flusso cumulato degli atti registrati nell'anno, offrendo una prospettiva dinamica dell'andamento complessivo. Il valore sarà determinato mediante un criterio di ponderazione che attribuisce un peso del 30% al numero complessivo dei vincoli e un peso del 70% agli importi complessivi vincolati.

L'indicatore monitorerà il decremento percentuale rispetto ai valori rilevati nell'anno precedente, al fine di misurare l'efficacia delle azioni di riduzione dei vincoli. La base di riferimento sarà costituita dal volume complessivo (in termini di numero e importi) registrato nel corso del precedente anno, rispetto al quale verranno calcolate le variazioni.

Entro il 31 gennaio di ogni anno, la Direzione centrale Bilanci, Contabilità e Servizi Fiscali attesterà l'ammontare dei volumi cumulati (in termini di numero e importi) presenti sui conti correnti bancari, postali e di tesoreria relativi all'anno precedente e trasmetterà alla Direzione centrale Pianificazione e Controllo di gestione la proposta di obiettivi di riduzione percentuale da assegnare a ciascuna struttura per l'anno successivo

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

La Direzione centrale Bilanci, Contabilità e Servizi Fiscali trasmetterà periodicamente alle Direzioni Regionali e alle Direzioni di Coordinamento Metropolitano il report di monitoraggio dei vincoli.

Con la Determinazione del Direttore Generale di individuazione degli obiettivi, saranno formalizzati i target di riduzione percentuale rispetto al volume cumulato registrato nell'anno precedente.

#### **6.2.14 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-finanziario 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").

Ai fini del raggiungimento dell'obiettivo saranno considerati anche i controlli su "lista" che potranno derivare da segnalazioni o specificità individuate dalla Direzione centrale Internal Audit, Risk Management, Compliance e Antifrode.

#### **6.2.15 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<br>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.

#### **6.2.16 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.

Nel 2026, l'indice si articola in tre componenti:

- 1)** realizzazione degli accessi programmati;
- 2)** fruizione attività formativa specifica del personale della Rete Audit;
- 3)** utilizzo del Personale delle reti territoriali di audit:
  - la prima componente 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 componente è riferita alla formazione del Personale appartenente alla Rete di audit (numero ore annuali formazione specifica in ambito audit fruite in aggiunta alle 40 ordinarie previste)
  - la terza componente è riferita alla quota di effettivo utilizzo del Personale della Rete in attività specifiche di audit in corso d'anno.



Le tre 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"). In considerazione della necessità di avviare un tavolo di lavoro per sviluppare il sistema di indicatori che consenta la valorizzazione delle due nuove componenti "Fruizione attività formativa

*specifica da parte del personale della rete*" e "*Utilizzo del personale*", dette componenti entreranno nel calcolo dell'indice all'esito dell'attività del gruppo di lavoro".

Nella determinazione del Direttore generale saranno individuati gli obiettivi.

#### **6.2.17 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 effettuata nel 2024 ha delineato un percorso di sviluppo volto a migliorare la qualità della tracciatura delle attività di informazione. Tale approccio, partendo dalle attuali criticità nella rilevazione (certezza del contatto, tempo effettivo, corretta informazione sulla chiusura dell'appuntamento, ecc..), ha l'obiettivo di individuare soluzioni che permettano una rilevazione sempre più precisa degli aspetti quali-quantitativi dell'informazione. Allo stesso tempo, l'avvio in sperimentazione della rilevazione dei feedback forniti dagli utenti per le informazioni richieste allo sportello potrà essere utile per acquisire ulteriori elementi, indispensabili per migliorare la valorizzazione dell'attività svolta dalle sedi.

Le attività di informazione e consulenza, presenti nella sezione del catalogo prodotti denominata “Area informazione e consulenza”, verranno valorizzate, nel corso del 2026, tenendo conto dell’aggregazione dei prodotti in Prodotti-Outcome, in analogia con quanto svolto nel 2025 per i prodotti relativi all’area Prestazioni e Flussi.

#### **6.2.18 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 Cruscotto 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.

#### **6.2.19 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 group<sup>2</sup> e interviste<sup>3</sup>, 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.

#### **6.2.20 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, in linea con quanto previsto dalla Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025, "Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti".

Tale Direttiva prevede che ogni dipendente deve fruire di almeno 40 ore di formazione all'anno, individuando nel diretto dirigente di riferimento la responsabilità di individuare i percorsi formativi utili all'accrescimento delle competenze previste nelle aree ritenute prioritarie (leadership, competenze digitali/transizione, etica/integrazione).

Attraverso l'utilizzo della "Piattaforma della Formazione", operante dal 2025 all'interno dell'architettura SAP Success Factors, i dirigenti avranno la possibilità di identificare, all'interno dell'offerta formativa disponibile, oltre agli interventi classificati come "obbligatori", i corsi di formazione che riterranno utili al raggiungimento dell'obiettivo delle 40 ore. Ove ritenuto utile ed

---

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

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

opportuno, i dirigenti potranno individuare ulteriori percorsi formativi all'interno della Piattaforma Syllabus, gestita dal Dipartimento della Funzione Pubblica, ovvero nel catalogo messo a disposizione dalla SNA. La stessa "Piattaforma della Formazione" consentirà ai dirigenti un puntuale monitoraggio della formazione frutta da ciascun dipendente.

L'attività di formazione, oltre ad essere un obiettivo per la dirigenza, sarà valutata anche ai fini dell'Indice del Valore pubblico.

Al di là degli aspetti meramente "quantitativi", è necessario rilevare l'efficacia degli interventi formativi e l'impatto che gli stessi hanno in un'ottica di creazione di "valore pubblico"; in tal senso, nell'anno 2026, saranno poste in essere attività finalizzate a:

1. ottimizzare il sistema di rilevazione continua dei fabbisogni nell'ottica della produzione di un Piano dell'Offerta Formativa allineato anche alle esigenze emergenti in corso d'anno;
2. individuare un sistema che rappresenti il "valore pubblico" generato attraverso l'attività formativa;
3. integrare 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.



**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 nel 2024 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.

Tale modello permette di non valorizzare esclusivamente l'associazione 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.

Il modello permette di tenere in considerazione oltre ai volumi di produzione delle Aree Prestazioni e Flussi, ed al loro valore espresso in termini di produzione omogenizzata, anche i volumi di produzione relativi:

- **ai prodotti/servizi frutto della digitalizzazione e dell'automazione dei sistemi** resa possibile, oltre che dallo sviluppo e dagli investimenti tecnologici, dalle attività svolte dagli operatori anche in termini di verifica, qualificazione e normalizzazione delle informazioni;
- **alle attività di informazione, consulenza e intermediazione** valutate sulla base dei codici esistenti aggregati in Prodotti-Outcome.



Al fine di garantire una valorizzazione coerente delle attività, l'Istituto si è dotato di un protocollo di misura che ha caratteristiche dinamiche, infatti, è aggiornabile ed integrabile annualmente qualora vengano introdotti nuovi Prodotti o, qualora le innovazioni tecnologiche, procedurali e/o organizzative, determinino una variazione nel flusso di processo del servizio. Tale protocollo prevede i seguenti passi:

- selezione dei Prodotti per i quali si rende necessario aggiornarne la valorizzazione;
- 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 riportate sia nel “Manuale dei rischi” che nel “Portale dei processi operativi”, considerando i possibili stati finali/output delle lavorazioni (ad esempio accoglimento, respinta);
- 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, qualora possibile, o misurazione al fine di rilevare i tempi di lavorazione dei Prodotti.

Per determinare i nuovi coefficienti di omogeneizzazione, dopo la rilevazione dei tempi, se ne calcola la media per ciascuna fase (Presa in carico, Istruttoria e Definizione) e l'applicazione dei coefficienti di omogeneizzazione avviene considerando i Prodotti-Outcome individuati.

In aggiunta, ai volumi individuati dai coefficienti successivamente 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 e altre Istituzioni;
- 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, si riconoscono, (oltre al valore dei prodotti outcome) anche i volumi:

- **dei 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;
- **delle attività di informazione, consulenza e intermediazione** – attribuendo, per l'anno 2026, i coefficienti di omogeneizzazione tenendo conto dei Prodotti-Outcome definiti.

## 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.

Le Direzioni regionali e di coordinamento metropolitano che hanno una giacenza superiore a quella critica dovranno prevedere, in fase di programmazione, interventi di sussidiarietà da parte di altre direzioni regionali o di coordinamento metropolitano al fine di contrarre i tempi di attesa dei cittadini sulle prestazioni richieste.

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.

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 sussidiaria a favore della sede sussidiante. Dei volumi negoziati in sussidiarietà si terrà conto nella fissazione degli obiettivi delle sedi sussidiaria e sussidiante.

### 7.3 L'INTEGRAZIONE DEI PRODOTTI NEL 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 è affiancato 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 prioritizzate 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 integrate 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.

Al fine di favorire il processo di canalizzazione delle istanze attraverso il metaprocesso, con Ordine di Servizio del Direttore generale n. 2 del 6 febbraio 2025 è stato nominato un gruppo di lavoro nel quale sono coinvolte diverse strutture centrali e territoriali con il compito di definire i requisiti tecnico funzionali necessari al passaggio, entro il 2027, di tutti i prodotti outcome dell'area Prestazioni del catalogo prodotti. Per il 2025 è previsto l'onboarding sul metaprocesso del 30% dei codici della suddetta area.

Nel 2025 le sedi in sperimentazione sono le Direzioni regionali Calabria, Campania, Liguria, Marche, Piemonte, Sicilia, Umbria e Veneto, la Direzione di coordinamento metropolitano di Napoli, la Direzione provinciale di Bologna e la Direzione Servizi al Territorio.

Attraverso l'ulteriore strumento della **"Worklist"** l'**assegnazione** della pratica 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.

#### 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 varianze 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 garantiscono 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) sono stati valorizzati, a partire dal 2025, secondo i criteri di misura esposti nel paragrafo 7.1.

Peraltro, già dal 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 (sia soggetto fisico che soggetto giuridico).

## 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.

## Complessità della struttura



Dimensione organizzativa della struttura



Volumi della domanda di servizio



Elementi territoriali caratterizzanti

## Complessità del Contesto socio-economico



Benessere Sociale



Peculiarità del territorio

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: il processo di clusterizzazione".

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.

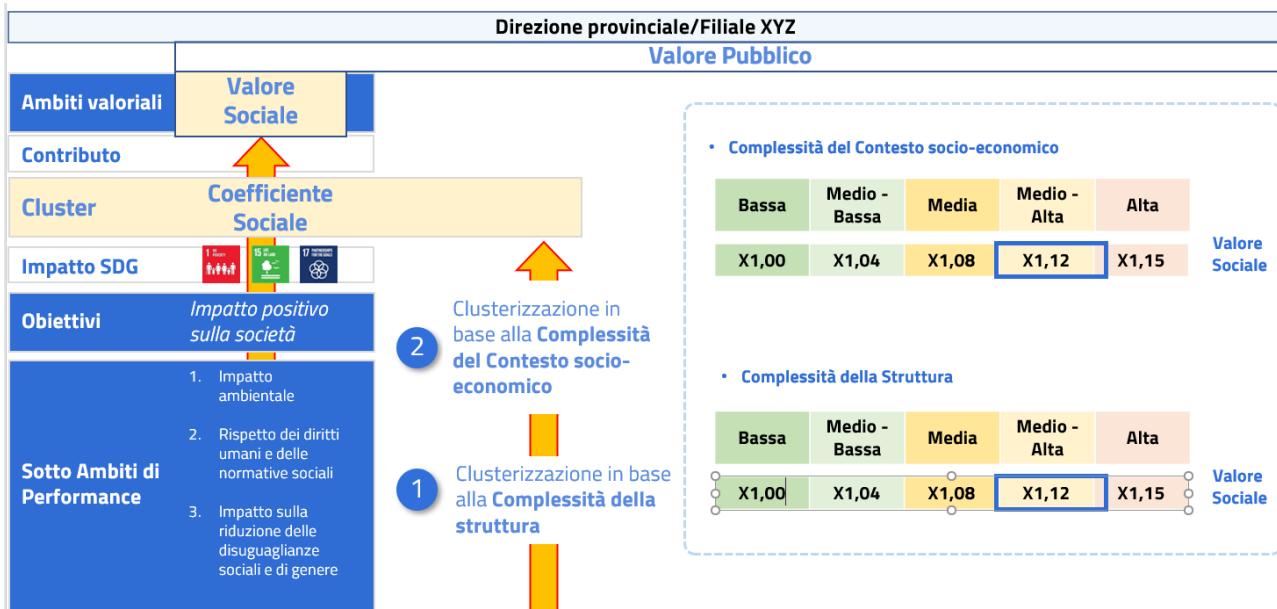
Si espone di seguito un esempio.

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 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 nell'appendice: il processo di clusterizzazione.

### 7.6.3 I criteri di clusterizzazione delle strutture professionali e medico legali

Nel 2025 è entrato in vigore il nuovo sistema di misurazione della performance dei Professionisti e dell'Area medico legale, al fine di renderla coerente con il nuovo concetto di valore pubblico.

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.



**PERFOMANCE  
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<br>degli obiettivi di risultato | Parametro | % di erogazione       |
|--|-----------|-----------------------|
| Da 0% a 69,99%                                   | 0         | 0                     |
| da 70% a 99,99%                                  | Lineare   | Lineare fino a 99,99% |
| 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, 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 Metropolitani (ed intra-metropolitani ove presenti);
  - Risultati ponderati degli uffici facenti parte 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 gli indicatori dello IEEP relativi agli incassi per le azioni surrogatorie. 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 | %   |
|-------------------------------------|-----|
| <b>PIEMONTE</b>                     |     |
| ALESSANDIA – dir                    | 60% |
| CUNEO - dir                         | 40% |
| <b>LOMBARDIA</b>                    |     |
| BERGAMO - dir                       | 45% |
| MONZA - dir                         | 55% |
| <b>VENETO</b>                       |     |
| BELLUNO - dir                       | 20% |
| TREVISO - dir                       | 80% |
| PADOVA - dir                        | 75% |
| VICENZA - dir                       | 25% |
| <b>EMILIA ROMAGNA</b>               |     |
| FORLI' - dir                        | 45% |
| RIMINI - dir                        | 55% |
| MODENA - dir                        | 50% |
| REGGIO EMILIA - dir                 | 30% |
| PARMA - dir                         | 20% |
| <b>TOSCANA</b>                      |     |
| LIVORNO - dir                       | 45% |
| PISA - dir                          | 55% |

| Pesi Uffici Legali interprovinciali | %   |
|-------------------------------------|-----|
| LUCCA - dir                         | 70% |
| MASSA CARRARA - dir                 | 30% |
| <b>ABRUZZO</b>                      |     |
| CHIETI - dir                        | 50% |
| PESCARA - dir                       | 50% |
| <b>CAMPANIA</b>                     |     |
| AVELLINO - dir                      | 45% |
| BENEVENTO - dir                     | 55% |
| <b>SICILIA</b>                      |     |
| 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.

## 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<br>degli obiettivi di risultato | Parametro |
|--|-----------|
| Uguale o inferiore a 80                          | 80        |
| da 80,01 a 99,99                                 | Lineare   |
| Uguale o maggiore di 100                         | 100       |

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

### 9.1 CRITERI DI MISURAZIONE DELL'INCENTIVO ORDINARIO

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

I pesi attribuiti ai singoli indici sono i seguenti:

| Struttura obiettivi               |                        |                            |
|-----------------------------------|------------------------|----------------------------|
| Indice di deflusso<br>complessivo | Indice di produttività | Indice del Valore Pubblico |
| 50%                               | 40%                    | 10%                        |

Il parametro di liquidazione dell'incentivo è calcolato come media ponderata dei risultati conseguiti per l'indice di produttività, l'indice di deflusso e dell'Indice del Valore Pubblico.

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

Tenuto conto che nel 2026 viene introdotto in via sperimentale l'Indice del Valore Pubblico, ai fini del calcolo dell'incentivo ordinario e della retribuzione di risultato dei dirigenti, il punteggio ottenuto dalla struttura sarà ragguagliato alla percentuale di impatto raggiunta secondo la tabella sotto riportata:

| Punteggio ottenuto | % di impatto raggiunta |
|--------------------|------------------------|
| da 95,01 a 100     | 100                    |
| da 90,01 a 95      | 95                     |
| da 85,01 a 90      | 90                     |
| da 80 a 85         | 85                     |
| <80                | 80                     |

Per il calcolo trimestrale dell'Indice del Valore Pubblico, atteso che non tutte le componenti vengono consuntivate mensilmente, sarà utilizzato, qualora mancante quello di periodo, il valore consuntivato nell'anno precedente o l'ultimo disponibile. Con la consuntivazione finale si procederà al calcolo dei risultati consolidati.

## 9.2 PARAMETRI DI LIQUIDAZIONE

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

| Range risultato |                         | Parametro di liquidazione                     |
|-----------------|-------------------------|---|
| da              | a                       |   |
|                 | Inferiore o uguale a 50 | 0   |
| 50,01           | 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 Qualità e Impatto.

### 10.1 INCENTIVAZIONE SPECIALE PER IL 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<br>scostamento % rispetto al budget | Parametro di liquidazione |
|---|---------------------------|
| Scostamento % > = 0   | 100                       |
| Scostamento % compreso tra -0,01% e -20%  | Proporzione lineare       |
| Scostamento % compreso tra > -20,01% e -50,00%                                    | 80                        |
| Scostamento % > -50,01%   | 0                         |

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:

| <b>INDICE SINTETICO DI QUALITÀ E VALORE PUBBLICO (*)</b> | <b>Parametro di liquidazione</b> |
|--|----------------------------------|
| <b>scostamento % rispetto al budget</b>                  |                                  |
| 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:

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

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*;
- ✓ In via prioritaria i progetti locali dovranno riguardare significativi piani di abbattimento della giacenza critica sui prodotti outcome;
- ✓ 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, anche in coordinamento con altre strutture centrali, 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:

- Codice della sede/CIC per le strutture della Direzione generale;
- 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;
- Baseline (espressa in valore numerico o percentuale) del progetto con la data di rilevazione;
- Obiettivo atteso al 31 dicembre, espresso in termini numerici o percentuali;
- Peso del progetto;
- Descrizione sulla valutazione di impatto attesa del progetto sugli indicatori;
- 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, %<br>(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:

| Fasi     | Descrizione  |
|----------|--|
| <b>1</b> | 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  |
| <b>2</b> | <p>Nel contratto collettivo nazionale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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</li> <li>- Fissazione dei criteri generali per l'individuazione dei parametri di valutazione entro la cornice nazionale</li> <li>- Definizione dei criteri di erogazione dei risparmi per mancato raggiungimento degli obiettivi o mancata attivazione degli accordi locali.</li> </ul>  |
| <b>3</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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.</li> <li>- Per ogni sede di RSU sarà avviata, da parte del dirigente responsabile la contrattazione per definire il parametro di liquidazione;</li> </ul> |
| <b>4</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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;</li> </ul>  |



| Fasi     | Descrizione   |
|----------|---|
|          | <ul style="list-style-type: none"> <li>I Direttori regionali, di Coordinamento metropolitano e responsabili delle strutture centrali invieranno l'atto unilaterale di approvazione dei progetti con la scheda di 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.</li> </ul> |
| <b>5</b> | Avvio progettualità   |
| <b>6</b> | Direttori Regionali e di Coordinamento Metropolitano: rendicontazione trimestrale stato di avanzamento con informativa sindacale e consuntivazione finale.  |
| <b>7</b> | Consuntivazione: invio relazione conclusiva al Direttore generale dei progetti da parte dei Direttori regionali e di coordinamento metropolitano, e dei responsabili delle strutture centrali   |
| <b>8</b> | 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 attererà 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:

| <b>Percentuale di raggiungimento dell'obiettivo<br/>assegnato al progetto locale *</b> | <b>Parametro di liquidazione</b>                                   |
|--|--|
| <u>≥ 100</u>   | 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 |
| tra 50,01 e < 90   | Oggetto di contrattazione di sede RSU                              |
| =< 50  | 0  |

\*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.



**PERFORMANCE  
INDIVIDUALE**

## 11 PERFORMANCE INDIVIDUALE

### 11.1 DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Le dimensioni prese in considerazione sono relative a:

| Dimensione       | Descrizione  |
|------------------|--|
| <b>Abilità</b>   | Attengono al "come" un'attività viene svolta da ciascuno, all'interno dell'amministrazione, in base alle abilità possedute |
| <b>Risultati</b> | 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                           |
|-------------------------------|---|--|--|
| <b>Assegnazione obiettivi</b> | 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<br><br>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 | Direttore generale, Direttori e Dirigenti    |
| <b>Verifica intermedia</b>    | Si svolge attraverso una comunicazione tra valutatore (direttore centrale, direttore regionale e direttore di coordinamento metropolitano) e valutato (dirigente di 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 | Almeno una volta l'anno entro il mese di settembre<br><br>In caso di gravi disfunzioni nell'attività gestionale, i valutatori possono attivare ulteriori momenti di verifica intermedia  | Direttore generale<br>Direttori<br>Dirigenti |

|                           |  |                                   |  |
|---------------------------|--|-----------------------------------|--|
|                           | 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.  |                                   |  |
| <b>Valutazione finale</b> | Il valutatore procede alla valutazione finale della prestazione di ciascuno dei propri valutati in termini di grado di raggiungimento dei risultati 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<br>Direttori<br>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.

| AREA         | COMPETENZE<br>MANAGERIALI        | DESCRIZIONE COMPETENZA   | LIVELLI<br>ATTUAZIONE |   |   |   |   |   |
|--------------|----------------------------------|--|-----------------------|---|---|---|---|---|
|              |                                  |  | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| COGNITIVA    | 1. VISIONE<br>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><b>Ambiti di valutazione:</b> 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><b>Ambiti di valutazione:</b> Apertura mentale; Flessibilità; Propensione al cambiamento.</p>  | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| REALIZZATIVA | 3. ORIENTAMENTO<br>AL RISULTATO  | <p>È in grado di organizzare il lavoro del gruppo, distribuire i compiti e guidare il gruppo al risultato.</p> <p><b>Ambiti di valutazione:</b> Efficienza operativa; Ottimizzazione; Determinazione.</p>  | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|              | 4. ORGANIZZAZIONE<br>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, <b>con particolare riferimento alla gestione delle missioni, del lavoro straordinario e dei turni</b>, il superamento di eventuali criticità e la valorizzazione dei contributi del gruppo di lavoro.</p> <p><b>Ambiti di valutazione:</b> 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><b>Ambiti di valutazione:</b> 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><b>Ambiti di valutazione:</b> 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><b>Ambiti di valutazione:</b> 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><b>Ambiti di valutazione:</b> 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><b>Ambiti di valutazione:</b> 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><b>Ambiti di valutazione:</b> 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 |
|------------------------|---|----------|
| <b>LIVELLO 1</b>       | Rileva una competenza manageriale riscontrata <b>carente</b> rispetto all'incarico ricoperto in termini di comportamenti manageriali e di gestione del ruolo  | 1        |
| <b>LIVELLO 2</b>       | Rileva una competenza manageriale riscontrata <b>non adeguata</b> rispetto all'incarico ricoperto in termini di comportamenti manageriali e di gestione del ruolo   | 2        |
| <b>LIVELLO 3</b>       | Rileva una competenza manageriale riscontrata <b>poco congrua</b> rispetto all'incarico ricoperto in termini di comportamenti manageriali e di gestione del ruolo   | 3        |
| <b>LIVELLO 4</b>       | Rileva una competenza manageriale riscontrata <b>con margini di miglioramento</b> rispetto all'incarico ricoperto in termini di comportamenti manageriali e di gestione del ruolo                               | 4        |
| <b>LIVELLO 5</b>       | Rileva una competenza manageriale <b>adeguata</b> rispetto all'incarico ricoperto in termini di comportamenti manageriali e di gestione del ruolo   | 5        |
| <b>LIVELLO 6</b>       | Rileva una competenza manageriale <b>più che adeguata</b> 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<sup>4</sup>;
- I Direttori centrali<sup>5</sup> e i Titolari di Incarichi di consulenza, studio e ricerca nonché i dirigenti titolari degli Uffici di supporto e degli Uffici centrali, per quanto concerne i dirigenti di direzione generale;
- I Direttori regionali, per quanto concerne i dirigenti di direzione regionale, e i direttori di Direzione provinciale;
- I Direttori delle Direzioni di coordinamento metropolitano per quanto concerne i Direttori di Filiale metropolitana ed i dirigenti in servizio presso Direzioni di Coordinamento metropolitano;
- I Direttori di Filiale metropolitana e di Direzione provinciale, per quanto concerne i dirigenti di Area manageriale e il direttore di Filiale provinciale;

Valutati, sono:

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

---

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

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

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.

| Punteggio totale<br>Scheda di valutazione | % di graduazione delle competenze professionali e manageriali | Parametro          | % di erogazione           |
|---|---|--------------------|---------------------------|
| da 0 a 41                                 | inferiore a 70  | 0                  | 0                         |
| da 42 a 60                                | da 70 a 100   | Lineare fino a 100 | Oggetto di contrattazione |

La 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 esamine 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   |
|-------------------------------|---|---|--|
| <b>Assegnazione obiettivi</b> | 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<br><br>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<br><br>Coordinatore generale<br><br>Coordinatori non generali                 |
| <b>Verifica intermedia</b>    | 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 | Almeno una volta l'anno entro il mese di settembre<br><br>In caso di gravi disfunzioni nell'attività gestionale, i valutatori possono attivare  | Coordinatore generale<br><br>Coordinatori centrali/regionali/metropolitani<br><br>Professionisti |

|                           |   |  |  |
|---------------------------|---|--|--|
|                           | 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.   | ulteriori momenti di verifica intermedia |  |
| <b>Valutazione finale</b> | 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<br><br>Coordinatore generale<br><br>Coordinatori centrali/regionali/metropolitani<br><br>Professionisti |

## Medici

| FASE                          | MODALITA'                                       | TEMPI  | SOGGETTI COINVOLTI   |
|-------------------------------|---|--|--|
| <b>Assegnazione obiettivi</b> | 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<br><br>Entro i successivi 30 giorni dall'emanazione della determinazione del Direttore generale di individuazione degli obiettivi vengono emanate le | Direttore generale<br><br>Coordinatore generale<br><br>Responsabili non generali |

|                            |   |   |   |
|----------------------------|---|---|---|
|                            |   | determinazioni di assegnazione degli obiettivi  |   |
| <b>Verifica intermedia</b> | 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. | Almeno una volta l'anno entro il mese di settembre<br><br>In caso di gravi disfunzioni nell'attività gestionale, i valutatori possono attivare ulteriori momenti di verifica intermedia | Coordinatore generale<br><br>Responsabili regionali/metro politani<br><br>Medici  |
| <b>Valutazione finale</b>  | 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<br><br>Coordinatore generale<br><br>Responsabili regionali/metro politani (sentito il responsabile territoriale)<br><br>Medici |

#### 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 |   |   |   |   |    |
|-----------------|---|--|--------------------|---|---|---|---|----|
| 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 CONTINUITÀ 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 |
| COMPORTAMENTALE | 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 TECNICO - PROFESSIONALE | Capacità di analisi dei dati tecnico professionali utili a orientare l'assunzione di decisioni facendosi carico dell'efficacia delle soluzioni professionali prospettate  | 1 | 3 | 5 | 7 | 9 | 10 |
|                | 6. FLESSIBILITÀ 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    | 1. ANALISI E VISIONE D'INSIEME                      | Capacità di analizzare un vasto ventaglio di aspetti e di soppesare 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 CONTINUITÀ 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 |
| COMPORTAMENTALE | 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 le resistenze 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 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 |
|                | 6. FLESSIBILITÀ 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 |
|                | 7. RISOLUZIONE DEI PROBLEMI           | Capacità di affrontare le situazioni con spiccato orientamento alla risoluzione dei problemi medico 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 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 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.

| Punteggio totale<br>Scheda di valutazione | % di graduazione delle<br>competenze<br>professionali | Parametro             | % di erogazione              |
|---|---|-----------------------|------------------------------|
| Da 0 a 6,99                               | inferiore a 70  | 0                     | 0                            |
| da 7 a 10                                 | da 70 a 100   | Lineare<br>fino a 100 | Oggetto di<br>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, provverà 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:

- a. **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;
- b. **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 ≤ 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  |
|--|--|
| <b>Avere consapevolezza e interesse</b>  | 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 |
| <b>Contribuire con il proprio lavoro</b> | 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   |
| <b>Cooperare con i colleghi</b>          | 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 <b>costantemente e continuativamente non rispondente rispetto all'atteso</b> per qualità ed intensità a quanto atteso, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa d'appartenenza del valutato |
| Contributo rilevato <b>non sempre rispondente</b> per qualità ed intensità a quanto atteso, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa d'appartenenza del valutato  |
| Contributo rilevato <b>rispondente</b> per qualità ed intensità a quanto atteso, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa d'appartenenza del valutato   |
| Contributo rilevato <b>superiore alle attese</b> per qualità ed intensità, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa d'appartenenza del valutato   |
| Contributo rilevato <b>costantemente e continuativamente eccellente rispetto all'atteso</b> 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 parametro come di seguito.

| Valutazione X – Declaratoria Contributo individuale   | Parametro Y    |
|---|----------------|
| X = <b>costantemente e continuativamente non rispondente</b> per qualità ed intensità, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa d'appartenenza del valutato                | <b>Y = 85</b>  |
| X = <b>non sempre rispondente</b> per qualità ed intensità, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa d'appartenenza del valutato   | <b>Y = 90</b>  |
| X = <b>rispondente</b> per qualità ed intensità, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa d'appartenenza del valutato  | <b>Y = 100</b> |
| X = <b>superiore</b> per qualità ed intensità, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa d'appartenenza del valutato  | <b>Y = 110</b> |
| X = <b>costantemente e continuativamente eccellente rispetto all'atteso</b> per qualità ed intensità, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa d'appartenenza del valutato | <b>Y = 120</b> |

#### 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  |
|------------------------------------|--|
| <b>PROFESSIONALITÀ</b>             | Operare coerentemente con il contesto e i valori di riferimento. Eseguire i compiti secondo le modalità concordate, perseguendo i previsti standard di qualità.<br>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. |
| <b>APERTURA ALL'INNOVAZIONE</b>    | 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.   |
| <b>ORIENTAMENTO ALLE RELAZIONI</b> | 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.  |
| <b>GUIDA DEI PROCESSI</b> | 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 declaratoria**.

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 <b>costantemente e continuativamente non rispondente rispetto all'atteso</b> per qualità ed intensità a quanto atteso   |
| Contributo rilevato <b>non sempre rispondente</b> per qualità ed intensità a quanto atteso  |
| Contributo rilevato <b>rispondente</b> per qualità ed intensità a quanto atteso   |
| Contributo rilevato <b>superiore</b> per qualità ed intensità a quanto atteso   |
| Contributo rilevato <b>costantemente e continuativamente eccellente rispetto all'atteso</b> per qualità ed intensità, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa d'appartenenza del valutato |

A tale scala sono abbinati i seguenti parametri.

| Valutazione X – Declaratoria Abilità   | Parametro Y    |
|--|----------------|
| X = <b>costantemente e continuativamente non rispondente</b> per qualità ed intensità, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa d'appartenenza del valutato | <b>Y = 85</b>  |
| X = <b>non sempre rispondente</b> per qualità ed intensità, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa d'appartenenza del valutato                            | <b>Y = 90</b>  |
| X = <b>rispondente</b> per qualità ed intensità, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa d'appartenenza del valutato                                       | <b>Y = 100</b> |
| X = <b>superiore</b> per qualità ed intensità, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa d'appartenenza del valutato   | <b>Y = 110</b> |

X = **costantemente e continuativamente eccellente rispetto all'atteso** per qualità ed intensità, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa d'appartenenza del valutato

Y = 120

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:**

| FATTORI |  | Personale delle aree CON P.O. |     | Personale delle aree SENZA P.O. |  |
|---------|--|-------------------------------|-----|---------------------------------|--|
|         |  | 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<sub>i</sub>= *punteggio complessivo della dimensione abilità di ciascuna unità di personale*

Pf<sub>i</sub>(Pf<sub>1i</sub>,Pf<sub>2i</sub>,Pf<sub>3i</sub>,Pf<sub>4i</sub>)= *punteggio di ogni fattore di ciascuna unità di personale*

Wf<sub>i</sub> (Wf<sub>1i</sub>,Wf<sub>2i</sub>,Wf<sub>3i</sub>,Wf<sub>4i</sub>)= *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 |
|---|---------------------------|-----------------|
| <b>Erogazione trattamenti economici accessori</b> | 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:

$$\frac{\text{Parametro elemento A} * 70 + \text{Parametro elemento B} * 20 + \text{Parametro elemento C} * 10}{100}$$

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

Per valutazione negativa, si intende il conseguimento di un punteggio di sintesi finale uguale o inferiore a 85.

### 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  |
|--|--|
| <b>Accesso a percorsi professionalizzanti</b>                            | Favorire la crescita professionale del dipendente con azioni volte a colmare i gap rilevati  |
| <b>Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale</b> | 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 |

| Fine  | Descrizione   |
|---|---|
| <b>Riconoscimento di punteggi nell'ambito delle progressioni economiche e/o di carriera</b> | Valorizzare il merito nell'ambito delle procedure di progressione economica e/o di carriera   |
| <b>Attribuzione di incarichi e responsabilità</b>   | 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 |
|-----------------------------|---------------------------|-----------------|
| <b>Finalità di sviluppo</b> | 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  |
|--------------------|---|
| <b>Valutatori</b>  | 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. |
| <b>Compilatore</b> | Supporta il dirigente superiore gerarchico, unico attore responsabile dell'attività di misurazione e valutazione della performance individuale, nella compilazione della scheda di valutazione.   |
| <b>Valutati</b>    | 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.

|                               |   |   |   |
|-------------------------------|---|---|---|
| <b>Condivisione obiettivi</b> | 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<br>Dirigenti<br><br>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.

In particolare, la previsione di un momento formale di condivisione degli obiettivi di performance assegnati alla struttura di appartenenza dei valutati nella fase di avvio del ciclo di valutazione della performance individuale diventa elemento di rilievo. Tale attività verrà svolta entro il mese di marzo.

Durante tutto il ciclo della valutazione è utile l'attivazione di momenti di confronto e di feedback e nel dispiegarsi delle fasi di valutazione intermedia e finale l'avvio di momenti di calibrazione anche attraverso iniziative informative e formative rivolte a soggetti valutatori affinché siano garantiti livelli omogenei di valutazione. A presiedere tali momenti è il *Comitato di Garanzia per le performance individuali*.

La scala esprime i livelli di qualità ed intensità del contributo osservato sempre contestualizzato rispetto al ruolo e all'area organizzativa del valutato. In particolare, la scala di valutazione deve essere adottata dai valutatori come strumento oggettivo e uniforme per l'analisi delle prestazioni, delle abilità e del contributo fornito dai dipendenti. Per questo motivo, ai fini di una valutazione equa e meritocratica, è fondamentale che la scala venga utilizzata trasversalmente, in modo tale da valorizzare le capacità individuali e l'effettivo apporto fornito dal singolo all'unità lavorativa, indipendentemente dalla posizione, livello, o area professionale di inquadramento (funzionario, assistente, operatore, elevata professionalità).

#### **11.7.9.3 Calibrazione e Feedback**

Il sistema è implementato da due importanti strumenti a supporto del processo valutativo. In particolare, in costanza dei momenti di chiusura della valutazione intermedia e finale e prima della condivisione della valutazione al personale, è attivabile una fase di calibrazione. Obiettivo di tale fase è individuare assegnazioni di punteggi da parte dei valutatori che si discostano in maniera statisticamente significativa dalle assegnazioni effettuate dal complesso dei valutatori.

Il processo di costruzione del modello di calibrazione ha inizio con la definizione dei parametri di analisi. In sintesi, per ogni valutatore vengono calcolati:

1. la media dei voti delle singole schede;
2. lo scarto quadratico medio dei voti delle singole schede;
3. la percentuale delle schede con voti identici rispetto al totale delle schede compilate;
4. l'indice di concentrazione di GINI sui voti assegnati.

L'analisi statistica della distribuzione dei parametri consente di verificare che le valutazioni effettuate dal singolo valutatore non presentino:

- un eccessivo scostamento rispetto alle valutazioni degli altri valutatori;
- un'eccessiva omogeneità delle valutazioni.

Il sistema di parametri viene analizzato in corrispondenza dell'intero collettivo dei valutatori. In tale fase vengono determinati i valori soglia, che tramite un meccanismo automatico di "alert", consentono di segnalare le anomalie valutative.

In definitiva il sistema, collegato alla procedura di valutazione, permette al valutatore risultato anomalo di analizzare preventivamente le proprie valutazioni consentendo di verificare la correttezza dell'operato nella complessiva operazione di valutazione svolta nei confronti dei propri valutati nel periodo di riferimento. Il sistema, inoltre, appena disponibile in modalità cruscotto, consentirà ai dirigenti preposti alle strutture centrali/regionali di avere una panoramica sulle valutazioni effettuate dai dirigenti delle strutture afferenti al territorio di riferimento.

In tale fase il *Comitato di Garanzia per le performance individuali* potrà fornire le indicazioni necessarie a garanzia della correttezza di tutto il ciclo di valutazione.

Con riferimento ai feedback, è in fase di implementazione una procedura, parimenti collegata all'applicativo Val.In.P.S., che consente ai valutatori di fornire feedback ai valutati in corso d'anno mediante invio di indicazioni.

#### 11.7.9.4 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                                  |
|----------------------------|--|---|---|
| <b>Verifica intermedia</b> | 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<br><br>In caso di gravi disfunzioni nell'attività gestionale, i valutatori attiveranno ulteriori momenti di feedback | Direttori<br>Dirigenti<br><br>Dipendenti delle Aree |
| <b>Valutazione finale</b>  | 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 | Entro aprile dell'anno successivo   | Direttori<br>Dirigenti<br><br>Dipendenti delle Aree |

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
|  | a richiesta del valutato In caso di disallineamento dei risultati rispetto agli obiettivi, è onere del valutatore inserire nel campo note una motivazione |  |  |
|--|---|--|--|

#### 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".

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, estendendosi anche al commento apposto dal valutatore nella scheda di valutazione finale. Il parere della Commissione è reso visibile al valutato e al valutatore nella procedura Val.In.P.S.

La procedura di riesame dovrà concludersi entro i 60 giorni successivi al termine ultimo per la presentazione delle istanze di conciliazione.

Il Direttore centrale Pianificazione e Controllo di Gestione

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                        |
|---|--|--------------------|----------------------------|-----------------------------|
| <b>Dimensione organizzativa della struttura</b> | Classificazione organizzativa delle strutture definita dalla DCO | INPS               | Direttamente proporzionale | Dato a livello di Struttura |
| <b>Numero di strutture intermediari</b>         | 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   |                            |                             |
| <b>Popolazione</b>                              | Popolazione (soggetto fisico)                                    | INPS, 2022         | Direttamente proporzionale | Dato a livello di Struttura |
| <b>Domanda di servizio (pervenuto)</b>          | Pervenuto su base annuale  | INPS, 2022         | Direttamente proporzionale | Dato a livello di Struttura |
| <b>Numero assicurati AGO</b>                    | % su totale occupati   | INPS, 2022         | Direttamente proporzionale | Dato a livello di Struttura |
| <b>Numero assicurati PA</b>                     | % su totale occupati   | INPS, 2022         | Direttamente proporzionale | Dato a livello di Struttura |

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

| Indicatore  | Descrizione                               | Fonte      | Impatto                    | Note                        |
|---|---|------------|----------------------------|-----------------------------|
| <b>Numero prestazioni invalidità civile erogate</b> | Totale pensioni invalidità civile erogate | INPS, 2022 | Direttamente proporzionale | Dato a livello di Struttura |

- **Complessità del contesto socioeconomico**

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

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

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

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

|   |   |                     |                            |
|---|---|---------------------|----------------------------|
| <b>Sportelli postali</b>                | N° di sportelli postali   | Dato Poste Italiane | Direttamente proporzionale |
| <b>Numero di strutture intermediari</b> | Intermediari con almeno una delega attiva   | INPS                | Direttamente proporzionale |
| <b>Ecosistema urbano</b>                | 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 proporziale   |

### 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  |

| <b>Sede: FM, DP, FP</b> | <b>Fascia di Complessità della Struttura</b> | <b>Fascia di Complessità del Contesto socio-economico</b> |
|-------------------------|--|---|
| 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   |

| <b>Sede: FM, DP, FP</b>         | <b>Fascia di Complessità della Struttura</b> | <b>Fascia di Complessità del Contesto socio-economico</b> |
|---------------------------------|--|---|
| 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   |

| <b>Sede: FM, DP, FP</b> | <b>Fascia di Complessità della Struttura</b> | <b>Fascia di Complessità del Contesto socio-economico</b> |
|-------------------------|--|---|
| 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   |

| <b>Sede: FM, DP, FP</b> | <b>Fascia di Complessità della Struttura</b> | <b>Fascia di Complessità del Contesto socio-economico</b> |
|-------------------------|--|---|
| 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                        |
| <b>Complessità del contesto giudiziario*</b>                       |  |                                 |                             |
| <b>Clearance rate SIECIC e SICID</b>                               | Al 31 dicembre 2023                        | Ministero di Grazia e Giustizia | Dato a livello di Provincia |
| <b>Variazione giacenze SIECIC e SICID</b>                          | Al 31/12/2023 rispetto al 31/12/2020       | Ministero di Grazia e Giustizia | Dato a livello di Provincia |
| <b>Pendenti SIECIC e SICID al 31/12/2023</b>                       | Al 31 dicembre 2023                        | Ministero di Grazia e Giustizia | Dato a livello di Provincia |
| <b>Giudizi SIECIC e SICID</b>                                      | Iscritti al 31 dicembre 2023               | Ministero di Grazia e Giustizia | Dato a livello di Provincia |
| <b>% pendenti SIECIC e SICID ultratriennali su totale pendenti</b> | Al 31 dicembre 2023 rispetto al 31/12/2020 | Ministero di Grazia e Giustizia | Dato a livello di Provincia |
| <b>Dimensioni Tribunali e Corti d'Appello per bacino di utenza</b> | 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\***

|   |                                       |      |                             |
|---|---------------------------------------|------|-----------------------------|
| <b>Giudizi per materia del contenzioso di 1° grado, AO, TAR e Corte dei Conti</b> | Media 2021-2023<br>giudizi instaurati | INPS | Dato a livello di Provincia |
| <b>Numero atti recupero crediti</b>   | 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                        |
| <b>Personale in forza</b>  | Personale Medico dipendente + Personale Medico in convenzione | INPS, 2023 | Dato a livello di Provincia |
| <b>Carichi di lavoro Revisioni</b>                                     | Media 2021-2023 (Giacenze + Pervenuto)                        | INPS       | Dato a livello di Provincia |
| <b>Carichi di lavoro Verbali ASL</b>                                   | Media 2021-2023 (Giacenze + Pervenuto)                        | INPS       | Dato a livello di Provincia |
| <b>Carichi di lavoro prime visite e aggravamenti in CIC</b>            | Media 2021-2023 (Giacenze + Pervenuto)                        | INPS       | Dato a livello di Provincia |
| <b>Numero assenti a visita di revisione</b>                            | Media 2021-2023   | INPS       | Dato a livello di Provincia |
| <b>Numero assenti a visita prime visite e aggravamenti in CIC</b>      | Media 2021-2023   | INPS       | Dato a livello di Provincia |
| <b>Pareri di Autotutela o Resistenza su Istanze ATPO Assistenziale</b> | Media 2021-2023   | INPS       | Dato a livello di Provincia |
| <b>Pareri di Autotutela o Resistenza su Istanze ATPO Previdenziale</b> | Media 2021-2023   | INPS       | Dato a livello di Provincia |
| <b>Osservazioni CTP SU CTU Prestazioni Assistenziali</b>               | Media 2021-2023   | INPS       | Dato a livello di Provincia |
| <b>Osservazioni CTP SU CTU Prestazioni Previdenziali</b>               | Media 2021-2023   | INPS       | Dato a livello di Provincia |

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

| <b>Sede: FM, DP, FP</b> | <b>Fascia di Complessità della Struttura</b> | <b>Fascia di Complessità del Contesto socio-economico</b> |
|-------------------------|--|---|
| 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  |

## 13 APPENDICE: IL VALORE PUBBLICO ED I GRUPPI DEI PRODOTTI OUTCOME

Nel 2026 verrà introdotto, in via sperimentale, un sistema di rilevazione dell'impatto, attraverso l'uso di coefficienti specifici.

L'applicazione dell'impatto considera quale unità base di rilevazione i Prodotti-Outcome, raggruppati in gruppi omogenei al fine di valorizzare diversamente gli ambiti dell'impatto in base alle caratteristiche specifiche dei gruppi. Nella tabella sottostante si riportano i gruppi individuati:

| <b>Area</b> | <b>Gruppi omogenei</b>           | <b>Prodotto-Outcome</b>   |
|-------------|----------------------------------|---|
| Prestazioni | Assistenza/invalidità civile     | Assegno sociale - Prime liquidazioni - Liquidazione e gestione Assegno sociale          |
| Prestazioni | Assistenza/invalidità civile     | Assegno sociale - Ricostituzioni - Liquidazione e gestione Assegno sociale              |
| Prestazioni | Assistenza/invalidità civile     | Gestione Invalidità civile e Assegni Sociali - Controllo prestazioni                    |
| Prestazioni | Assistenza/invalidità civile     | Gestione Invalidità civile e Assegni Sociali - Gestione INV CIV                         |
| Prestazioni | Assistenza/invalidità civile     | Gestione Invalidità civile e Assegni Sociali - Gestione pensioni INV CIV                |
| Prestazioni | Assistenza/invalidità civile     | Gestione Invalidità civile e Assegni Sociali - Ricostituzioni pensioni gestione INV CIV |
| Prestazioni | Assistenza/invalidità civile     | Invalidità civile - Prime liquidazioni  |
| Prestazioni | Assistenza/invalidità civile     | Invalidità civile - Ricostituzioni  |
| Prestazioni | Assistenza/invalidità civile     | RATEI invalidità civile - Gestione pensioni INV CIV                                     |
| Prestazioni | Assistenza/invalidità civile     | Prestazioni a sostegno della maternità e paternità                                      |
| Prestazioni | Conto assicurativo gest pubblica | Certificazioni - Certificazione contributiva gestione pubblica                          |
| Prestazioni | Conto assicurativo gest pubblica | Richieste sistemazione conto gestione pubblica  |
| Prestazioni | Conto assicurativo gest pubblica | Riscatti contributivi gestione pubblica   |
| Prestazioni | Conto assicurativo individuale   | Domande di accredito - Gestione posizione/Conto assicurativo                            |
| Prestazioni | Conto assicurativo individuale   | Gestione formulari esteri   |

| Area        | Gruppi omogenei                | Prodotto-Outcome   |
|-------------|--------------------------------|--|
| Prestazioni | Pensioni                       | Gestione pensioni pubbliche  |
| Prestazioni | Pensioni                       | Inabilità e invalidità pensionabile gestione pubblica - Pensioni inabilità dipendenti pubblici |
| Prestazioni | Pensioni                       | Pensioni dirette gestione pubblica - Pensioni vecchiaia/anzianità                              |
| Prestazioni | Conto assicurativo individuale | Richieste sistemazione conto gestione privata  |
| Prestazioni | Conto assicurativo individuale | Richieste sistemazione conto CI (gestione privata)   |
| Prestazioni | Conto assicurativo individuale | Richieste sistemazione Conto Marittimi (gestione privata)                                      |
| Prestazioni | Conto assicurativo individuale | Ricongiunzioni e computi - Ricongiunzione (gestione pubblica)                                  |
| Prestazioni | Pensioni                       | Ricostituzioni gestione pubblica - Gestione pensioni pubbliche                                 |
| Prestazioni | Pensioni                       | Ricostituzioni gestione pubblica - Liquidazione pensioni gestione pubblica                     |
| Prestazioni | Conto assicurativo individuale | Riscatti contributivi gestione privata   |
| Prestazioni | Conto assicurativo individuale | Riscatti e ricongiunzioni FS - Riscatti contributivi gestione privata                          |
| Prestazioni | Conto assicurativo individuale | TFR/TFS gestione pubblica  |
| Prestazioni | Controlli Autocertificazioni   | Controllo autocertificazioni   |
| Prestazioni | Naspi/sussidi/indennità/psr    | Congedo parentale  |
| Prestazioni | Naspi/sussidi/indennità/psr    | Gestione fiscale delle prestazioni - Gestione PSR  |
| Prestazioni | Naspi/sussidi/indennità/psr    | Gestione PSR   |
| Prestazioni | Naspi/sussidi/indennità/psr    | Indennità di disoccupazione - Ammortizzatori sociali-Servizi vari                              |
| Prestazioni | Naspi/sussidi/indennità/psr    | Indennità di disoccupazione - Gestione pagamenti prestazioni/Sussidi/Indennità                 |
| Prestazioni | Naspi/sussidi/indennità/psr    | Indennità di disoccupazione  |

| Area        | Gruppi omogenei             | Prodotto-Outcome  |
|-------------|-----------------------------|---|
| Prestazioni | Naspi/sussidi/indennità/psr | Indennità di disoccupazione - CIGS  |
| Prestazioni | Naspi/sussidi/indennità/psr | Indennità e sussidi - Gestione Pagamenti prestazioni/Sussidi/Indennità  |
| Prestazioni | Naspi/sussidi/indennità/psr | Indennità e sussidi - Gestione PSR  |
| Prestazioni | Naspi/sussidi/indennità/psr | Malattia - Controllo prestazioni  |
| Prestazioni | Naspi/sussidi/indennità/psr | Malattia - Indennità di malattia e prestazioni tubercolari  |
| Prestazioni | Naspi/sussidi/indennità/psr | Maternità   |
| Prestazioni | Naspi/sussidi/indennità/psr | Recupero indebiti - Gestione PSR  |
| Prestazioni | Naspi/sussidi/indennità/psr | Sostegno alla genitorialità - Assegni indennità e sussidi   |
| Prestazioni | Naspi/sussidi/indennità/psr | Sostegno alla genitorialità   |
| Prestazioni | Pensioni                    | Assegno straordinario di accompagnamento alla pensione  |
| Prestazioni | Pensioni                    | Certificazioni - Certificazione contributiva gestione privata   |
| Prestazioni | Pensioni                    | Gestione fiscale delle pensioni - Gestione pensioni private   |
| Prestazioni | Pensioni                    | Gestione fiscale delle prestazioni - Controllo prestazioni  |
| Prestazioni | Pensioni                    | Gestione pensioni private - FS  |
| Prestazioni | Pensioni                    | Gestione pensioni private - Controllo prestazioni   |
| Prestazioni | Pensioni                    | Gestione pensioni private   |
| Prestazioni | Pensioni                    | Inabilità e invalidità pensionabile CI - Liquidazione pensioni invalidità/inabilità convenzioni internazionali        |
| Prestazioni | Pensioni                    | Inabilità e invalidità pensionabile FS - Liquidazione pensione di invalidità/inabilità gestione privata               |
| Prestazioni | Pensioni                    | Inabilità e invalidità pensionabile Gestione privata - Gestione pensioni private                                      |
| Prestazioni | Pensioni                    | Inabilità e invalidità pensionabile Gestione privata - Liquidazione pensione di invalidità/inabilità gestione privata |
| Prestazioni | Pensioni                    | Inabilità e invalidità pensionabile PALS - Liquidazione pensione di invalidità/inabilità gestione privata             |

| Area        | Gruppi omogenei | Prodotto-Outcome   |
|-------------|-----------------|--|
| Prestazioni | Pensioni        | Pensioni dirette CI - Liquidazione pensioni vecchiaia/anzianità convenzioni internazionali                 |
| Prestazioni | Pensioni        | Pensioni dirette FS - Liquidazione pensioni vecchiaia/anzianità gestione privata                           |
| Prestazioni | Pensioni        | Pensioni dirette gestione privata - Gestione pensioni private  |
| Prestazioni | Pensioni        | Pensioni dirette PALS - Pensioni vecchiaia/anzianità (PALS)  |
| Prestazioni | Pensioni        | Pensioni indirette, reversibilità e ratei CI - Pensioni reversibilità/indirette convenzioni internazionali |
| Prestazioni | Pensioni        | Pensioni indirette, reversibilità e ratei FS - Pensione di reversibilità (gestione privata)                |
| Prestazioni | Pensioni        | Pensioni indirette, reversibilità e ratei gestione privata - Gestione pensioni private                     |
| Prestazioni | Pensioni        | Pensioni indirette, reversibilità e ratei gestione privata - Pensione di reversibilità (gestione privata)  |
| Prestazioni | Pensioni        | Pensioni indirette, reversibilità e ratei gestione pubblica - Gestione pensioni pubbliche                  |
| Prestazioni | Pensioni        | Pensioni indirette, reversibilità e ratei gestione pubblica - Pensioni reversibilità (gestione pubblica)   |
| Prestazioni | Pensioni        | Pensioni indirette, reversibilità e ratei PALS - Pensioni reversibilità (PALS)                             |
| Prestazioni | Pensioni        | Recupero indebiti - Gestione pensioni private  |
| Prestazioni | Pensioni        | Ricongiunzioni e computi - Ricongiunzione (gestione privata)   |
| Prestazioni | Pensioni        | Ricostituzioni CI (gestione privata)   |
| Prestazioni | Pensioni        | Ricostituzioni FS (gestione privata)   |
| Prestazioni | Pensioni        | Ricostituzioni gestione privata - Gestione pensioni  |
| Prestazioni | Pensioni        | Trasformazioni CI - Trasformazione da Pensione Provvisoria in Pensione Definitiva                          |
| Prestazioni | Pensioni        | Ricostituzioni gestione privata - Liquidazione pensioni gestione privata                                   |
| Prestazioni | Pensioni        | Ricostituzioni gestione privata - Liquidazione pensioni invalidità/inabilità gestione privata              |

| <b>Area</b> | <b>Gruppi omogenei</b>                                     | <b>Prodotto-Outcome</b>  |
|-------------|--|--|
| Prestazioni | Pensioni   | Ricostituzioni gestione privata - Liquidazione pensioni reversibilità/indirette gestione privata                           |
| Prestazioni | Pensioni   | Ricostituzioni gestione privata - Liquidazione pensioni vecchiaia/anzianità gestione privata                               |
| Prestazioni | Pensioni   | Ricostituzioni gestione privata - PALS - Gestione pensioni   |
| Prestazioni | Welfare gestione pubblica                                  | Previdenza complementare gestione pubblica   |
| Prestazioni | Welfare gestione pubblica                                  | Welfare - Welfare gestione pubblica  |
| Prestazioni | Welfare gestione pubblica                                  | Credito - Mutui  |
| Prestazioni | Welfare gestione pubblica                                  | Credito - Prestiti   |
| Flussi      | CIG, TFR, TFS, fondo tesoreria                             | Gestione del TFR, del Fondo di Tesoreria e degli altri crediti da lavoro - Fondo di Tesoreria - TFR - Gestione privata     |
| Flussi      | CIG, TFR, TFS, fondo tesoreria                             | Integrazioni salariali - Integrazioni del reddito in agricoltura   |
| Flussi      | CIG, TFR, TFS, fondo tesoreria                             | Integrazioni salariali   |
| Flussi      | CIG, TFR, TFS, fondo tesoreria                             | Integrazioni salariali - Pagamenti   |
| Flussi      | CIG, TFR, TFS, fondo tesoreria                             | Integrazioni salariali - OMNIA   |
| Flussi      | Gestione crediti e anomalie contributive gestione pubblica | Accertamento del dovuto da denunce contributive - Gestione versamenti contributivi gestione pubblica                       |
| Flussi      | Gestione crediti e anomalie soggetto contribuente          | Certificazioni di distacco all'estero e richieste SED - Certificazione contributiva gestione privata                       |
| Flussi      | Audit e rischi   | Validazione delle posizioni dei destinatari di integrazioni salariali - Controlli e valutazione rischio frodi contributive |
| Flussi      | Audit e rischi   | Valutazione del rischio frode - Controlli e valutazione rischio frodi contributive   |

| <b>Area</b> | <b>Gruppi omogenei</b>                                     | <b>Prodotto-Outcome</b>  |
|-------------|--|--|
| Flussi      | Gestione crediti e anomalie contributive gestione pubblica | Gestione dei piani di ammortamento dei dipendenti pubblici   |
| Flussi      | Gestione crediti e anomalie contributive gestione pubblica | Regolarizzazioni/sistemazioni della gestione pubblica - Regolarizzazioni contributive                              |
| Flussi      | Gestione crediti e anomalie soggetto contribuente          | Dilazioni amministrative   |
| Flussi      | Gestione crediti e anomalie soggetto contribuente          | Accertamento del dovuto da denunce contributive - Gestione crediti contributivi                                    |
| Flussi      | Gestione crediti e anomalie soggetto contribuente          | Certificazioni dei debiti contributivi - Gestione crediti contributivi   |
| Flussi      | Gestione crediti e anomalie soggetto contribuente          | Eliminazione dei crediti inesigibili - Gestione crediti contributivi   |
| Flussi      | Gestione crediti e anomalie soggetto contribuente          | Gestione delle anomalie dei versamenti contributivi  |
| Flussi      | Gestione crediti e anomalie soggetto contribuente          | Gestione delle anomalie delle denunce - Gestione anomalie dei versamenti contributivi                              |
| Flussi      | Gestione crediti e anomalie soggetto contribuente          | Gestione delle esecuzioni coattive - Gestione crediti contributivi   |
| Flussi      | Gestione crediti e anomalie soggetto contribuente          | Gestione delle note di rettifica - Gestione anomalie dei versamenti contributivi                                   |
| Flussi      | Gestione crediti e anomalie soggetto contribuente          | Illeciti penali e amministrativi   |
| Flussi      | Gestione crediti e anomalie soggetto contribuente          | Recupero delle agevolazioni contributive tramite nota di rettifica - Gestione anomalie dei versamenti contributivi |
| Flussi      | Gestione crediti e anomalie soggetto contribuente          | Regolarizzazioni contributive da azienda (gestione privata)  |

| Area   | Gruppi omogenei                                   | Prodotto-Outcome  |
|--------|---|---|
| Flussi | Gestione crediti e anomalie soggetto contribuente | Regolarizzazioni contributive da sede (gestione privata)  |
| Flussi | Gestione crediti e anomalie soggetto contribuente | Regolarizzazioni contributive da sede su segnalazione (gestione privata)  |
| Flussi | Gestione crediti e anomalie soggetto contribuente | Regolarizzazioni contributive da verbale ispettivo (gestione privata)   |
| Flussi | Gestione crediti e anomalie soggetto contribuente | Rimborsi e compensazioni contributive   |
| Flussi | Gestione crediti e anomalie soggetto contribuente | DURC  |
| Flussi | Gestione crediti e anomalie soggetto contribuente | Gestione delle anomalie delle denunce - Gestione/Sistemazione Conto assicurativo (gestione privata)             |
| Flussi | Gestione crediti e anomalie soggetto contribuente | Gestione delle variazioni anagrafiche e contributive  |
| Flussi | Gestione crediti e anomalie soggetto contribuente | Gestione iscrizione e inquadramento soggetto contribuente   |
| Flussi | Gestione crediti e anomalie soggetto contribuente | Valutazione delle delibere artigiani e commercianti - Gestione iscrizione e inquadramento soggetto contribuente |
| Flussi | Gestione crediti e anomalie soggetto contribuente | Variazioni d'ufficio delle denunce contributive - Gestione iscrizione e inquadramento soggetto contribuente     |

## 14 APPENDICE: DIMENSIONI DELL'INDICE DEL VALORE PUBBLICO ED INDICATORI

| AMBITI         | DIMENSIONI DI IMPATTO           | DESCRIZIONE DIMENSIONI   | DESCRIZIONE INDICATORE  | Area                 |
|----------------|---------------------------------|--|---|----------------------|
| VALORE SOCIALE | Continuità di reddito           | Rileva la capacità dell'Istituto di erogare tempestivamente le prestazioni al fine di garantire la continuità di reddito                                   | Distribuzione dei tempi di pagamento delle pensioni private   | Prestazioni          |
|                |                                 |  | Distribuzione dei tempi di pagamento delle pensioni pubbliche   | Prestazioni          |
|                |                                 |  | Distribuzione dei tempi di pagamento delle NASpl  | Prestazioni          |
|                | Capacità di risposta            | Rileva l'affidabilità dell'Istituto rispetto alla richiesta dei servizi  | Tempestività della definizione delle pensioni   | Prestazioni          |
|                |                                 |  | Distribuzione dei tempi dei pagamenti del TFR   | Prestazioni          |
|                |                                 |  | Distribuzione dei tempi dei pagamenti del TFS   | Prestazioni          |
|                |                                 |  | Distribuzione dei tempi dei pagamenti della disoccupazione agricola                                       | Prestazioni          |
|                |                                 |  | Qualità dell'integrazione dati e raccolta informazioni necessarie alla definizione delle domande INV CIV  | Prestazioni          |
|                |                                 |  | Qualità dell'integrazione dati e raccolta informazioni necessarie della definizione degli assegni sociali | Prestazioni          |
|                | Riduzione del contenzioso       | Rileva la corretta applicazione della normativa, la trasparenza della comunicazione e del processo decisionale, nonché la riduzione dei costi del servizio | Capacità di risposta all'insorgere del contenzioso  | Prestazioni e Flussi |
|                |                                 |  | Livello di vittoriosità dell'Istituto nel contenzioso   | Prestazioni e Flussi |
|                | Efficacia dei controlli interni | Rileva la capacità dell'Istituto di mantenere la compliance ai controlli interni   | Livello di compliance   | Prestazioni e Flussi |

| AMBITI               | DIMENSIONI DI IMPATTO                                     | DESCRIZIONE DIMENSIONI  | DESCRIZIONE INDICATORE   | Area                 |
|----------------------|---|---|--|----------------------|
| VALORE SOCIALE       | <b>Regolarità contributiva</b>                            | <p>Rileva la regolarità contributiva e assicurativa delle imprese e dei lavoratori autonomi, garantendo il rispetto dei versamenti assicurativi e alla collettività (al mercato) l'uniformità dei comportamenti aziendali</p> | Livello di correttezza contributiva delle aziende iscritte all'anagrafe aziendale  | Prestazioni e Flussi |
|                      |   |   | Livello di correttezza della contribuzione delle aziende con dipendenti (DM)   | Prestazioni e Flussi |
|                      |   |   | Livello di correttezza nell'aggiornamento degli archivi e nel contrasto all'elusione contributiva  | Prestazioni e Flussi |
|                      |   |   | Grado di correttezza dell'abbinamento dei versamenti alle posizioni contributive dei lavoratori autonomi   | Prestazioni e Flussi |
|                      |   |   | Livello di aggiornamento delle posizioni degli iscritti alla gestione separata   | Prestazioni e Flussi |
|                      |   |   | Livello di correttezza della contribuzione delle aziende agricole  | Prestazioni e Flussi |
|                      |   |   | Livello di correttezza della contribuzione dei lavoratori agricoli   | Prestazioni e Flussi |
|                      | <b>Impatto ambientale</b>                                 | <p>Rileva il grado di incidenza delle attività e dei comportamenti aziendali rispetto alla capacità di contribuire alla riduzione dell'inquinamento, dei cambiamenti climatici, del consumo di risorse</p>                    | Livello di sostenibilità ambientale in ambito energetico   | Prestazioni e Flussi |
|                      |   |   | Livello di sostenibilità ambientale in ambito di emissioni   | Prestazioni e Flussi |
|                      |   |   | Livello di sostenibilità ambientale in ambito di consumo di carta  | Prestazioni e Flussi |
|                      | <b>Riduzione delle disuguaglianze sociali e di genere</b> | Rispetto delle normative e capacità di attuazione di politiche di inclusione personale  | Livello di inclusione lavorativa   | Prestazioni e Flussi |
| VALORE ISTITUZIONALE | <b>Controllo processo produttivo</b>                      | Livello di monitoraggio e gestione delle attività produttive ottimizzando ogni fase dell'attività istituzionale per garantire efficienza, qualità del servizio e tempestività nelle prestazioni erogate                       | Misurazione dell'efficacia delle attività di verifica sui processi produttivi e sulle autocertificazioni, garantendo correttezza, trasparenza e affidabilità delle prestazioni erogate | Prestazioni e Flussi |

| AMBITI               | DIMENSIONI DI IMPATTO                               | DESCRIZIONE DIMENSIONI  | DESCRIZIONE INDICATORE   | Area                 |
|----------------------|---|---|--|----------------------|
| VALORE ISTITUZIONALE | <b>Deflusso</b>                                     | Capacità di gestire in modo tempestivo ed efficiente i volumi di produzione, assicurando agli utenti l'efficacia del servizio richiesto e la sua adeguatezza rispetto alle attese | Capacità di gestione della domanda di servizio   | Prestazioni e Flussi |
|                      | <b>Livello di digitalizzazione del servizio</b>     | Rileva il livello di fruibilità digitale dei servizi  | livello di digitalizzazione dell'Istituto rispetto alla disponibilità online dei servizi                                 | Prestazioni          |
|                      |   |   | livello di digitalizzazione dell'istituto rispetto alla trasparenza nella fornitura di servizi                           | Prestazioni          |
|                      |   |   | livello di digitalizzazione dell'istituto rispetto all'identificazione elettronica per l'accesso ai servizi              | Prestazioni          |
|                      |   |   | livello di digitalizzazione dell'istituto rispetto alla presenza di form precompilati                                    | Prestazioni          |
|                      |   |   | livello di digitalizzazione dell'istituto rispetto al processo di consegna dei risultati                                 | Prestazioni          |
|                      |   |   | livello di digitalizzazione dell'istituto rispetto alla capacità di funzionare su dispositivi mobili                     | Prestazioni          |
| VALORE ECONOMICO     | <b>Rispetto linee guida di accessibilità (AGID)</b> | Rileva il grado di accessibilità dei servizi  | Livello di accessibilità e grado di fruizione del sito INPS  | Prestazioni e Flussi |
|                      | <b>Customer Satisfaction</b>                        | Rileva il grado di soddisfazione dell'utente  | Livello di rilevazione del grado di soddisfazione dell'utente rispetto ai servizi erogati                                | Prestazioni e Flussi |
|                      | <b>Costi di produzione</b>                          | Rileva la capacità di gestione dei costi  | Livello di efficienza dei costi  | Prestazioni e Flussi |
|                      | <b>Vigilanza</b>                                    | Rileva l'efficacia economico-finanziaria della produzione   | Capacità gestionale nell'azione di recupero credito o nel recupero di somme dovute a prestazioni indebitamente percepite | Flussi               |

| AMBITI               | DIMENSIONI DI IMPATTO      | DESCRIZIONE DIMENSIONI  | DESCRIZIONE INDICATORE   | Area                 |
|----------------------|----------------------------|---|--|----------------------|
| VALORE ECONOMICO     | <b>Recupero crediti</b>    | Misura l'efficacia sia del processo di riscossione di debiti accertati e non pagati che delle azioni volte al contrasto degli illeciti e dell'evasione contributiva | Tempestività nella segnalazione di attivazione di azioni di contrasto al mancato versamento contributivo (agricoli)          | Flussi               |
|                      |                            |   | Tempestività nella segnalazione di attivazione di azioni di contrasto al mancato versamento contributivo (aziende DM)        | Flussi               |
|                      |                            |   | Tempestività nella segnalazione di attivazione di azioni di contrasto al mancato versamento contributivo (gestione separata) | Flussi               |
|                      |                            |   | Livello di regolarizzazione nella gestione delle posizioni contributive pubbliche  | Flussi               |
|                      |                            |   | Livello di tempestività nella gestione delle dilazioni di pagamento  | Flussi               |
| VALORE ECOSISTEMA    | <b>Servizi online resi</b> | Rileva la capacità di erogare prestazioni ai diversi utenti (CAF, patronati, ecc.)  | Livello di misurazione dei servizi on line erogati alle diverse PA   | Prestazioni e Flussi |
| VALORE ORGANIZZATIVO | <b>Welfare</b>             | Capacità di sostenere il benessere delle risorse  | Rilevazione dell'utilizzo del welfare aziendale  | Prestazioni e Flussi |
|                      | <b>Formazione</b>          | Capacità di formare il personale al fine di accrescere e migliorare le competenze degli stessi  | Livello di erogazione delle ore di formazione pro-capite   | Prestazioni e Flussi |

| <b>Indice/Indicatore</b>   | <b>Descrizione</b>   |
|--|--|
| <b>INDICE SINTETICO DI QUALITA' E VALORE PUBBLICO</b>                                  |  |
| <b>INDICE SINTETICO DI QUALITA' DELLE AREE DI PRODUZIONE</b>                           |  |
| <b>INDICE DI QUALITA' PRODOTTI OUTCOME</b>   |  |
| <b>INDICE DI QUALITA' PENSIONI</b>   |  |
| Ricostituzioni gestione privata - Gestione pensioni                                    | Fonte SIMP ;<br>Prodotto Outcome:Ricostituzioni gestione privata - Gestione pensioni<br>Calcolo:<br>Numeratore: Totale Definito<br>Denominatore: Giacenza Iniziale + Totale Pervenuto                                    |
| Ricostituzioni FS (gestione privata)   | Fonte SIMP ;<br>Prodotto Outcome:Ricostituzioni FS (gestione privata)<br>Calcolo:<br>Numeratore: Totale Definito<br>Denominatore: Giacenza Iniziale + Totale Pervenuto   |
| Ricostituzioni gestione pubblica - Liquidazione pensioni gestione pubblica             | Fonte SIMP ;<br>Prodotto Outcome:Ricostituzioni gestione pubblica - Liquidazione pensioni gestione pubblica<br>Calcolo:<br>Numeratore: Totale Definito<br>Denominatore: Giacenza Iniziale + Totale Pervenuto             |
| Ricostituzioni gestione pubblica - Gestione pensioni pubbliche                         | Fonte SIMP ;<br>Prodotto Outcome:Ricostituzioni gestione pubblica - Gestione pensioni pubbliche<br>Calcolo:<br>Numeratore: Totale Definito<br>Denominatore: Giacenza Iniziale + Totale Pervenuto                         |
| Richieste sistemazione conto gestione privata  | Fonte SIMP ;<br>Prodotto Outcome:Richieste sistemazione conto gestione privata<br>Calcolo:<br>Numeratore: Totale Definito<br>Denominatore: Giacenza Iniziale + Totale Pervenuto  |
| Richieste sistemazione conto FS (gestione privata)                                     | Fonte SIMP ;<br>Prodotto Outcome:Richieste sistemazione conto FS (gestione privata)<br>Calcolo:<br>Numeratore: Totale Definito<br>Denominatore: Giacenza Iniziale + Totale Pervenuto                                     |
| Domande di accredito - Gestione posizione/Conto assicurativo                           | Fonte SIMP ;<br>Prodotto Outcome:Domande di accredito - Gestione posizione/Conto assicurativo<br>Calcolo:<br>Numeratore: Totale Definito<br>Denominatore: Giacenza Iniziale + Totale Pervenuto                           |
| Ricongiunzioni e computi - Ricongiunzione (gestione pubblica)                          | Fonte SIMP ;<br>Prodotto Outcome:Ricongiunzioni e computi - Ricongiunzione (gestione pubblica)<br>Calcolo:<br>Numeratore: Totale Definito<br>Denominatore: Giacenza Iniziale + Totale Pervenuto                          |
| Riscatti contributivi gestione pubblica  | Fonte SIMP ;<br>Prodotto Outcome:Riscatti contributivi gestione pubblica<br>Calcolo:<br>Numeratore: Totale Definito<br>Denominatore: Giacenza Iniziale + Totale Pervenuto  |
| Riscatti contributivi gestione privata   | Fonte SIMP ;<br>Prodotto Outcome:Riscatti contributivi gestione privata<br>Calcolo:<br>Numeratore: Totale Definito<br>Denominatore: Giacenza Iniziale + Totale Pervenuto   |
| Ricongiunzioni e computi - Ricongiunzione (gestione privata)                           | Fonte SIMP ;<br>Prodotto Outcome:Ricongiunzioni e computi - Ricongiunzione (gestione privata)<br>Calcolo:<br>Numeratore: Totale Definito<br>Denominatore: Giacenza Iniziale + Totale Pervenuto                           |
| Richieste sistemazione conto gestione pubblica   | Fonte SIMP ;<br>Prodotto Outcome:Richieste sistemazione conto gestione pubblica<br>Calcolo:<br>Numeratore: Totale Definito<br>Denominatore: Giacenza Iniziale + Totale Pervenuto   |
| Ricostituzioni gestione privata - Liquidazione pensioni gestione privata               | Fonte SIMP ;<br>Prodotto Outcome:Ricostituzioni gestione privata - Liquidazione pensioni gestione privata<br>Calcolo:<br>Numeratore: Totale Definito<br>Denominatore: Giacenza Iniziale + Totale Pervenuto               |
| Certificazioni - Certificazione contributiva gestione privata                          | Fonte SIMP ;<br>Prodotto Outcome:Certificazioni - Certificazione contributiva gestione privata<br>Calcolo:<br>Numeratore: Totale Definito<br>Denominatore: Giacenza Iniziale + Totale Pervenuto                          |
| Pensioni indirette, reversibilità e ratei gestione privata - Gestione pensioni private | Fonte SIMP ;<br>Prodotto Outcome:Pensioni indirette, reversibilità e ratei gestione privata - Gestione pensioni private<br>Calcolo:<br>Numeratore: Totale Definito<br>Denominatore: Giacenza Iniziale + Totale Pervenuto |

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | Pensioni indirette, reversibilità e ratei gestione pubblica - Gestione pensioni pubbliche                               | Fonte SIMP ;<br>Prodotto Outcome:Pensioni indirette, reversibilità e ratei gestione pubblica - Gestione pensioni pubbliche<br>Calcolo:<br>Numeratore: Totale Definito<br>Denominatore: Giacenza Iniziale + Totale Pervenuto   |
|  | INDICE DI QUALITA' AMMORTIZZATORI SOCIALI   |   |
|  | Gestione del TFR, del Fondo di Tesoreria e degli altri crediti da lavoro - Fondo di Tesoreria - TFR - Gestione privata  | Fonte SIMP ;<br>Prodotto Outcome:Gestione del TFR, del Fondo di Tesoreria e degli altri crediti da lavoro - Fondo di Tesoreria - TFR - Gestione privata<br>Calcolo:<br>Numeratore: Totale Definito<br>Denominatore: Giacenza Iniziale + Totale Pervenuto  |
|  | indennità di disoccupazione   | Fonte SIMP ;<br>Prodotto Outcome:indennità di disoccupazione<br>Calcolo:<br>Numeratore: Totale Definito<br>Denominatore: Giacenza Iniziale + Totale Pervenuto   |
|  | Integrazioni salariali - OMNIA  | Fonte SIMP ;<br>Prodotto Outcome:Integrazioni salariali - OMNIA<br>Calcolo:<br>Numeratore: Totale Definito<br>Denominatore: Giacenza Iniziale + Totale Pervenuto  |
|  | Congedo parentale   | Fonte SIMP ;<br>Prodotto Outcome:Congedo parentale<br>Calcolo:<br>Numeratore: Totale Definito<br>Denominatore: Giacenza Iniziale + Totale Pervenuto   |
|  | Prestazioni a sostegno della maternità e paternità  | Fonte SIMP ;<br>Prodotto Outcome:Prestazioni a sostegno della maternità e paternità<br>Calcolo:<br>Numeratore: Totale Definito<br>Denominatore: Giacenza Iniziale + Totale Pervenuto  |
|  | Maternità   | Fonte SIMP ;<br>Prodotto Outcome:Maternità<br>Calcolo:<br>Numeratore: Totale Definito<br>Denominatore: Giacenza Iniziale + Totale Pervenuto   |
|  | Malattia - Indennità di malattia e prestazioni tubercolari  | Fonte SIMP ;<br>Prodotto Outcome:Malattia - Indennità di malattia e prestazioni tubercolari<br>Calcolo:<br>Numeratore: Totale Definito<br>Denominatore: Giacenza Iniziale + Totale Pervenuto  |
|  | INDICE DI QUALITA' SALUTE E PRESTAZIONI DI DISABILITA'  |   |
|  | Invalidità civile - Prime liquidazioni ACCOLTE IN PRIMA ISTANZA/ TOTALE ACCOLTE   | Applicativo: Domus-Marte<br>prodotto Outcome: Invalidità civile - Prime liquidazioni<br>CALCOLO: (escluse le automatizzate)<br>Numeratore: pensioni accolte in prima istanza<br>Denominatore: Totale accolte.<br><b>Indicatore valorizzato sull'indice del Valore Pubblico.</b>   |
|  | DEFINIZIONI "Invalidità civile - Prime liquidazioni - Prima liquidazione INV CIV ENTRO 15 GG                            | FONTE: DOMUS MARTE;<br>prodotto Outcome: Invalidità civile - Prime liquidazioni<br>CALCOLO: Numeratore: domande accolte in prima istanza entro 15 giorni dal ricevimento dell'AP70<br>Denominatore: Totale domande accolte nel periodo  |
|  | RATEI invalidità civile - Gestione pensioni INV CIV   | Fonte SIMP ;<br>Prodotto Outcome:RATEI invalidità civile - Gestione pensioni INV CIV<br>Calcolo:<br>Numeratore: Totale Definito<br>Denominatore: Giacenza Iniziale + Totale Pervenuto   |
|  | INDICE DI QUALITA' INCLUSIONE E SOSTEGNO ALLA FAMIGLIA E ALLA GENITORIALITA'  |   |
|  | TEMPO MEDIO DEFINIZIONE Assegno sociale - Prime liquidazioni - Liquidazione e gestione Assegno social                   | FONTE: DOMUS MARTE<br>prodotto Outcome: Assegno sociale - Prime liquidazioni - Liquidazione e gestione Assegno sociali<br>CALCOLO: misura l'attività delle sedi in termini di tempo medio di definizione, in base al seguente rapporto:<br>somma dei tempi di definizione delle domande accolte in prima istanza o tramite riesame / numero domande accolte in prima istanza o riesame;<br>Il tempo di definizione decorre: dalla decorrenza della prestazione, se la domanda è stata presentata precedentemente; dalla data di presentazione, se l'istanza è successiva alla decorrenza.<br>(msg. 2802/2017) |
|  | Assegno sociale - Prime liquidazioni - Liquidazione e gestione Assegno sociale ACCOLTE IN PRIMA ISTANZA/ TOTALE ACCOLTE | FONTE: DOMUS MARTE;<br>prodotto Outcome:Assegno sociale - Prime liquidazioni - Liquidazione e gestione Assegno social<br>CALCOLO: (escluse le automatizzate)<br>Numeratore: pensioni accolte in prima istanza<br>Denominatore: Totale accolte.<br><b>Indicatore valorizzato sull'indice del Valore Pubblico.</b>  |
|  | INDICE DI QUALITA' CREDITO, WELFARE E STRUTTURE SOCIALI   |   |
|  | Credito - Mutui   | Fonte SIMP ;<br>Prodotto Outcome:Credito - Mutui<br>Calcolo:<br>Numeratore: Totale Definito<br>Denominatore: Giacenza Iniziale + Totale Pervenuto   |

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | INDICE DI QUALITA' ENTRATE  |   |
|  | Valutazione delle delibere artigiani e commercianti - Gestione iscrizione e inquadramento soggetto contribuente | <p>Fonte SIMP ;<br/>     Prodotto Outcome: Valutazione delle delibere artigiani e commercianti - Gestione iscrizione e inquadramento soggetto contribuente<br/>     Calcolo:<br/>     Numeratore: Totale Definito<br/>     Denominatore: Giacenza Iniziale + Totale Pervenuto<br/> <b>Indicatore valorizzato sull'indice del Valore Pubblico.</b></p>   |
|  | Gestione delle esecuzioni coattive - Gestione crediti contributivi  | <p>Fonte SIMP ;<br/>     Prodotto Outcome: Gestione delle esecuzioni coattive - Gestione crediti contributivi<br/>     Calcolo:<br/>     Numeratore: Totale Definito<br/>     Denominatore: Giacenza Iniziale + Totale Pervenuto</p>  |
|  | Rimborsi e compensazioni contributive   | <p>Fonte SIMP ;<br/>     Prodotto Outcome: Rimborsi e compensazioni contributive<br/>     Calcolo:<br/>     Numeratore: Totale Definito<br/>     Denominatore: Giacenza Iniziale + Totale Pervenuto</p>   |
|  | Accertamento del dovuto da denunce contributive - Gestione versamenti contributivi gestione pubblica            | <p>Fonte SIMP ;<br/>     Prodotto Outcome: Accertamento del dovuto da denunce contributive - Gestione versamenti contributivi gestione pubblica<br/>     Calcolo:<br/>     Numeratore: Totale Definito<br/>     Denominatore: Giacenza Iniziale + Totale Pervenuto</p>  |
|  | Regolarizzazioni/sistemazioni della gestione pubblica - Regolarizzazioni contributive                           | <p>Fonte SIMP ;<br/>     Prodotto Outcome: Regolarizzazioni/sistemazioni della gestione pubblica - Regolarizzazioni contributive<br/>     Calcolo:<br/>     Numeratore: Totale Definito<br/>     Denominatore: Giacenza Iniziale + Totale Pervenuto<br/> <b>Indicatore valorizzato sull'indice del Valore pubblico</b></p>  |
|  | Valutazione del rischio frode - Controlli e valutazione rischio frodi contributive                              | <p>Fonte SIMP ;<br/>     Prodotto Outcome: Valutazione del rischio frode - Controlli e valutazione rischio frodi contributive<br/>     Calcolo:<br/>     Numeratore: Totale Definito<br/>     Denominatore: Giacenza Iniziale + Totale Pervenuto</p>  |
|  | Regolarizzazioni contributive da azienda (gestione privata)   | <p>Fonte SIMP ;<br/>     Prodotto Outcome: Regolarizzazioni contributive da azienda (gestione privata)<br/>     Calcolo:<br/>     Numeratore: Totale Definito<br/>     Denominatore: Giacenza Iniziale + Totale Pervenuto</p>   |
|  | Regolarizzazioni contributive da sede su segnalazione (gestione privata)  | <p>Fonte SIMP ;<br/>     Prodotto Outcome: Regolarizzazioni contributive da sede su segnalazione (gestione privata)<br/>     Calcolo:<br/>     Numeratore: Totale Definito<br/>     Denominatore: Giacenza Iniziale + Totale Pervenuto</p>  |
|  | Regolarizzazioni contributive da verbale ispettivo (gestione privata)   | <p>Fonte SIMP ;<br/>     Prodotto Outcome: Regolarizzazioni contributive da verbale ispettivo (gestione privata)<br/>     Calcolo:<br/>     Numeratore: Totale Definito<br/>     Denominatore: Giacenza Iniziale + Totale Pervenuto</p>   |
|  | Regolarizzazioni contributive da sede (gestione privata)  | <p>Fonte SIMP ;<br/>     Prodotto Outcome: Regolarizzazioni contributive da sede (gestione privata)<br/>     Calcolo:<br/>     Numeratore: Totale Definito<br/>     Denominatore: Giacenza Iniziale + Totale Pervenuto</p>  |
|  | INDICE DI QUALITA' CONTENZIOSO  |   |
|  | INDICE DI QUALITA' RICORSI GIUDIZIARI   |   |
|  | INDICE ISTRUTTORIA RICORSI  |   |
|  | % RICORSI ISTRUITI DA U.O./ RICHIESTE TRASMESSE ALLE U.O.   | <p>Dalla procedura SISCOM- settore CO - sono stati rilevati: - il n. delle richieste di istruttoria inviate dall'area legale per cause di CO e il n. delle istruttorie chiuse dalla linea di servizio/Unità organizzative (in caso di richieste plurime è stata presa a riferimento la data dell'ultima richiesta ).<br/>     Calcolo: - n. istruttorie chiuse / n. totale richieste istruttorie pervenute dall'area legale . Il dato è a montante dall'inizio dell'anno.</p> |
|  | INDICE GESTIONE SENTENZE  |   |
|  | % TEMPO SOGLIA 30 GG ESECUZIONE OMOLOGHE/SENTENZE CO/AO   | <p>Dalla procedura SISCOM – settori CO e AO - si è rilevata percentuale delle richieste di liquidazione chiuse entro 30 gg dalla data di inizio richiesta (in caso di richieste plurime è stata presa a riferimento la data dell'ultima liquidazione).<br/>     Calcolo: - n. richieste di liquidazione chiuse entro 30 gg/ n. totale delle richieste di liquidazione inviate dall'area legale. Il dato è a montante dall'inizio dell'anno.</p>                               |
|  | % TEMPO SOGLIA 30 GG ESECUZIONE OMOLOGHE/SENTENZE INV. CIV.   | <p>Dalla procedura SISCOM – settori AI e IC - si è rilevata percentuale delle richieste di liquidazione chiuse entro 30 gg dalla data di inizio richiesta (in caso di richieste plurime è stata presa a riferimento la data dell'ultima liquidazione).<br/>     Calcolo: - n. richieste di liquidazione chiuse entro 30 gg/ n. totale delle richieste di liquidazione pervenute. Il dato è a montante dall'inizio dell'anno.</p>  |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | INDICE DI QUALITA' RICORSI INVALIDITÀ CIVILE   |   |
|  | INDICE COSTITUZIONI INVCIV   |   |
|  | % COSTITUZIONI IN GIUDIZIO ENTRO 5 GIORNI SULLE PRIME UDIENZE (AI)                               | <p>Fonte: SISCO AI<br/> CALCOLO:<br/> Numeratore = n. costituzioni in giudizio per ATPO effettuate almeno 5 gg prima della data termine costituzione .<br/> Denominatore = n. ricorsi per ATPO con data prima udienza nel periodo.</p>  |
|  | INDICE RECUPERO SPESE LEGALI SENTENZE FAVOREVOLI   |   |
|  | PERCENTUALE EMISSIONE AVVISI DI PAGAMENTO ENTRO 30 GG  | <p>Fonte RESPEL (Recupero Spese Legali ATPO-INVCIV e CTU)<br/> Calcolo: vengono conteggiati gli avvisi di pagamento prenotati entro 30 giorni calcolati tra data apertura credito e data prenotazione avviso.<br/> Numeratore:Avvisi prenotati entro 30 giorni<br/> Denominatore: Totale avvisi prenotabili nel periodo</p>   |
|  | PERCENTUALE EMISSIONE AVVISI DI ADDEBITO ENTRO 120 GG  | <p>Fonte RESPEL (Recupero Spese Legali ATPO-INVCIV e CTU)<br/> Calcolo: vengono conteggiati gli avvisi di addebito inviati entro 120 giorni calcolati tra data invio avviso di pagamento e data infasamento avviso di addebito<br/> Numeratore:Avvisi emessi entro 120 giorni<br/> Denominatore: Totale avvisi da emettere nel periodo (meno 120 giorni)</p>  |
|  | INDICE DI QUALITA' RICORSI AMMINISTRATIVI  |   |
|  | % AUTOTUTELE SUI RICORSI / RICORSI ACCOLTI   | <p>FONTE: Gestionali DICA INCAS<br/> Si misura il numero di autotutele sui ricorsi presentati rapportato al numero di ricorsi accolti e parzialmente accolti più i ricorsi definiti in autotutela<br/> Numeratore = Numero di Autotutele<br/> Denominatore = Numero di Autotutele + ricorsi accolti + ricorsi parzialmente accolti</p>  |
|  | INDICE SINTETICO DEL VALORE PUBBLICO   |   |
|  | INDICE IMPATTO SOGGETTO FISICO   |   |
|  | INDICE TEMPO DEFINIZIONE AREA PRESTAZIONI  |   |
|  | TEMPO SOGLIA PENSIONI 15GG   | <p>FONTE: Marte/SiMP<br/> CODICI MODELLO: vedi foglio<br/> CALCOLO: Numeratore: domande accolte in prima istanza entro 15 giorni + D6 (definito automatizzato)<br/> Denominatore: Totale domande accolte nel periodo + D6 (definito automatizzato)</p>  |
|  | TEMPO SOGLIA PENSIONI OLTRE 60GG   | <p>FONTE: Marte/SiMP<br/> CODICI MODELLO: vedi foglio<br/> CALCOLO:Numeratore: domande accolte in prima istanza oltre i 60<br/> Denominatore: Totale domande accolte nel periodo + D6 (definito automatizzato)</p>  |
|  | DOMANDE PENSIONI GIACENTI OLTRE 60 GG SU GIACENZA TOTALE   | <p>FONTE: Marte<br/> CODICI MODELLO: vedi foglio<br/> CALCOLO: Numeratore: Totale domande di prestazioni pensionistiche giacenti oltre 60 giorni dalla decorrenza se presente in domanda altrimenti dalla data domanda<br/> Denominatore: Totale domande giacenti al periodo</p>  |
|  | TEMPO SOGLIA FONDO DI GARANZIA TFR   | <p>FONTE: Procedura di gestione;<br/> CALCOLO: l'indicatore rileva per il TFR il tempo soglia entro 60 gg dalla data di completamento domanda misurando il tempo intercorrente tra "DATA COMPLETAMENTO" e "DATA di Definizione"<br/> Numeratore: domande definite entro 60 giorni (tempo intercorrente tra "DATA COMPLETAMENTO" e "DATA di Definizione") accolte in prima istanza<br/> Denominatore: Totale domande definite accolte in prima istanza</p>                           |
|  | TEMPO SOGLIA FONDO DI TESORERIA  | <p>FONTE: Procedura di gestione;<br/> CALCOLO: l'indicatore rileva il tempo soglia entro 60 gg dalla data di completamento domanda misurando il tempo intercorrente tra "DATA COMPLETAMENTO" e "DATA di Definizione"<br/> Numeratore: domande definite entro 60 giorni (tempo intercorrente tra "DATA COMPLETAMENTO" e "DATA di Definizione") accolte in prima istanza<br/> Denominatore: Totale domande definite accolte in prima istanza</p>                                      |
|  | COEFFICIENTE PONDERATO PENSIONI PRIVATE  | <p>Applicativo: Domus-Marte<br/> FONTE:SIMP<br/> CODICI MODELLO: vedi foglio<br/> CALCOLO: coefficiente tanto maggiore quanto minore è il tempo di definizione. Per i coefficienti e le fasce vedi messaggio 266/2019. Comprende le pensioni liquidate in prima istanza. Il Messaggio 3142/2021 esclude dal calcolo i riesami. Con messaggio 724/2022 sono inserite le pensioni in cumulo interno e modificate le fasce di ponderazione</p>   |
|  | PENSIONI ACCOLTE: % ACCOLTE IN PRIMA ISTANZA/TOTALE ACCOLTE                                      | <p>Applicativo: Domus-Marte<br/> CODICI MODELLO: vedi foglio<br/> CALCOLO: (sono escluse le automatizzate)<br/> Numeratore: pensioni accolte in prima istanza (escluse le automatizzate)<br/> Denominatore: Totale accolte (escluse le automatizzate)<br/> <b>Indicatore valorizzato sull'indice del Valore Pubblico.</b></p>   |
|  | COEFFICIENTE PONDERATO PENSIONI FONDI SPECIALI   | <p>Applicativo: Domus-Marte<br/> FONTE:SIMP<br/> Codici modello: vedi foglio<br/> CALCOLO: coefficiente tanto maggiore quanto minore è il tempo di definizione. Per i coefficienti e le fasce vedi messaggio 266/2019. Comprende le pensioni liquidate in prima istanza o su riesame. Con messaggio 3711/20 misura anche le domande relative a quota 100</p>  |
|  | COEFFICIENTE PONDERATO TEMPI DI DEFINIZIONE PENSIONI REVERSIBILITÀ E INDIRETTE GESTIONE PUBBLICA | <p>Applicativo: Domus-Marte FONTE:SIMP<br/> Codici modello: vedi foglio<br/> l'"evento" misurato sarà la data di definizione della pensione:<br/> L'indicatore è collegato alla distribuzione delle pensioni su diverse fasce, in base al tempo di definizione, alle quali è associato un differente coefficiente di ponderazione, tanto più alto quanto minore è il tempo di liquidazione.<br/> Per le fasce di ponderazione si faccia riferimento al messaggio hermes 4563/22</p> |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | COEFFICIENTE PONDERATO TEMPI DI DEFINIZIONE PENSIONI ANTICIPATE E VECCHIAIA GESTIONE PUBBLICA | Applicativo: Domus-Marte FONTE:SIMP<br>Codici modello: vedi foglio<br>l'"evento" misurato sarà la data di definizione della pensione:;<br>Calcolo: Misura le domande di vecchiaia ed anticipata ; attribuisce un coefficiente di ponderazione alla domande accolte tanto maggiore quanto minore è il tempo di liquidazione. Per le fasce di ponderazione si faccia riferimento al messaggio hermes 4563/22   |
|  | TEMPO PONDERATO NASPI ACCOLTE   | FONTE: procedura DSWEB<br>Calcolo: attribuisce un coefficiente di ponderazione alla domande di NASPI accolte (in prima istanza, su riesame, ricorso) ed alle richieste di "Anticipazione NASPI" tanto maggiore quanto minore è il tempo di liquidazione. Valore massimo: 2; valore minimo: 0,2 Per i coefficienti completi si rinvia al messaggio 4302/2019.<br>E' neutralizzato l'arco temporale necessario per la verifica dell'indirizzo come da messaggio 1403/2019. 1. Altri messaggi n. 1527/2017, n. 2193/2017 e n. 2875/2018, Msg 4302/2019, MSG 3083/2020, MSG 1819/2021, MSG 2768/2021.  |
|  | DEFINITO SU CARICO NASPI IN L   | FONTE: SIMP<br>CODICE MODELLO: D42021<br>Calcolo:<br>Numeratore= Totale Definito<br>Denominatore= carico di lavoro (Giacenza iniziale+ totale pervenuto)   |
|  | DISOCCUPAZIONE AGRICOLA Entro 30 Giorni   | FONTE Procedura di Gestione DSAGR<br>CALCOLO:<br>Numeratore: Domande liquidate entro 30 giorni<br>Denominatore: Totale domande liquidate<br><b>Indicatore valorizzato sull'indice del Valore Pubblico.</b>   |
|  | COEFFICIENTE PONDERATO PAGAMENTI PRESTITI GESTIONE PUBBLICA                                   | Fonction: gestionale<br>La performance sarà pertanto misurata dalla trasformazione in numero indice del valore risultante dalla seguente formula:<br>Numeratore: 2 * numero domande Fascia 1 + 1,5 * numero domande Fascia 2 + 1 * numero domande Fascia 3 + 0,5 * numero domande Fascia 4 + 0,2 * numero domande Fascia 5 + 0,1 * numero domande Fascia 6.<br>L'indicatore viene calcolato associando, per ogni domanda di "Piccoli Prestiti" e di "Prestiti Pluriennali" pagata, un coefficiente di ponderazione, tanto più alto quanto minore è il tempo di liquidazione (differenza tra la data del mandato e la data del protocollo o la data registrazione se il protocollo non è presente).<br>Denominatore: Numero domande<br>Hermes 4645/20 |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | INDICE CONTINUITÀ REDDITO   |  |
|  | CONTINUITÀ REDDITO PENSIONI   | <p>Fonte: procedure di gestione<br/>     CODICI MODELLO: vedi foglio<br/>     Misura il tempo intercorrente fra la data decorrenza (o la data domanda se successiva alla decorrenza) e la data valuta del pagamento per le pensioni.<br/>     Sono rilevati unicamente i primi pagamenti delle prime istanze (no riesami e no ricorsi), sono altresì esclusi i residenti all'estero, le trasformazioni e le riliquidazioni.<br/>     Numeratore: Numero di giorni totali Numero di giorni totali per le disposizioni di pagamento<br/>     Denominatore: Le disposizioni di pagamento del periodo</p>  |
|  | CONTINUITÀ REDDITO NASPI  | <p>Fonte procedure di gestione:<br/>     Misura il tempo intercorrente fra la data decorrenza e la data della disposizione di pagamento per la Naspi<br/>     Numeratore: Numero di giorni totali per le disposizioni di pagamento<br/>     Denominatore: Le disposizioni di pagamento del periodo</p>   |
|  | INDICE EFFICACIA AUTOMAZIONE SOGGETTO FISICO                                      |  |
|  | ADI   | <p>FONTE: SiMP;<br/>     CODICI MODELLO: 'GDIADI - GD Istruttoria ADI'<br/>     CALCOLO: D3+D4 (definiti completamente automatizzati senza intervento operatore) su totale definiti</p>  |
|  | ASSEGNO UNICO   | <p>FONTE: SiMP;<br/>     CODICI MODELLO: ASSUN1 e ASSUN2;<br/>     CALCOLO: D3+D4 su D1+D2+D3+D4</p>   |
|  | NASPI   | <p>FONTE: SiMP;<br/>     CODICI MODELLO: 42021;<br/>     CALCOLO: D5+D6+D7 su D1+D2+D5+D6+D7</p>   |
|  | REVERSIBILITÀ   | <p>FONTE: SiMP<br/>     CODICI MODELLO: vedi foglio<br/>     CALCOLO: rapporto tra D6 "NUMERO DOMANDE DEFINITE CON ESITAZIONE AUTOMATIZZATA" su D1+D2+D3+D6</p>  |
|  | INDICE CUSTOMER - GESTIONE CONSULENZA E PRENOTAZIONI ACCESSI AL FRONT-END DI SEDE |  |
|  | % RICHIESTE PRENOTAZIONE RIFIUTATE PER INCAPIENZA SU TOTALE RICHIESTE             | <p>FONTE: Procedura Gestione Consulenza;<br/>     CALCOLO: Rapporta le richieste di appuntamento che non hanno trovato accoglimento, perché la tipologia di Punto di Consulenza di riferimento era satura, al totale delle richieste. Comprende le richieste provenienti dal canale "Contact Center" e, dopo l'imminente attività di sviluppo informatico, conterrà anche quelle provenienti dal Cassetto Bidirezionale Aziende con dipendenti.</p>  |
|  | SATURAZIONE PONDERATA SLOT PRENOTAZIONE ACCESSI AL FRONT END DI SEDE              | <p>FONTE: Gestionale;<br/>     Numeratore: (% slot occupati sul totale slot dello sportello 1 * numero di utenti sportello 1) + ... + (% slot occupati sul totale slot dello sportello n * numero di utenti sportello n)<br/>     Denominatore: (Numero utenti sportello 1 + ... + Numero utenti sportello n)<br/>     Messaggi 4507/2021 e 2506/2023</p>  |
|  | Prenotazioni chiuse in CRM su Totale prenotazioni                                 | <p>FONTE: CRM e Gestione Sportelli;<br/>     Al numeratore verranno conteggiati unicamente i case creati in CRM legati ad una prenotazione e chiusi da operatore di primo livello.<br/>     A fronte di una prenotazione, ai fini dell'indicatore, verrà conteggiato un unico Case chiuso prenotazione, identificata tramite id univoco.<br/>     Numeratore: Numero dei case creati e chiusi al primo livello in CRM (fonte CRM) correttamente abbinati ad una prenotazione.<br/>     Denominatore: Totale prenotazioni compresa anche la prima accoglienza definita (fonte Gestione Sportelli)</p>   |
|  | INDICE CUSTOMER - LINEE INPS DA CITTADINO   |  |
|  | LINEE GIACENTI NON SCADUTE/GIACENTI TOTALI  | <p>FONTE: LINEAINPS<br/>     CALCOLO: Numeratore: Quesiti da cittadino giacenti non scaduti (entro il tempo soglia). Denominatore: Quesiti da cittadino giacenti totali<br/>     Nel caso in cui, presso una Struttura territoriale, non vi sia alcuna giacenza, verrà riconosciuto all'indicatore il valore 100.<br/>     Il "tempo soglia" è:<br/>     • 7 giorni lavorativi per le richieste Linea INPS provenienti dai cittadini attraverso il canale "Scrivi alla sede";<br/>     • 5 giorni lavorativi per le richieste Linea INPS provenienti dagli altri canali (Contact Center, sportelli del front end).<br/>     Il tempo soglia viene calcolato facendo riferimento, oltre al giorno, anche all'orario di trasmissione</p> |
|  | LINEE INPS RIPROPOSTE DOPO DEFINIZIONE DI UNA PRECEDENTE RICHIESTA                | <p>FONTE: LINEAINPS<br/>     CALCOLO: Numeratore: Contatti da cittadino riproposti, tramite qualsiasi canale, entro 15 giorni dalla data di chiusura di una precedente richiesta, da parte dello stesso utente (identificato tramite Codice Fiscale) e per la stessa tripla.<br/>     Denominatore: Totale contatti da cittadino definiti<br/>     I giorni considerati sono "di calendario"; dal computo dei medesimi è escluso il giorno di arrivo del quesito alla Struttura territoriale</p>   |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | INDICE CUSTOMER - COMBIPAT                                       |   |
|  | COMBIPAT GIACENTI NON SCADUTE/GIACENTI TOTALI                    | <p>FONTE: LINEAINPS<br/> CALCOLO: Numeratore: Quesiti COMBIPAT giacenti non scaduti (entro il tempo soglia). Denominatore: Quesiti COMBIPAT giacenti totali<br/> Nel caso in cui, presso una Struttura territoriale, non vi sia alcuna giacenza, verrà riconosciuto all'indicatore il valore 100.<br/> Il "tempo soglia" è:<br/> • 5 giorni lavorativi per le richieste Linea INPS provenienti da COMBIPAT.<br/> Il tempo soglia viene calcolato facendo riferimento, oltre al giorno, anche all'orario di trasmissione</p>   |
|  | COMBIPAT RIPROPOSTE DOPO DEFINIZIONE DI UNA PRECEDENTE RICHIESTA | <p>FONTE: LINEAINPS<br/> CALCOLO: Numeratore: Contatti da COMBIPAT riproposti, tramite qualsiasi canale, entro 15 giorni dalla data di chiusura di una precedente richiesta, da parte dello stesso utente (identificato tramite Codice Fiscale) e per la stessa tripla.<br/> Denominatore: Totale contatti COMBIPAT definiti<br/> I giorni considerati sono "di calendario"; dal computo dei medesimi è escluso il giorno di arrivo del quesito alla Struttura territoriale</p>   |
|  | INDICE IMPATTO CONTENZIOSO                                       |   |
|  | GIACENZA PONDERATA IMPATTO RICORSI AMMINISTRATIVI                | <p>FONTE: DICA e INCAS<br/> CALCOLO: Vengono considerati i ricorsi giacenti dell'anno corrente e dei 2 precedenti<br/> Numeratore = n. Totale ricorsi fascia A*150 + Totale ricorsi B*100 + Totale ricorsi C*70.<br/> Denominatore = Totale ricorsi giacenti.<br/> Saranno considerati giacenti anche i ricorsi per i quali, pur essendo stato apposto l'esito in procedura, lo stesso risulti ancora nello stato "da comunicare".<br/> Sono esclusi dal calcolo i ricorsi amministrativi pervenuti negli ultimi 30 giorni e i sanitari pervenuti negli ultimi 60 giorni.</p>   |
|  | INDICE TFS/TFR   |   |
|  | INDICATORE PONDERATO PAGAMENTI TFR                               | <p>FONTE: Gestionale;<br/> CODICI MODELLO e coefficienti vedi foglio<br/> Il calcolo è basato su coefficienti di ponderazione, e riconosce un coefficiente tanto maggiore quanto minore è il tempo di liquidazione.<br/> Il tempo di definizione parte dalla data pagabilità e si blocca alla data di elaborazione del mandato (c.d. data mandato). L'indicatore misura sia le domande di prima liquidazione codice modello 17AJ00 sia le domande di riliquidazione (codice modello 190J00). In quest'ultimo caso la data pagabilità è riferita al giorno successivo alla data di protocollazione della domanda. Non vengono conteggiati invece i pagamenti successivi al primo acconto, in quanto già inseriti in uno scadenzario nella procedura di gestione<br/> La fase di interlocuzione con l'ente non viene neutralizzata nel calcolo dei tempi per favorire un'istruttoria anticipata.<br/> Per i dettagli delle fasce si rimanda al MSG xxx<br/> Numeratore: 1,5 * numero pratiche liquidate in fascia A + 1,1 * numero pratiche in fascia B + .... + 0,1 * numero domande liquidate in fascia F<br/> Denominatore: Numero domande liquidate</p> |
|  | INDICATORE PONDERATO PAGAMENTI TFS                               | <p>FONTE: Gestionale;<br/> CODICI MODELLO e coefficienti vedi foglio<br/> Il calcolo è basato su coefficienti di ponderazione, e riconosce un coefficiente tanto maggiore quanto minore è il tempo di liquidazione.<br/> Il tempo di definizione parte dalla data pagabilità e si blocca alla data di elaborazione del mandato (c.d. data mandato). L'indicatore misura sia le domande di prima liquidazione (codice modello 22AJ00), sia le domande di riliquidazione (codice modello 230J00). In quest'ultimo caso la data pagabilità è riferita al giorno successivo alla data di protocollazione della domanda. Non vengono conteggiati invece i pagamenti successivi al primo acconto, in quanto già inseriti in uno scadenzario nella procedura di gestione<br/> La fase di interlocuzione con l'ente non viene neutralizzata nel calcolo dei tempi per favorire un'istruttoria anticipata.<br/> Per i dettagli si rimanda al MSG xxxx<br/> Numeratore: 1,5 * numero pratiche liquidate in fascia A + 1,1 * numero pratiche in fascia B + .... + 0,1 * numero domande liquidate in fascia F<br/> Denominatore: Numero domande liquidate</p>         |
|  | Primi pagamenti TFS/TFR chiusi su totale pratiche pagabili       | <p>FONTE: Gestionale;<br/> Il calcolo è basato considerando le definizioni delle prime liquidazioni di TFS e TFR pagabili al periodo con data pagabilità fino al mese di riferimento.<br/> <b>Numeratore:</b> Numero domande chiuse con data pagabilità al periodo.<br/> <b>Denominatore:</b> Numero di pratiche con data pagabilità fino al periodo.</p>   |
|  | Riliiquidazioni TFS/TFR chiuse su totale pratiche pagabili       | <p>FONTE: Gestionale;<br/> Il calcolo è basato considerando le definizioni delle riliiquidazioni di TFS e TFR pagabili al periodo con data pagabilità fino al mese di riferimento.<br/> <b>Numeratore:</b> Numero domande chiuse con data pagabilità al periodo.<br/> <b>Denominatore:</b> Numero di pratiche con data pagabilità fino al periodo.</p>  |
|  | carico di lavoro Rivalse TFS/TFR                                 | <p>Fonte: SIMP<br/> Numeratore: Totali rivalse comunicate<br/> Denominatore: Totale rivalse da comunicare</p>   |
|  | INDICE QUALITÀ COMPLESSIVA SOGGETTO FISICO                       |   |
|  | QUOZIENTE DI QUALITÀ COMPLESSIVA SOGGETTO FISICO                 | <p>Fonte: Dashboard della WAI<br/> Viene fornito il QQC calcolato dalla Dashboard per il soggetto fisico</p>  |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | INDICE IMPATTO SOGGETTO GIURIDICO  |   |
|  | INDICE EVIDENZE PONDERATE  |   |
|  | EVIDENZE PONDERATE   | FONTE Evaweb<br>CALCOLO : Numeratore: numero totale di evidenze giacenti, ponderato per i coefficienti (messaggio 780/2018);<br>DENOMINATORE: Totale aziende attive in carico alla sede.<br>L'indicatore assumerà valori tanto più performanti quanto più basso è il coefficiente ponderato.<br>EVIDENZE RILEVATE: vedi combinato disposto messaggi 780/2018; 2900/2018; 1282/2019, 1293/2022; dal 2026 vengono<br>eliminati i "DM2013 GPA10166" ed introdotte le "SCOPERTURE CONTRIBUTIVE" |
|  | INDICE EFFICACIA AUTOMAZIONE SOGGETTO GIURIDICO  |   |
|  | DURC   | FONTE: SiMP<br>CODICI MODELLO: ODRC05 e mod DURCAU<br>Calcolo: L'indicatore rileva il rapporto percentuale fra<br>NUMERATORE = Totale definito del Cod. Modello DURCAU<br>DENOMINATORE = totale definito DURCAU e ODRC05  |
|  | INDICE CUSTOMER - CASSETTI BIDIREZIONALI AZIENDE CON DIP., RAPPORTI LD, SETT. AGRICOLO, DATORI GP e GS |   |
|  | GIACENZA CASSETTI BIDIREZIONALI AZIENDE CON DIP, RAPPORTI LD, SETT. AGRICOLO, DATORI GP e GS           | FONTE: Procedure di gestione Cassetti Bidirezionali<br>CALCOLO: L'indicatore valuta la giacenza utilizzando il seguente rapporto:<br>Giacenti non scaduti su Giacenti totali. I dati sono rilevati a montante dall'inizio dell'anno.<br>Messaggi 109/2020, 433/2023 , 1717/2023 e 2678/2023 dal 2026 vengono rilevati anche i cassetti della gestione separata  |
|  | INDICE CUSTOMER - CASSETTI BIDIREZIONALI ALTRE GESTIONI  |   |
|  | % DEFINITO/CARICO DI LAVORO CASSETTO AUTONOMI  | FONTE: SIMP modelli OCB219 e OCB229; rif. messaggi 2312/2018 e 2353/2019 .<br>CALCOLO: Misura, nel periodo di riferimento, il rapporto fra i quesiti definiti (Totale definito) ed il carico di lavoro (giacenza iniziale + totale pervenuto).  |
|  | INDICE AZIENDE, ART/COM, GS, AGR   |   |
|  | % DM SU AZIENDE ATTIVE (POSIZIONI CONTRIBUTIVE)  | Dalla procedura NDR, sono state rilevate, per i mesi dell'anno in corso, le denunce DM pervenute ed il numero delle aziende attive. Calcolo: rapporto tra $\sum$ n. denunce pervenute nei vari mesi (NUMERATORE) e la $\sum$ n. aziende attive nei vari mesi (DENOMINATORE).<br><b>Indicatore valorizzato sull'indice del Valore Pubblico.</b>  |
|  | % DEFINITO RICICLI F24   | Applicativo: ARCO - Artigiani/commercianti Fonte: SIMP<br>Codici modello Simp: 045662<br>Calcolo: l'indicatore rileva il rapporto percentuale<br>NUMERATORE = versamenti F24 corretti ed accreditati (totale definito)<br>DENOMINATORE = carico di lavoro (giacenza iniziale + totale pervenuto)<br><b>Indicatore valorizzato sull'indice del Valore Pubblico.</b>  |
|  | % ART/COM SENZA VERSAMENTI DA OLTRE 5 ANNI   | FONTE: Gestionale<br>CALCOLO: POSIZIONI SENZA VERSAMENTI DA OLTRE 5 ANNI / POSIZIONI ATTIVE<br><b>Indicatore valorizzato sull'indice del Valore Pubblico.</b>   |
|  | % DEFINITO CORREZIONI GS   | Applicativo: PARA - Parasubordinati Fonte:SIMP<br>Codici modello Simp: 0GS003<br>Calcolo: l'indicatore rileva il rapporto percentuale fra<br>NUMERATORE = totale definito<br>DENOMINATORE = carico di lavoro<br><b>Indicatore valorizzato sull'indice del Valore Pubblico.</b>  |
|  | % DEFINITO DOMANDE AUT. AGR.   | Applicativo: AZ AGR Fonte:SIMP<br>Codici modello SIMP: 0AAU02 - 0AAU04 - 0AAU06 iscrizioni/variazioni/cancellazioni<br>Calcolo: l'indicatore rileva il rapporto percentuale fra<br>NUMERATORE = totale definito<br>DENOMINATORE = carico di lavoro [Giacenza iniziale + richieste di iscrizione/variazione/cancellazione]<br><b>Indicatore valorizzato sull'indice del Valore Pubblico.</b>   |
|  | % DEFINITO DOMANDE AZ. AGR.  | Applicativo: AZ AGR Fonte:SIMP<br>Codice modello SIMP: 0AAZ02 - 0AAZ04 - 0AAZ10 Iscrizioni/variazioni anagr./rettifiche<br>Calcolo: l'indicatore rileva il rapporto percentuale fra<br>NUMERATORE = totale definito<br>DENOMINATORE = carico di lavoro [Giacenza iniziale + richieste di iscrizione/variazioni anagrafiche/rettifiche]<br><b>Indicatore valorizzato sull'indice del Valore Pubblico.</b>  |
|  | ILLECITI AZIENDE DM (%DEFINITI SU PERVENUTO + G.I.)  | FONTE : SIMP<br>Si rileva: - il definito del modello 046882 – il pervenuto 0,il pervenuto 1, il pervenuto 2 e la giac.iniziale<br>Calcolo: definito totale/(pervenuto 0 +pervenuto 1 + pervenuto 2 + giac.iniziale).<br>Messaggi 2746 /2018, 2806/2018, 3083/2020,3086/2021<br><b>Indicatore valorizzato sull'indice del Valore Pubblico.</b>   |
|  | ILLECITI GESTIONE SEPARATA (%DEFINITI SU PERVENUTO + G.I.)   | FONTE : SIMP<br>Si rileva: - il definitototale del modello 0IGS21 – il pervenuto 0,il pervenuto 1, il pervenuto 2 e la giac.iniziale<br>Calcolo: definito totale/(pervenuto 0 +pervenuto 1 + pervenuto 2 + giac.iniziale).<br><b>Indicatore valorizzato sull'indice del Valore Pubblico.</b>  |
|  | ILLECITI AGRICOLTURA (%DEFINITI SU PERVENUTO + G.I.)   | FONTE : SIMP<br>Si rileva: - il definito del modello OARC22 il pervenuto 0,il pervenuto 1, il pervenuto 2 e la giac.iniziale<br>Calcolo: definito totale/(pervenuto 0 +pervenuto 1 + pervenuto 2 + giac.iniziale).<br>Messaggi 2746 /2018, 2806/2018, 3083/2020,3086/2021<br><b>Indicatore valorizzato sull'indice del Valore Pubblico.</b>   |
|  | Dilazioni con piano di ammortamento confermato/annullato entro 15 gg da data scadenza                  | Dalla procedura NRC si rilevano le Dilazioni con piano di ammortamento confermato/annullato entro 15 gg da data scadenza<br><b>Indicatore valorizzato sull'indice del Valore Pubblico.</b>  |
|  | INDICE QUALITÀ COMPLESSIVA SOGGETTO GIURIDICO  |   |
|  | QUOZIENTE DI QUALITÀ COMPLESSIVA SOGGETTO GIURIDICO  | Fonte: Dashboard della WAI<br>Viene Fornito il QQC calcolato dalla Dashboard per il soggetto giuridico  |

|   |  |  |
|---|--|--|
| INDICE SINTETICO QUALITA' E VALORE PUBBLICO AREA MEDICO LEGALE                            |  |  |
| INDICE SINTETICO DI QUALITA' AREA MEDICO LEGALE   |  |  |
| INDICE PRESTAZIONI ASSISTENZIALI  |  |  |
| % DEFINITO/CARICO DI LAVORO REVISIONI L.114/2014  |  | Fonte SIMP<br>Calcolo: Numeratore: Definito Totale del Codice Prodotto D0Q6_01_06- Revisioni sanitarie ordinarie L.114/2014;<br>Denominatore: Giacenza Iniziale + Pervenuto Totale del Codice Prodotto D0Q6_01_06- Revisioni sanitarie ordinarie L.114/2014.<br>MSG. 2808/2021 e Msg 2002/22   |
| % DEFINITO/CARICO DI LAVORO PRIMI ACCERTAMENTI ED AGGRAVAMENTI                            |  | FONTE: SIMP<br>CALCOLO: (solo CIC, primi accertamenti ed aggravamenti)<br>Numeratore: Definito Totale del Codice Prodotto D0Q6_01_04 - Accertamento Sanitario In Convenzione (CIC);<br>Denominatore: Giacenza Iniziale + Pervenuto Totale del Codice Prodotto D0Q6_01_04 - Accertamento Sanitario In Convenzione (CIC).<br>MSG. 1052/2018, MSG 2808/2021 e Msg 2002/22   |
| % DEFINITO/CARICO DI LAVORO ESAME VERBALI ASL   |  | FONTE: SIMP<br>CALCOLO:<br>Numeratore: Definito Totale del Codice Prodotto D0Q6_01_08 - Esame Verbale Asl;<br>Denominatore: Giacenza Iniziale + Pervenuto Totale del Codice Prodotto D0Q6_01_08 - Esame Verbale Asl.<br>MSG. 2808/2021 e Msg. 2002/22  |
| INDICE PRESTAZIONI PREVIDENZIALI  |  |  |
| INDICE GESTIONE ASSENZA A VISITA  |  |  |
| % definizioni istanze di giustifica assenze a visita VMC su carico di lavoro              |  | FONTE: SIMP modello 049600<br>Numeratore =totale definiti<br>Denominatore = carico di lavoro (giacenza iniziale+pervenuto)   |
| INDICE GESTIONE PREVIDENZA PRIVATA  |  |  |
| % definizioni prime visite e ricostituzioni prestazioni previdenziali su carico di lavoro |  | FONTE: SIMP modelli (AMLP01,02,03,04,05)<br>CALCOLO:<br>Numeratore =totale definiti modelli);<br>Denominatore = carico di lavoro (giacenza iniziale+pervenuto)   |
| % QUESTIONARI AS1 CON RT SU TOTALE QUEST. INVIATI   |  | FONTE : SIMP<br>CALCOLO:<br>Numeratore = n. questionari restituiti con presunta Responsabilità Terzi (def1, cod. 42505);<br>Denominatore = n. questionari inviati o consegnati (Perv1, cod.42505).   |
| INDICE PREVIDENZA PUBBLICA - CMV  |  |  |
| %DEFINITO SU CARICO DI LAVORO CMV   |  | FONTE: SIMP<br>CODICI MODELLO: vedi foglio CMV<br>Numeratore: Definito totale<br>Denominatore: Giacenza + Pervenuto  |
| INDICE GESTIONE MALATTIA  |  |  |
| % CERTIFICATI UTILI ESAMINATI ENTRO FINE PROGN. SU CERT. UTILI                            |  | FONTE: DATA WAREHOUSE<br>CALCOLO : (solo certificati telematici)<br>Numeratore = n. certificati utili esaminati entro la fine prognosi;  |
| % CERTIFICATI ESAMINATI SU CARICO DI LAVORO   |  | FONTE: DATA WAREHOUSE<br>CALCOLO: (solo certificati telematici)<br>Numeratore = n. certificati medici esaminati nel periodo;   |
| INDICE CONTENZIOSO AREA MEDICO LEGALE   |  |  |
| INDICE RICORSI SANITARI   |  |  |
| % RICORSI ACCOLTI SU RICORSI PRESENTATI   |  | FONTE: SIGAS .<br>(A) ricorsi sanitari presentati; (B) ricorsi sanitari accolti; (C) ricorsi sanitari accolti insubordine;<br>CALCOLO: ((B+C)/A)   |
| INDICE PARERI E ATTIVITA' PERITALI PRESTAZIONI ASSISTENZIALI                              |  |  |
| % PARERI DI AUTOTUTELA O RESISTENZA SU ISTANZE ATPO PREST. ASSISTENZIALI                  |  | FONTE : SISCO-COGISAN<br>CALCOLO:<br>Numeratore = n. pareri di autotutela o resistenza su istanze ATPO prest. assistenziali;<br>Denominatore = n. giudizi ATPO prest. assistenziali con data 1^udienza nel periodo.<br>I pareri espressi oltre la data udienza non saranno considerati nel conteggio.<br>MSG 1052/2018   |
| % CTP/CTU PREST. ASSISTENZIALI  |  | FONTE: SISCO-COGISAN<br>CALCOLO:<br>Numeratore = n. di consulenze tecniche di parte (CTP) prest. assistenziali (Contenzioso Ordinario e ATPO);<br>Denominatore = n. avvisi di inizio operazioni peritali (CTU) prest. assistenziali con data visita ricadente nel periodo considerato.<br>Nel caso di valutazioni medico legali plurime le attività verranno conteggiate una sola volta.<br>MSG 1052/2018  |
| % OSSERVAZIONI CTP SU CTU PREST. ASSISTENZIALI  |  | FONTE: SISCO-COGISAN<br>CALCOLO:<br>Numeratore = n. osservazioni rese entro la data termine deposito osservazioni su bozza per prest. assistenziali;<br>Denominatore = n. relazioni in bozza CTU prest. assistenziali.<br>L'indicatore prende in considerazione le osservazioni rese entro la data termine deposito osservazioni su bozza, qualora presente; in assenza di tale data, le osservazioni saranno valorizzate solo qualora siano inserite entro 30 gg dalla data di registrazione della bozza in procedura.<br>Nel caso di valutazioni medico legali plurime le attività verranno conteggiate una sola volta.<br>MSG 1052/2018 |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | % PARERI SU CTU DEFINITIVE PREST. ASSISTENZIALI  | FONTE: SISCO - COGISAN<br>CALCOLO:<br>Numeratore = n. pareri dissenso/accettazione su CTU definitive prestaz. assistenziali (ATPO);<br>Denominatore = n. relazioni CTU definitive (ATPO) assistenziali.<br>Vengono conteggiati i pareri di dissenso /accettazione espressi entro la data termine dissenso, o in assenza, entro 30 gg dalla data di inserimento in procedura della relazione definitiva.<br>Nel caso di valutazioni medico legali plurime le attività verranno conteggiate una sola volta.<br>MSG 1052/2018  |
|  | INDICE PARERI E ATTIVITA' PERITALI PRESTAZIONI PREVIDENZIALI                             |   |
|  | % PARERI DI AUTOTUTELA O RESISTENZA SU ISTANZE ATPO PREST. PREVIDENZIALI                 | FONTE : SISCO-COGISAN.<br>CALCOLO :<br>Numeratore = n. pareri di autotutela o resistenza su istanze ATPO prest. previdenziali;<br>Denominatore = n. giudizi ATPO prestaz. previdenziali con data 1^ udienza nel periodo.<br>I pareri espressi oltre la data udienza non saranno considerati nel conteggio.<br>MSG 1052/2018   |
|  | % CTP/CTU PREST. PREVIDENZIALI   | FONTE: SISCO-COGISAN<br>CALCOLO :<br>Numeratore = n. consulenze tecniche di parte (CTP) prest. previdenziali (Contenzioso Ordinario e ATPO);<br>Denominatore = n. avvisi di inizio operazioni peritali (CTU) prest. previdenziali con data visita ricadente nel periodo considerato.<br>MSG 1052/2018   |
|  | % OSSERVAZIONI CTP SU CTU PREST. PREVIDENZIALI   | FONTE: SISCO-COGISAN<br>CALCOLO:<br>Numeratore = n. osservazioni rese entro la data termine deposito osservazioni su bozza per prest. previdenziali;<br>Denominatore = n. relazioni in bozza CTU prestaz. previdenziali.<br>L'indicatore prenderà in considerazione le osservazioni rese entro la data termine deposito osservazioni su bozza, qualora presente; in assenza di tale data, le osservazioni saranno valorizzate solo qualora siano inserite entro 30 gg dalla data di registrazione della bozza in procedura. Nel caso di valutazioni medico legali plurime le attività verranno conteggiate una sola volta.<br>MSG 1052/2018 |
|  | % PARERI SU CTU DEFINITIVE PREST. PREVIDENZIALI  | FONTE : SISCO - COGISAN<br>CALCOLO:<br>Numeratore = n. pareri dissenso/accettazione su CTU definitive prestaz. previdenziali (ATPO);<br>Denominatore = n. relazioni CTU definitive (ATPO) previdenziali.<br>Vengono conteggiati i pareri di dissenso /accettazione espressi entro la data termine dissenso, o in assenza, entro 30 gg dalla data di inserimento in procedura della relazione definitiva. Nel caso di valutazioni medico legali plurime le attività verranno conteggiate una sola volta.<br>MSG 1052/2018  |
|  | INDICE SINTETICO VALORE PUBBLICO AREA MEDICO LEGALE                                      |   |
|  | INDICE IMPATTO ASSISTENZA  |   |
|  | DEFLUSSO PRIMI ACCERTAMENTI ED AGGRAVAMENTI  | FONTE: SIMP - Prodotto D0Q6_01_04 primi accertamenti ed aggravamenti<br>Numeratore: Definito Totale<br>Denominatore: Pervenuto Totale   |
|  | DEFLUSSO REVISIONI   | FONTE: SIMP Prodotto D0Q6_01_06 Revisioni Sanitarie Ordinarie L.114/2014<br>CALCOLO:<br>Numeratore: Definito Totale<br>Denominatore: Pervenuto Totale   |
|  | INDICE IMPATTO PREVIDENZA  |   |
|  | INVALIDITA' ED INABILITA' % CON FASE SANITARIA ENTRO 30 GG                               | FONTE: DOMUS MARTE<br>CALCOLO : Vengono rilevati i tempi della fase sanitaria d'Invalidità e Inabilità (intervallo Webdom "Invio al/dal sanitario) pari o inferiore a 30 gg.<br>Numeratore = n. fasi sanitarie entro 30 gg dalla data di invio al sanitario;<br>Denominatore = n. totale definizioni sanitarie del periodo.<br>MSG 1052/2018 e MSG 4545/2022  |
|  | % ACCERTAMENTI CONFERMA ASSEGNO ORD. INV. con fase sanitaria Entro 30 giorni             | FONTE: SIGAS<br>CALCOLO: (a domanda)<br>Numeratore: Numero fasi sanitarie di conferma assegno entro 30 giorni dalla data di invio al sanitario<br>Denominatore: n. totale definizioni sanitarie del periodo.  |
|  | % ACCERTAMENTI PER CONFERMA ASSEGNO ORD. INV. PERCETTORI DI REDDITO EX ART.9 L. 222/1984 | FONTE: SIGAS<br>CALCOLO: (accertamenti d'ufficio)<br>Numeratore: Accertamenti definiti percettori reddito ex art. 9 L. 222/1984;<br>Denominatore: Totale accertamenti da effettuare (carico di lavoro)  |
|  | % ACCERTAMENTI PER NASPI CON FASE SANITARIA ENTRO 30 GG                                  | FONTE: SIGAS<br>CALCOLO: Sono rilevati i tempi delle visite per domande di NASPI di pertinenza sanitaria, nello stato fase sanitaria (intervallo Webdom "Invio al/dal sanitario") pari o inferiore a 30 gg.<br>Numeratore = n. fasi sanitarie entro 30 gg dalla data di invio al sanitario;<br>Denominatore = totale definizioni sanitarie del periodo.<br>MSG 1052/2018 e MSG 4545/2022  |
|  | % PRIMI ACCERTAMENTI RISCHIO TBC CON FASE SANITARIA ENTRO 60 GG                          | FONTE: SIGAS<br>CALCOLO: Sono rilevati i tempi dei primi accertamenti rischio TBC, nello stato fase sanitaria (intervallo Webdom "Invio al/dal sanitario") pari o inferiore a <u>60 gg</u> .<br>Numeratore = n. fasi sanitarie entro <u>60 gg</u> dalla data di invio al sanitario;<br>Denominatore = n. totale definizioni sanitarie del periodo..<br>MSG 1052/2018  |

| INDICE SINTETICO QUALITA' E VALORE PUBBLICO AREA LEGALE                                    |  |   |
|--|--|---|
| INDICE SINTETICO DI QUALITA' AREA LEGALE   |  |   |
| INDICE AZIONI SURROGATORIE   |  |   |
| % N. AZIONI DEFINITE / CARICO DI LAVORO (PERV+GIAC INIZ)                                   |  | Dalla procedura SIMP (codici LCR 131-132-33) si è rilevato: - n. totale azioni surrogatorie definite in precontenzioso - n. azioni surrogatorie pervenute - n. azioni surrogatorie giacenti. Calcolo %: n. azioni definite / (n. azioni pervenute+ giacenza iniziale). I dati sono rilevati a montante dall'inizio dell'anno.   |
| % N. AZIONI PAGATE IN PRECONTENZIOSO / N. AZIONI DEFINITE                                  |  | Dalla procedura SIMP (codici LCR 131-132-33) si è rilevato: - n. az. surrogatorie pagate in precontenzioso (pag. tot. + pag. parz) - n. tot. azioni definite. Calcolo: - n. azioni pagate / n. totale azioni definite (%). I dati sono rilevati a montante dall'inizio dell'anno.   |
| INDICE CONTENZIOSO AREA LEGALE   |  |   |
| INDICE COSTITUZIONI A. L.  |  |   |
| % COSTITUZIONI IN GIUDIZIO   |  | Dal "Cruscotto dei compensi professionali" si è rilevato il 1° parametro del Sistema di monitoraggio delle performance legali per la corresponsione dei compensi professionali come da determinazione presidenziale n. 89/2010 e circolare n. 24 del 17.02.2012. I dati sono rilevati a montante dall'inizio dell'anno, l'aggiornamento è trimestrale.  |
| % COSTITUZIONI TEMPESTIVE SU TOTALE COSTITUZIONI RP  |  | Dalla procedura SISCO-CO si è rilevato : - il n. delle costituzioni di 1° e 2° effettuate entro i termini previsti dal rito del lavoro e dal rito Civile - il n. delle costituzioni di 1° e 2° effettuate con rito del lavoro e rito civile. Calcolo %: - n. costituzioni tempestive./n. totale costituzioni. I dati sono rilevati a montante dall'inizio dell'anno. Messaggio 1499/2021  |
| % TRASMISSIONE ENTRO 10 GIORNI DEI FASCICOLI PER LA COSTITUZIONE IN GIUDIZIO IN CASSAZIONE |  | Dalla procedura SISCO: vanno considerati i ricorsi IN Cassazione notificati alle Sedi ed acquisiti nella procedura SISCO<br>Calcolo: il calcolo dei giorni tra la data di inserimento del flag da parte della Sede in Sisco e la data di notifica del ricorso<br>Numeratore: giudizi con termine inferiore ai 10 giorni al periodo<br>Denominatore: tutti i giudizi del ruolo passivo trasferiti in avvocatura (flag) al periodo.   |
| INDICE ESITI   |  |   |
| % ESITI FAVEREVOLO RUOLO ATTIVO  |  | Dalla procedura SISCO-CO, si è rilevato: - il n. totale esiti favorevoli (1°- 2°- 3° grado) giudizi ruolo attivo - il n. delle sentenze definite (1°- 2°- 3° grado) ruolo attivo (fav+sfav). Calcolo %: - n. esiti favorevoli RA / sentenze definite RA (fav+sfav). L'esito dei giudizi di 2° e 3° grado è attribuito alla sede di provenienza. In caso di più esiti, per lo stesso giudizio, ricadenti nel periodo di osservazione, il calcolo fa riferimento all'ultimo giudizio definito con conseguente neutralizzazione degli esiti precedenti. I dati sono rilevati a montante dall'inizio dell'anno. Messaggio 1499/2021                 |
| INDICE SINTETICO VALORE PUBBLICO AREA LEGALE   |  |   |
| INDICE GESTIONE SENTENZE A. L.   |  |   |
| TEMPO SOGLIA 30 GG TRASMISSIONE PROVVEDIMENTO CO/AO A LINEA DI SERVIZIO                    |  | Dalla procedura SISCOM – settori CO/AO -si è rilevata la percentuale dei provvedimenti notificati (decreti di omologa e sentenze) o in seconda istanza depositati per i quali è stata richiesta la liquidazione entro 30 gg dalla data deposito o notifica. Calcolo: - n. richieste di liquidazione inoltrate entro 30 gg a Linea di servizio/Unità organizzativa competente (in caso di richieste plurime è stata presa a riferimento la data della prima richiesta)/ n. totale dei decreti e delle sentenze con data notifica o deposito nel periodo di osservazione (escluse pratiche "figlie"). Il dato è a montante dall'inizio dell'anno. |
| INSERIMENTO del VALORE CAUSA   |  | Fonte SISCO:<br>L'indicatore rileva la percentuale dei nuovi giudizi di primo grado nei quali viene inserito il VALORE DELLA CAUSA in PROCEDURA.<br>Calcolo: Il valore è la percentuale tra il n. cause di primo grado CON mancato inserimento o con FLAG al VALORE INDETERMINATO nel campo di acquisizione e n. nuovi giudizi attivi e passivi acquisiti in SISCO. Solo per CO e AO primo grado.<br>Numeratore: numero cause CON mancato inserimento o con FLAG al VALORE INDETERMINATO al periodo.<br>Denominatore: Tutte le cause con data apertura al periodo.<br>INDICATORE INVERSO  |
| INDICE PAGAMENTI SPESE LEGALI  |  |   |
| PAGAMENTI ONORARI AI LIBERI PROFESSIONISTI ENTRO 120 GG                                    |  | Fonte: SISCO<br>Calcolo: Si considerano solo i pagamenti agli Avvocati di Controparte, solo per CO e AO.<br>Numeratore: liquidate entro 120 gg dalla prima data di deposito sentenza/decreto<br>Denominatore: tutte le liquidabili al periodo (con campo condanna spese valorizzato e prima data di deposito sentenza/decreto al periodo) (Si considerano tutte le date deposito a partire dal 3 settembre dell'anno precedente al 2 settembre dell'anno in corso).   |
| INDICE IMPATTO EFFICIENZA  |  |   |
| VALORE OMOG. ATTI EMESSI E CONTENZIOSO SU PERSONALE AREA LEGALE                            |  | Fonte: PIANO BUDGET<br>Calcolo:<br>Numeratore: valore omogeneizzato prodotti delle linee LPS D0Q3_01- SUPPORTO AREA LEGALE E GESTIONE DEL CONTENZIOSO GIUDIZIARIO e LPS R102_01 - ATTIVITA' PRODUTTIVA DI SUPPORTO AREA LEGALE (Produzione netta);<br>Denominatore: : Personale disponibile (presenza) personale amm.vo di supporto all'area legale (esclusi funzionari inv.civ) e avvocati/n.mesi, in riferimento alle LPS D0Q4_01; D0Q5_01; R1FR_01; R1FR_02; D0Q3_01; R101_01; R102_01.  |