

# INPS

Istituto Nazionale Previdenza Sociale



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

## Sommario

I principi del decreto legislativo. n. 150/2009 e s.m.i. ....	4
1. Servizi ed Organizzazione dell'Istituto.....	5
1.1. Servizi .....	5
1.2. Organizzazione .....	6
1.3. Gli Organi istituzionali.....	9
2. Il ciclo della performance .....	10
2.1. Il processo di riprogrammazione .....	11
2.2. Il ruolo dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).....	14
3. Misurazione e valutazione della performance individuale ed organizzativa.....	14
3.1. Le procedure di supporto .....	16
3.2. Le dimensioni della performance organizzativa .....	17
3.3. I principali indicatori.....	17
3.3.1. Risorse Umane .....	17
3.3.2. Risorse Economiche Finanziarie e strumentali .....	18
3.3.3. Efficienza .....	20
3.3.3.1. Produttività .....	20
3.3.3.2. Interventi di sussidiarietà extraregionale.....	21
3.3.4. Efficacia.....	23
3.3.4.1. Qualità del servizio e clusterizzazione .....	23
3.3.4.2. Qualità del servizio e Customer Satisfaction .....	25
3.3.4.3. Contributo alla riduzione del debito pubblico (Indicatore di Efficacia Economico Finanziaria della Produzione) .....	26
3.3.5. Indice di Giacenza.....	26
3.3.6. Indice di Deflusso .....	27
3.3.7. Impatto .....	27
3.4. Le dimensioni della performance individuale .....	28
3.4.1. Soggetti misurati ed il riparto fra performance organizzativa ed individuale .....	28
3.4.2. Dirigenti .....	28
3.4.3. Professionisti e Medici.....	29
3.4.4. Personale inquadrato nelle aree funzionali A, B, C .....	29
Performance individuale.....	33
4. Valutazione della performance individuale .....	33
4.1. Processo di valutazione per il personale dirigente.....	33
4.1.1. Fasi del processo valutativo.....	34
4.1.1.1. Competenze manageriali oggetto di valutazione.....	34
4.1.1.2. Soggetti coinvolti .....	37
4.1.1.3. Procedura informatica.....	38
4.1.1.4. Gestione delle divergenze valutative.....	39
4.1.1.5. Fase finale .....	40
4.2. Professionisti dell'area legale .....	40
4.3. Medici.....	41
4.4. Professionisti delle aree Tecnico-Edilizia e Statistico-Attuariale.....	42
4.5. Personale delle Aree ABC .....	43

Performance Organizzativa.....	45
5. Criteri per la misurazione della performance organizzativa .....	45
6. Retribuzione di risultato del personale dirigente .....	45
6.1. La struttura degli obiettivi dei dirigenti che operano sul territorio .....	45
6.2. La struttura degli obiettivi dei dirigenti con incarichi presso la Direzione Generale.....	48
7. Retribuzione di risultato dei Professionisti e Medici .....	49
7.1. Parametro di liquidazione.....	51
8. Criteri per la misurazione della performance del personale inquadrato nelle aree funzionali A, B, C (Incentivo ordinario).....	51
8.1. Responsabili di Agenzia complessa, Prestazioni e Servizi, Flussi Contributivi, Territoriale.....	51
8.2. Altro personale inquadrato nelle aree funzionali A, B, C .....	52
9. Progetti di miglioramento della qualità (Progetti Speciali art. 18 L. 88/1989). .....	53
9.1. Personale inquadrato nelle area funzionali A, B e C e dirigenti .....	54
9.1.1. Bonus.....	56
9.1.1.1. Bonus qualità progetti di miglioramento.....	56
9.1.1.2. Bonus "sussidiarietà interregionale" .....	57
9.1.2. Clausole di salvaguardia .....	57
9.2. Professionisti legali e medici .....	58
9.3. Professionisti Tecnico Edilizi e Statistico Attuariale .....	60
Appendice: Il Processo di Clusterizzazione .....	62

**ALLEGATO:**

**MANUALE OPERATIVO "Valutazione della performance del personale Dirigente"**

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

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

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

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

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

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

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

Un ulteriore elemento di novità è il rafforzamento del **principio di partecipazione degli utenti esterni ed interni** e, più in generale, dei cittadini, al processo di misurazione della performance organizzativa. Tale partecipazione può essere espressa:

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

## 1. Servizi ed Organizzazione dell'Istituto

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

### 1.1. Servizi

I principali servizi garantiti sono:

Categoria Utenza	Principali servizi
Lavoratori dipendenti privati	Gestione del conto assicurativo; liquidazione degli ammortizzatori sociali e di altre prestazioni a sostegno del reddito, della maternità e dello stato di malattia; liquidazione pensione
Pensionati del settore privato	Gestione della pensione
Lavoratori/pensionati della pubblica amministrazione	Gestione del conto assicurativo; previdenza complementare; credito e welfare; gestione della pensione
Lavoratori autonomi ed iscritti alla gestione separata di cui all'art. 2 comma legge 335/1995	Gestione del conto assicurativo; erogazione ammortizzatori sociali ed altre prestazioni a sostegno del reddito, della maternità e dello stato di malattia; liquidazione pensione

<b>Categoria Utente</b>	<b>Principali servizi</b>
Imprese	Servizi di gestione del conto e dello stato aziendale
Datori di lavoro domestici	Servizi di gestione del rapporto
Soggetti privi di reddito o in stato di bisogno	Sussidi economici (assegno sociale, reddito d'inclusione)
Soggetti disabili	Prestazioni di invalidità civile, Permessi per assistenza
Altre amministrazioni	Rilascio ISEE (Indicatore della situazione economica equivalente), pagamento per conto dei comuni dell'assegno di maternità e dell'assegno per il terzo figlio; visite mediche di controllo; fase sanitaria (prima visita) del procedimento di invalidità civile previa convenzione con le Regioni

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

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

## **1.2. Organizzazione**

La struttura dell'Istituto è così articolata:

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

- Uffici di Supporto agli Organi, che svolgono attività di supporto agli Organi;
- Incarichi di consulenza, studio e ricerca inerenti progetti su tematiche specifiche.

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

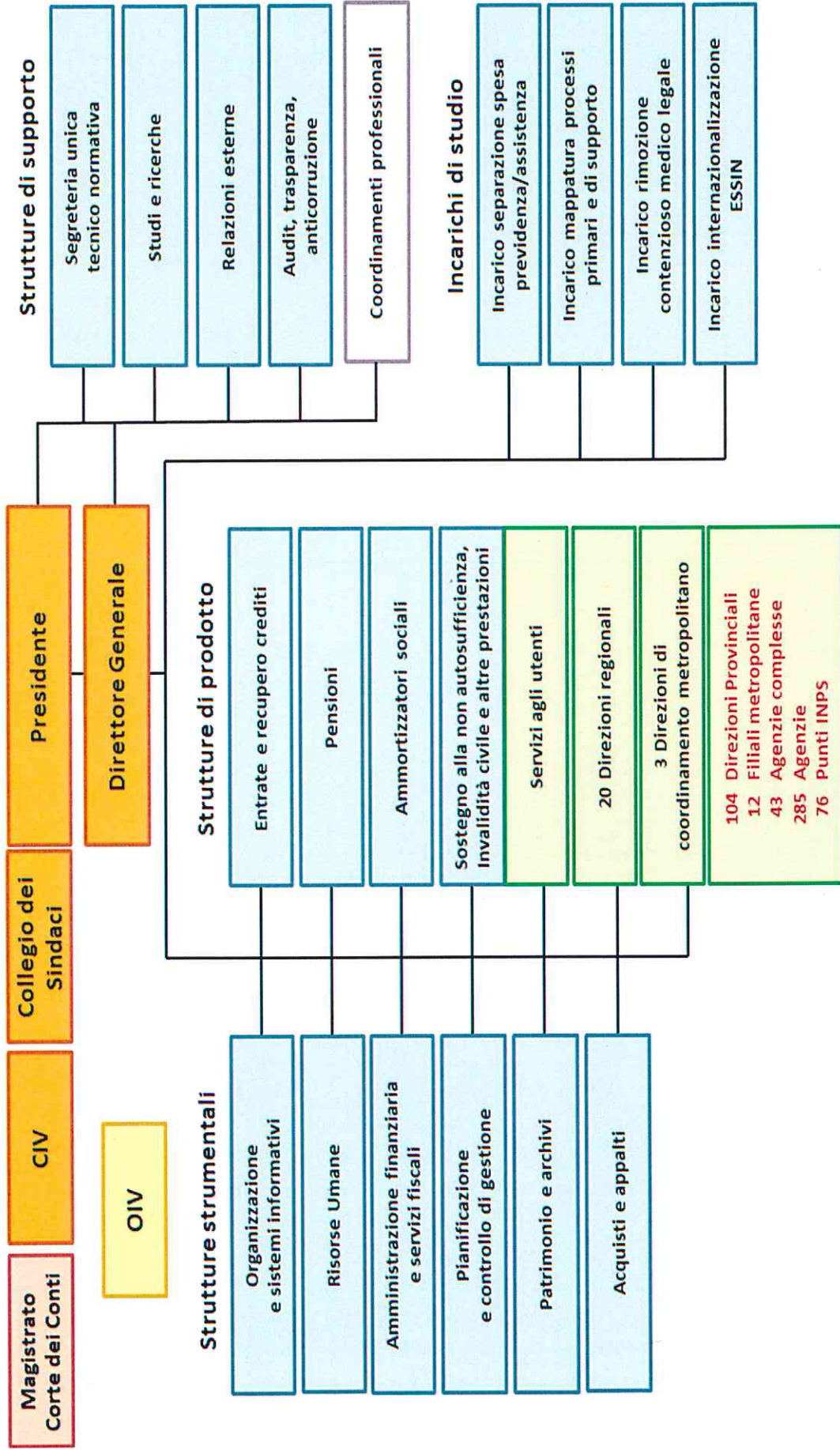


FIG. 1 – SCHEMA ORGANIZZAZIONE INPS



### 1.3. Gli Organi istituzionali

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

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

- il **Consiglio di indirizzo e vigilanza**, organo di indirizzo politico-strategico dell'Istituto, che predispone, tra l'altro, la Relazione Programmatica in cui sono delineate le linee di indirizzo generale e gli obiettivi strategici dell'Inps e approva il bilancio dell'Istituto predisposto dal Presidente dell'Inps;
- il **Presidente** dell'Inps, rappresentante legale dell'Istituto, che definisce l'indirizzo politico-amministrativo e svolge le funzioni già attribuite al Consiglio di Amministrazione;
- il **Direttore Generale** che ha la responsabilità complessiva della gestione dell'Istituto di cui sovrintende l'organizzazione, l'attività ed il personale, assicurandone l'unità operativa e l'indirizzo tecnico amministrativo;
- il **Collegio dei sindaci**, organo di controllo, che vigila sull'osservanza della legge e sulla regolarità contabile dell'Istituto.

Operano, altresì, all'interno dell'Istituto:

- il **Magistrato della Corte dei Conti**, nominato dal Presidente della Corte stessa, esercita un controllo continuativo sulla gestione dell'Istituto;
- i **Comitati Amministratori delle singole gestioni, fondi e casse** che hanno il compito di stabilire le modalità di concessione delle prestazioni e di riscossione dei contributi, decidono sui ricorsi e formulano proposte ai vertici dell'Istituto in materia di contributi e prestazioni;
- il **Comitato Unico di Garanzia (CUG)**, che ha il compito di valorizzare le pari opportunità, il benessere organizzativo e vigilare su eventuali situazioni di discriminazione del personale;
- l'**Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)** che sovrintende alla valutazione della performance, al monitoraggio del funzionamento complessivo dei sistemi di valutazione e della trasparenza e dell'integrità dei controlli interni.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Il Piano della Performance e l'aggiornamento dell'SMVP vengono adottati dal Presidente, con propria determinazione.

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

La figura sotto riportata illustra graficamente il processo:

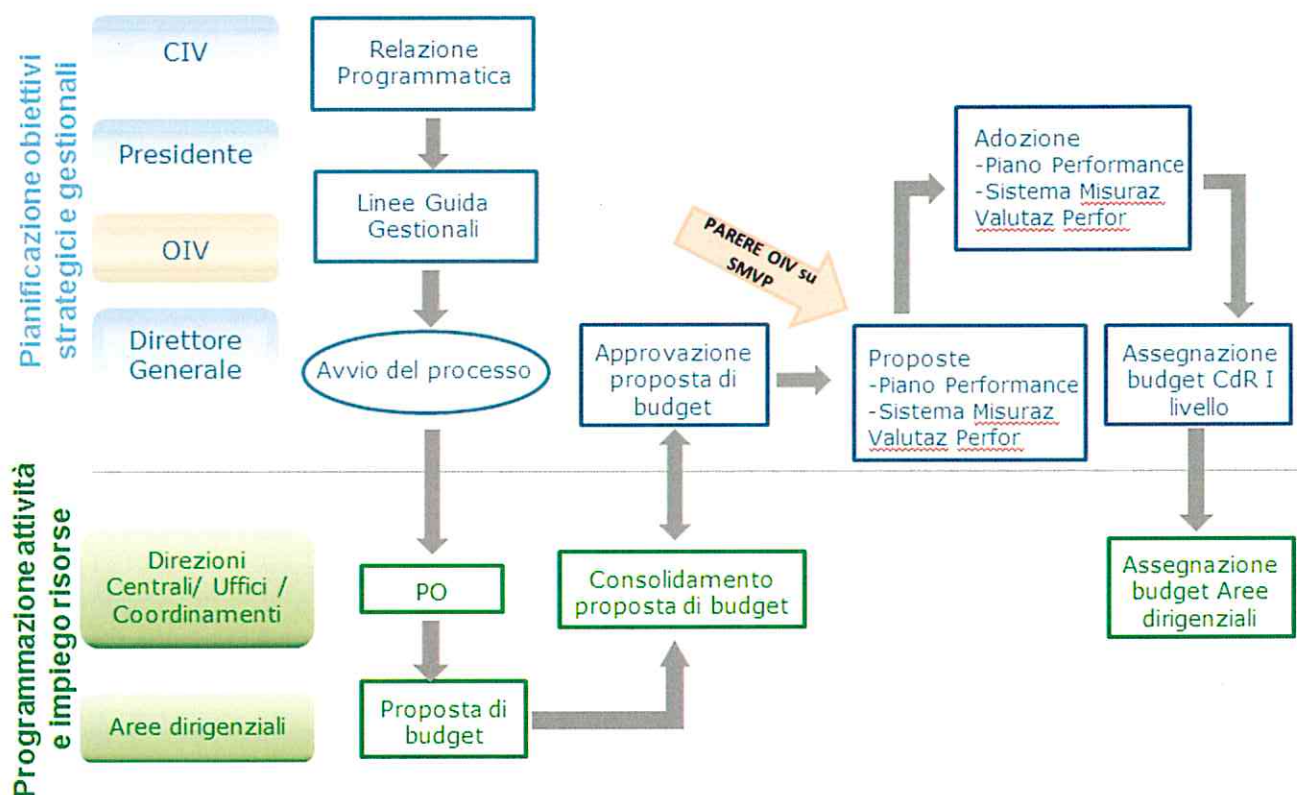


FIG. 2 – IL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE

## 2.1. Il processo di riprogrammazione

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

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

In particolare:

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

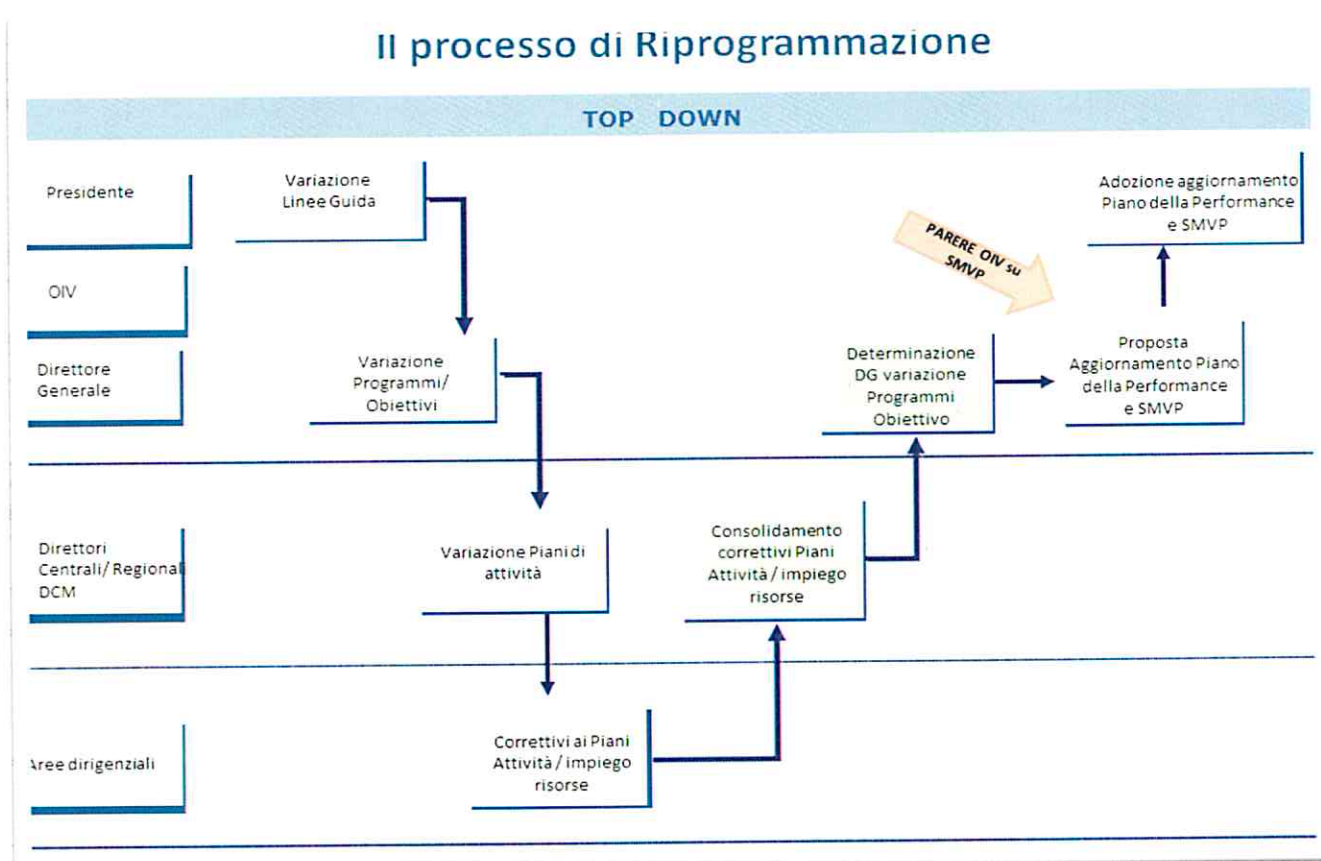


FIG. 3 – IL PROCESSO DI RIPROGRAMMAZIONE (TOP – DOWN)

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

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

## Il processo di Riprogrammazione

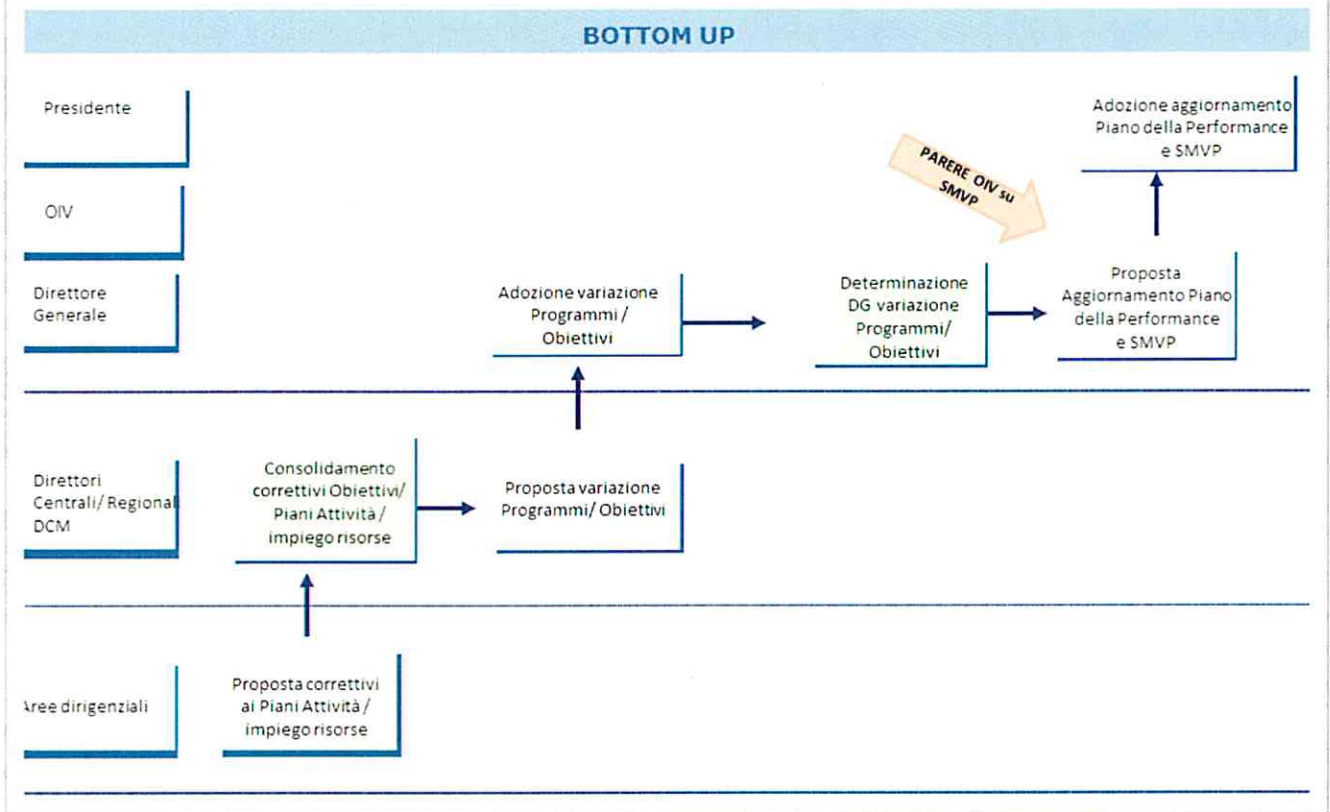


FIG. 4 – IL PROCESSO DI RIPROGRAMMAZIONE (BOTTOM-UP)

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

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

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

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



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

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

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

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

Si tratta evidentemente di attività fra di loro complementari.

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

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

Le unità di analisi della performance organizzativa sono 3:

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

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

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

Nel ciclo della performance dell'Istituto sono previsti dei momenti intermedi di misurazione (trimestrali) sia per consentire di individuare eventuali interventi di miglioramento, sia per erogare acconti sulla retribuzione accessoria.

Le verifiche trimestrali dell'andamento produttivo, della produttività e della qualità che, previa analisi congiunta a livello regionale, formano oggetto di informativa in sede di Osservatorio sulla produttività, sono fissate al:

- 30 aprile relativamente al periodo di competenza gennaio-marzo;
- 31 luglio relativamente al periodo di competenza gennaio-giugno;
- 31 ottobre relativamente al periodo di competenza gennaio-settembre;
- 31 marzo relativamente al periodo gennaio-dicembre dell'anno precedente.

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

### 3.1. Le procedure di supporto

A supporto dell'attività di misurazione e valutazione delle performance organizzativa, nelle sue varie fasi, operano alcune procedure gestionali utilizzate sia dalle strutture produttive che da quelle regionali e di coordinamento metropolitano sia dalla Direzione Centrale Pianificazione e Controllo di Gestione.

#### VERIFICA WEB

- Espone i dati di produzione a livello di singolo prodotto e quelli relativi alla risorse umane in forza alle strutture produttive, regionali e di coordinamento metropolitano. Alimenta il piano budget ed è strumento di monitoraggio indispensabile per le strutture produttive

#### PIANO BUDGET

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

#### CRUSCOTTO DIREZIONALE

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

#### CRUSCOTTO UNICO DIREZIONALE

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

#### PROCEDURA SAP

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



## 3.2. Le dimensioni della performance organizzativa

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

- ❖ **le risorse umane, economico-finanziarie e strumentali:** rappresentano il punto di partenza per la fissazione degli obiettivi; l'Istituto effettua una ricognizione delle risorse disponibili, fissa i fabbisogni e definisce obiettivi produttivi ed economico-finanziari coerenti con le risorse disponibili e/o attese;
- ❖ **l'efficienza**, intesa come capacità di produrre beni e servizi minimizzando l'impiego delle risorse, **e l'efficacia**, intesa come la capacità di produrre output in modo adeguato alle aspettative degli utenti; queste due dimensioni costituiscono il nucleo centrale della performance organizzativa in quanto misurano i risultati dell'azione organizzativa ed individuale;
- ❖ **l'impatto**, che guarda ad una prospettiva di medio periodo della performance organizzativa ed esprime l'effetto generato da un'attività.

## 3.3. I principali indicatori

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

### 3.3.1. Risorse Umane

**PERCENTUALE DI PERSONALE IMPIEGATO IN PRODUZIONE:** maggiore il personale impiegato in produzione, migliore la distribuzione dello stesso nelle strutture produttive; è individuata una percentuale minima di personale (86% del totale in forza alle strutture produttive) da assegnare alle aree produttive;

**PERCENTUALE DI PERSONALE IMPIEGATO NELLE AREE DI SUPPORTO DELLE STRUTTURE PRODUTTIVE:** è il *pendant* dell'indicatore precedente; vengono fissate percentuali massime, variabili in relazione alla complessità della struttura, di personale da destinare alle aree di supporto nelle strutture di produzione metropolitane e provinciali;

**PERCENTUALE DI PERSONALE IMPIEGATO NELLE STRUTTURE REGIONALI E DI COORDINAMENTO METROPOLITANO:** è fissato un livello massimo, rispetto alle complessive risorse disponibili nella regione o nel

coordinamento metropolitano, da incardinare presso la Direzione Regionale o di Coordinamento metropolitano;

**PRESENZA:** indica il rapporto fra la **unità disponibili** (al netto del lavoro straordinario, del time sheet<sup>1</sup>, della formazione e delle ore di maggiore presenza non retribuita e delle altre assenze dovute a motivi esogeni all'azione manageriale) e **forza equivalente (Full Time Equivalent)** al netto delle assenze non retribuite e delle altre assenze non riconducibili all'azione manageriale. L'obiettivo di presenza è fissato all'80%.

### 3.3.2. Risorse Economiche Finanziarie e strumentali

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

Operano all'interno del Conto economico di Centro di responsabilità nel quale confluiscono tutte le entrate/uscite correlate alle finalità istituzionali e i relativi rendimenti di gestione, nonché i costi e i ricavi. Vi rientrano:

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

$$\text{Indicatore di redditività} = \frac{\text{Contributo alla riduzione del debito pubblico (Indicatore di Efficacia economico-finanziaria della Produzione)}}{\text{Costi di gestione totali}}$$

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

- **INDICATORI ECONOMICI DELLA GESTIONE:**

- **Contributo alla riduzione del debito pubblico (Indicatore di Efficacia economico-finanziaria della Produzione) per punto omogeneizzato** rappresenta la quota di produzione (produzione lorda comprese le funzioni professionali) che genera valore;
- **Costi diretti /Costi totali:** è un indicatore di efficienza economica della Direzione regionale /Direzione di coordinamento metropolitano nel complesso (l'indicatore migliora quanto maggiore è l'impiego delle risorse nelle strutture di produzione e quindi minore nella direzione regionale/di coordinamento metropolitano).

---

<sup>1</sup> Il TIME SHEET è l'imputazione di una quota della risorsa umana ad una struttura diversa, a favore della quale ha lavorato, da quella di appartenenza.

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

#### ❖ **INDICATORI COSTI STANDARD**

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

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

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

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

Nell'allegato al Piano della Performance "*Modalità calcolo indicatori costi standard*", vengono definite le modalità di calcolo ed il sistema di indicatori elementari e di livello utilizzate per il calcolo.

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

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

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

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

La corretta gestione della spesa impone infatti:

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

Nel piano performance, annualmente, vengono individuati i capitoli di spesa rispetto ai quali sarà effettuata la valutazione della corretta riprogrammazione dei fabbisogni (sui primi 3 Forecast) e la corretta previsione dei fabbisogni (IV Forecast).

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

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

In allegato al piano della performance sono elencati i capitoli e le voci di costo per i quali è attivo.

**3.3.3. Efficienza**

**3.3.3.1. Produttività**

Deriva dall'applicazione del seguente rapporto:

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

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

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

1 ora di lavoro = 1 punto omogeneizzato

giorni medi lavorativi per mese = 22 giorni

ore lavorabili pro capite al giorno = 7 ore

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

Considerando che la presenza media (rapporto Presenza/Forza) è pari all'81% lo standard di produttività nazionale (nelle aree di produzione) è fissato sul valore di 124 ore ( $154 * 81\% = 124$ ) calcolato sul personale assegnato alle aree di produzione (che deve essere pari all'86% del totale)

Si neutralizzano, rispetto alla presenza, i periodi di formazione e le risorse assorbite allo sportello per attività non consulenziali (le percentuali variano dal 3.2% al 6.4 % in base al cluster di appartenenza).

### **3.3.3.2 Interventi di sussidiarietà extraregionale**

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

Per favorire il suo sviluppo anche a livello inter-regionale, possono essere previsti "Intervento di sussidiarietà interregionale" associato ad uno specifico obiettivo di performance organizzativa che il Direttore Generale assegna al Direttore regionale/di coordinamento metropolitano della struttura sussidiante. Quest'ultimo valuta se rendere corresponsabili dell'obiettivo:

- un dirigente della Direzione regionale/coordinamento metropolitano;
- i Direttori provinciali coinvolti nell'intervento.

L'obiettivo è fissato in termini di volumi di produzione sussidiata. I prodotti sono individuati dalla Direzione Generale ed assegnati mediante gli strumenti di programmazione, pianificazione e controllo usuali. Se la struttura sussidiante garantisce volumi omogeneizzati in misura superiore a quelli assegnati dall'obiettivo, sarà riconosciuto uno scostamento lineare positivo (fino a +50%); nel caso in cui i volumi omogeneizzati gestiti saranno inferiori rispetto a quelli del piano sarà corrisposto linearmente uno scostamento negativo (fino a -50%).

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

Per il personale inquadrato nelle aree funzionali ABC coinvolto negli interventi è riconosciuto un bonus descritto nel successivo paragrafo 9.1.1.2.

Nel caso in cui non sia possibile inserire negli interventi tutta la produzione offerta dalle strutture con un surplus di prodotto, al fine di non alterare l'indice di giacenza consuntivo delle strutture sussidiate, viene introdotto un meccanismo compensativo per il ricalcolo degli indici di giacenza.

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

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

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

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

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

Il meccanismo di compensazione dell'indice di giacenza viene poi ribaltato sulle singole Direzioni provinciali o Filiali della struttura sussidiata, in base ai punti offerti in sussidiarietà dalle singole articolazioni della struttura territoriale ma non definiti.

### **3.3.4. Efficacia**

#### **3.3.4.1. Qualità del servizio e clusterizzazione**

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

Il sistema di rilevazione della qualità è strutturato in modo da misurare – in modo affidabile ed oggettivo - tendenzialmente tutte le aree di attività e linee di servizio in cui si articola la produzione dell'Istituto.

Il sistema di misurazione applicato fino al 2017, teso al "miglioramento continuo della qualità", si basava su "risultati medi nazionali" che diventavano determinanti:

- ✓ per gli obiettivi di piano budget: le strutture che avevano conseguito un posizionamento inferiore alla media nazionale assumevano quel valore medio quale obiettivo per l'anno successivo;
- ✓ per gli obiettivi collegati all'incentivazione speciale: le sedi che si posizionavano sotto il valore 100 dovevano realizzare non un semplice miglioramento, ma uno scostamento superiore a quello medio nazionale.

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

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

- ✓ se il valore consuntivato nell'anno precedente è migliore rispetto alla media del cluster di appartenenza, tale valore viene confermato come valore obiettivo per l'anno oggetto di misurazione;

- ✓ viceversa, se il valore consuntivato nell'anno precedente è peggiore rispetto alla media del cluster di appartenenza, il valore obiettivo è almeno pari al valore medio conseguito nel cluster di appartenenza riferito all'anno precedente.

I nuovi cluster sono elencati nella tabella seguente:

<b>CLUSTER</b>	<b>SEDI</b>
<b>Cluster 1B</b>	Milano, Napoli, Filiale Metropolitana Area Stabiese, Filiale Metropolitana Area Nolana, Filiale Metropolitana Napoli Camaldoli Vomero, Filiale Metropolitana Area Flegrea Pozzuoli, Roma, Filiale Metropolitana Roma sud ovest Eur, Filiale Metropolitana Roma sud est Casilino, Filiale Metropolitana Roma nord ovest Flaminio, Filiale Metropolitana Roma Tuscolano, Filiale Metropolitana Roma Montesacro
<b>Cluster 2A</b>	Bari, Cagliari, Caserta, Catania, Cosenza, Lecce, Messina, Palermo, Reggio Calabria, Salerno, Taranto
<b>Cluster 2B</b>	Bergamo, Bologna, Brescia, Firenze, Genova, Perugia, Torino, Venezia, Verona
<b>Cluster 3A</b>	Agrigento, Bolzano, Brindisi, Catanzaro, Chieti, Cuneo, Foggia, Frosinone, Latina, Teramo, Sassari
<b>Cluster 3B</b>	Ancona, Forlì, Modena, Monza, Padova, Trento, Treviso, Varese, Vicenza, Udine
<b>Cluster 4A</b>	Aosta, Arezzo, Asti, Avellino, Benevento, Caltanissetta, Campobasso, Crotona, Enna, Grosseto, Isernia, L'Aquila, Matera, Nuoro, Oristano, Pescara, Potenza, Ragusa, Rieti, Siena, Siracusa, Teramo, Trapani, Vibo Valentia, Viterbo
<b>Cluster 4B</b>	Alessandria, Andria, Ascoli Piceno, Belluno, Biella, Como, Cremona, Fermo, Ferrara, Gorizia, Imperia, La Spezia, Lecco, Livorno, Lodi, Lucca, Macerata, Mantova, Massa Carrara, Novara, Parma, Pavia, Pesaro, Piacenza, Pisa, Pistoia, Pordenone, Prato, Ravenna, Reggio Emilia, Rimini, Rovigo, Savona, Sondrio, Trieste, Verbano-Cusio-Ossola, Vercelli

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

Comprende valori economico-finanziari, contabilizzati nel bilancio dell'Istituto, generati dall'attività diretta di produzione. In termini finanziari, a livello macroeconomico, costituisce pertanto il Contributo alla Riduzione del debito Pubblico da parte dell'Istituto. I risultati sono misurati sia in termini di maggiori entrate:

- accertamento di contributi sia in fase amministrativa, sia in fase di vigilanza ispettiva e documentale; l'attività è estesa anche alla verifica della correttezza e correttezza degli adempimenti da parte dei datori di lavoro pubblici;
- gestione dei pagamenti derivanti dalle domande di riscatto e di ricongiunzione accolte;
- accertamento delle prestazioni indebitamente erogate e recupero delle relative somme;
- recuperi derivanti da azione surrogatoria per prestazioni erogate per responsabilità di terzi;

sia in termini di riduzione delle uscite:

- riduzione degli interessi legali per l'attività di liquidazione delle prestazioni;
- controllo sanitario delle indennità di malattia ed invalidità civile con relative sanzioni e revoche delle prestazioni;
- risparmi derivanti da annullamenti di rapporti di lavoro fittizi (ad es. mancata erogazione indebita di ammortizzatori sociali).

E' inoltre considerata **l'azione di difesa dell'Istituto in materia contributiva, previdenziale e assistenziale**, quantificando il valore della sorte, sia per gli esiti favorevoli che sfavorevoli (in questo secondo caso il valore è negativo).

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

### **3.3.5. Indice di Giacenza**

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

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

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

Gli obiettivi sono differenziati per struttura, considerando la *baseline* di partenza ed utilizzando lo stesso principio di miglioramento continuo collegato ai cluster<sup>2</sup>. Nell'area Prestazioni e Servizi, tuttavia, l'obiettivo, per tutte le strutture produttive, è fissato in 30 giorni poiché, in quest'area, si concentrano le istanze di servizio.

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

- essere in linea con il valore medio del cluster di appartenenza riferito all'anno precedente, qualora il risultato raggiunto nell'anno precedente sia stato superiore al valore medio del cluster di appartenenza;
- essere confermato, come valore obiettivo 2018, l'indice di giacenza conseguito nell'anno precedente qualora il risultato dell'anno precedente sia stato uguale o inferiore a quello del valore medio di cluster di appartenenza.

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

### 3.3.6. Indice di Deflusso

Indica la capacità delle strutture produttive di ridurre il magazzino (omogeneizzato). Deve assumere un valore pari almeno ad 1.

### 3.3.7. Impatto

**PROGRAMMI OPERATIVI E PROGETTI COLLEGATI:** in attuazione delle Linee Guida Gestionali approvate dal Presidente, vengono definiti annualmente "Programmi Operativi" (PO), di contenuto innovativo, assegnati alla responsabilità delle Direzioni centrali di durata annuale o pluriennale. Il Programma si articola in uno o più "Progetti attuativi". Ciascun Centro di responsabilità titolare del Progetto può individuare altre Direzioni Centrali il cui

---

<sup>2</sup> Vedi paragrafo successivo

coinvolgimento è necessario per l'attuazione del progetto, individuando a carico delle predette Direzioni un "**Intervento**" a supporto.

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

**OBIETTIVI SPECIFICI DI ENTE:** vengono fissati nel piano della performance individuando aree particolarmente critiche sulle quali intervenire. Vengono definiti obiettivi produttivi e interventi progettuali per conseguire miglioramenti anche in termini di impatto (ad es. migliorare la gestione del contenzioso amministrativo per ridurre il contenzioso giudiziario sfavorevole).

### **3.4. Le dimensioni della performance individuale**

Le dimensioni prese in considerazione sono relative a:

- **comportamenti** che attengono al "come" un'attività viene svolta da ciascuno, all'interno dell'amministrazione;
- **risultati**, riferiti agli obiettivi annuali assegnati alla struttura di appartenenza;

Il procedimento è descritto nella sezione dedicata.

#### **3.4.1. Soggetti misurati ed il riparto fra performance organizzativa ed individuale**

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

#### **3.4.2. Dirigenti**

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

1. Performance individuale: qualità della prestazione ovvero valutazione delle competenze manageriali (**30% del valore**);
2. Performance organizzativa: realizzazione degli obiettivi di risultato per i dirigenti operanti nella Direzione generale, nelle Direzioni regionali, nelle

Direzioni di coordinamento metropolitano e nelle Direzioni provinciali e nelle Filiali con peso 100/100, secondo i seguenti criteri **(70% del valore)**:

- a) raggiungimento degli obiettivi di risultato assegnati all'area di responsabilità (peso 80/100);
- b) raggiungimento degli obiettivi di risultato assegnati alla struttura che comprende l'area di responsabilità (peso 20/100).

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

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

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

### **3.4.3. Professionisti e Medici**

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

1. **Performance individuale**: Qualità della prestazione ovvero valutazione delle competenze professionali **(30% del valore)**;
2. **Performance organizzativa**: obiettivo di risultato, misurato con una ampia struttura di obiettivi assegnati ai Coordinamenti ai vari livelli (Generale, Regionale, Territoriale) **(70% del valore)**

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

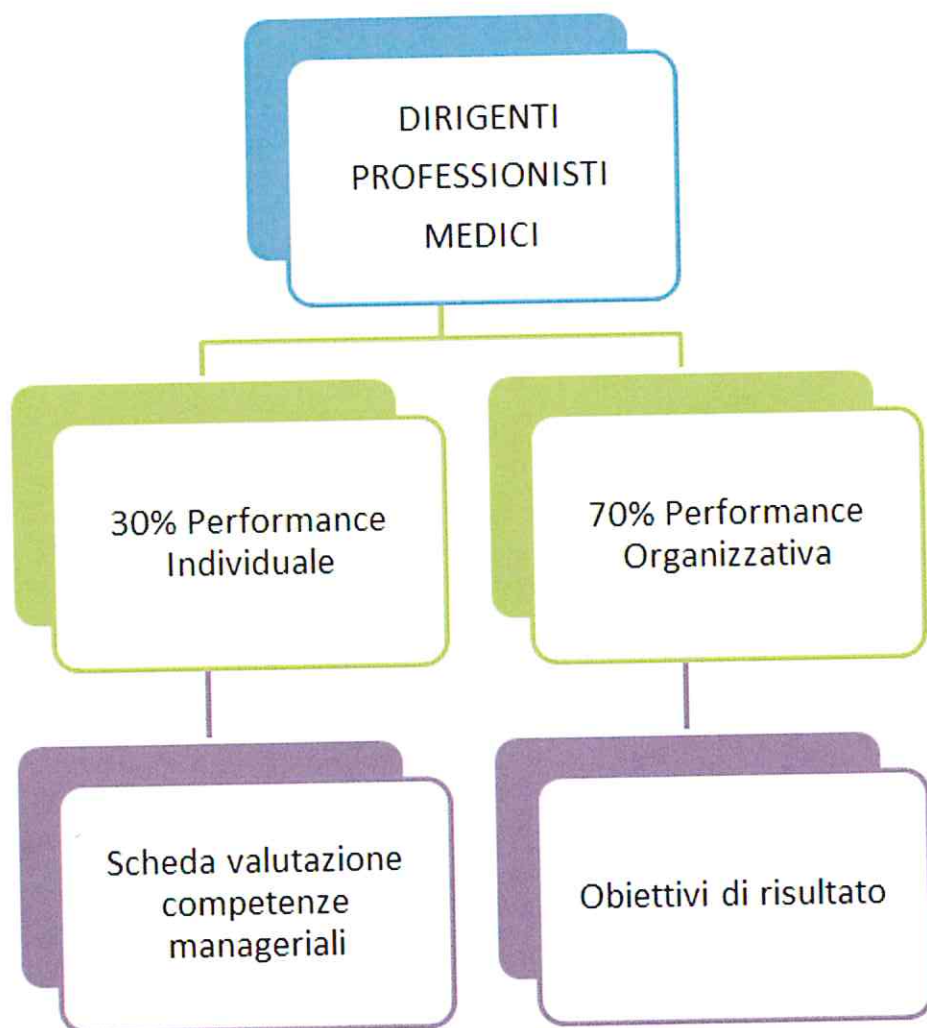
Viene misurata e valutata la performance organizzativa collegata agli obiettivi, di produttività di efficacia, della struttura organizzativa (direzione generale, direzione regionale, direzione di coordinamento metropolitano, di direzione provinciale o filiale metropolitana o provinciale) di appartenenza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

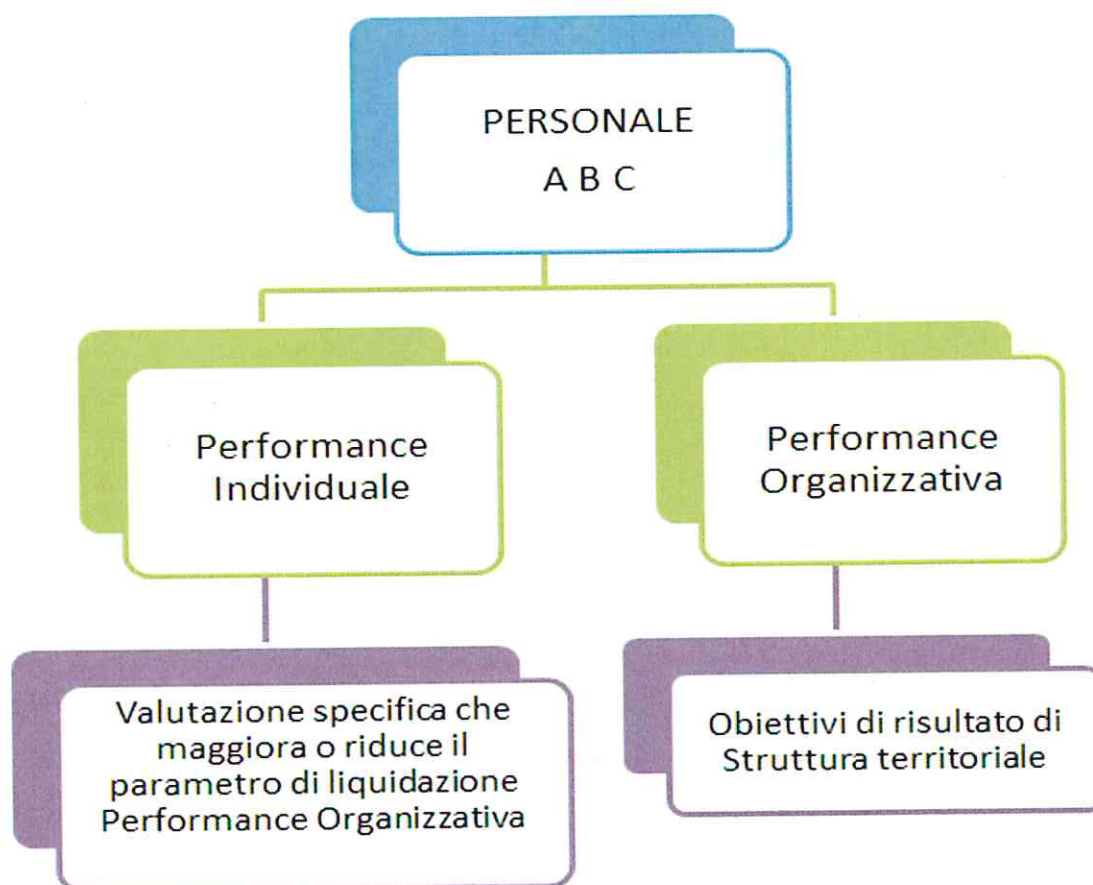
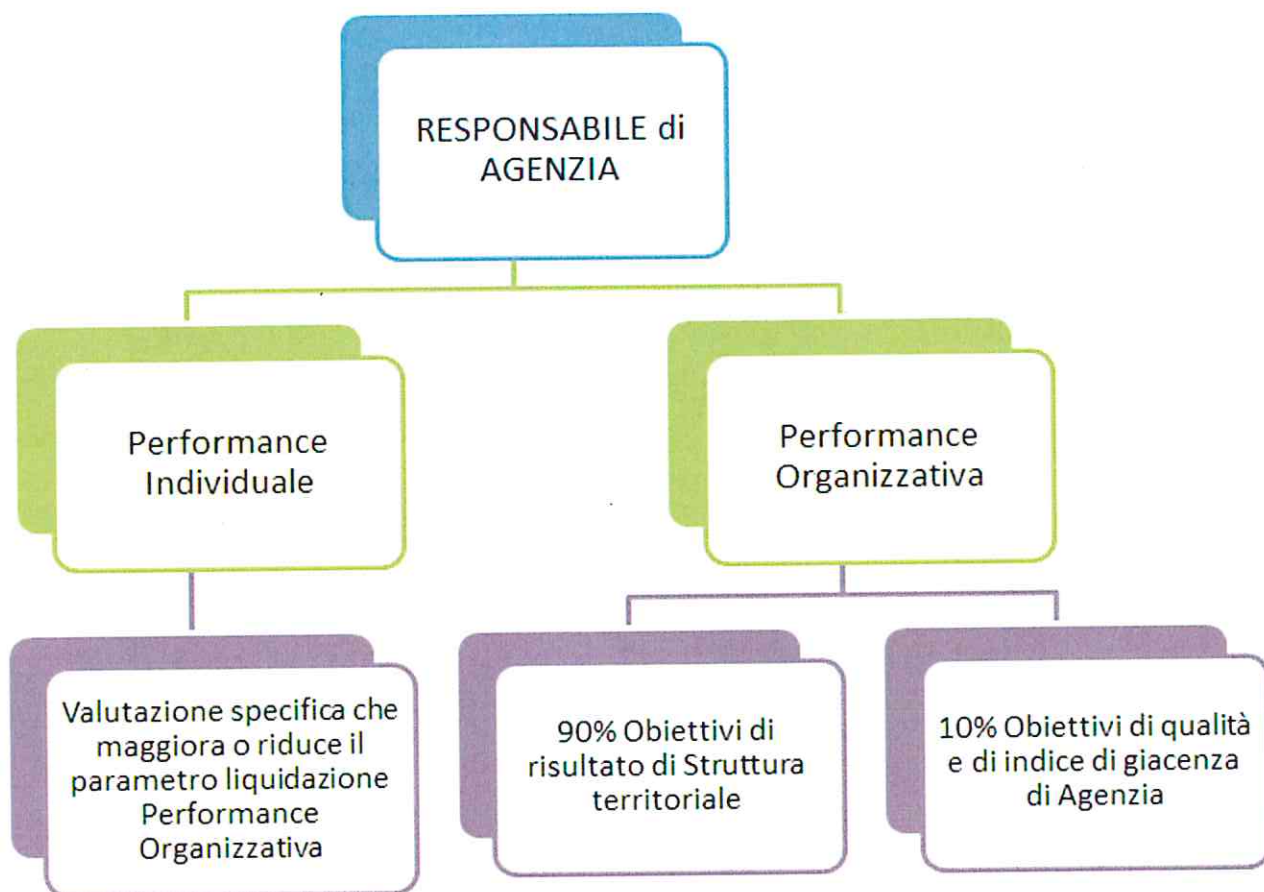
La performance individuale interviene a modificare il parametro di liquidazione della retribuzione accessoria spettante in base ai criteri di erogazione della performance organizzativa.

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

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

#### SCHEMI DELLA VALUTAZIONE DELLE VARIE CATEGORIE PROFESSIONALI





# **Performance Individuale**



# **Performance individuale**

## **4. Valutazione della performance individuale**

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

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

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

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

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

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

Nello specifico queste prime novità riguardano:

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

#### 4.1.1. Fasi del processo valutativo

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

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

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

##### 4.1.1.1. Competenze manageriali oggetto di valutazione

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

L'ambito di valutazione legato alle "Competenze manageriali" assume peraltro per il personale dirigente una particolare rilevanza in quanto contribuisce a mettere in evidenza ed a promuovere gli stili di management più

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

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

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

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

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

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

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

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

Grado di valutazione	Punteggio corrispondente
Livello 1	0
Livello 2	2
Livello 3	4
Livello 4	6

- Il Livello 1 rileva una competenza manageriale non adeguata rispetto all'incarico ricoperto
- Il Livello 2 rileva una competenza manageriale sufficiente ma non ancora in linea con l'incarico ricoperto
- Il Livello 3 rileva una competenza manageriale in linea con l'incarico attribuito
- Il Livello 4 rileva un grado elevato di possesso della competenza manageriale, anche in termini di riconoscimento nel contesto di riferimento.

#### **4.1.1.2. Soggetti coinvolti**

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

- Valutatori, sono:
  - o il Direttore generale per quanto concerne i Dirigenti generali, i Direttori regionali con incarico di livello dirigenziale nonché il dirigente della Struttura tecnica OIV ed i dirigenti titolari degli Uffici di supporto e degli Uffici centrali <sup>(3)</sup>;
  - o i Direttori centrali <sup>(4)</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;
  - o i Direttori regionali, per quanto concerne i dirigenti di direzione regionale, e i direttori di Direzione provinciale;
  - o i Direttori delle Direzioni di coordinamento metropolitano per quanto concerne i Direttori di Filiale metropolitana ed i dirigenti in servizio presso Direzioni di Coordinamento Metropolitano;
  - o i Direttori di Filiale metropolitana e di Direzione provinciale, per quanto concerne i dirigenti di Area manageriale e il direttore di Filiale provinciale;

<sup>3</sup> Nella dizione Uffici centrali sono compresi anche i titolari di Incarichi dirigenziali per l'attuazione di progetti gestionali con caratteristiche di trasversalità.

<sup>4</sup> La Direzione Servizi agli utenti è equiparata, ai fini del SMVP, ad una Direzione centrale.

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

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

#### **4.1.1.3. Procedura informatica**

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

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

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

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

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

#### **4.1.1.4. Gestione delle divergenze valutative**

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

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

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

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

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

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

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

#### 4.1.1.5. 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 e manageriali secondo i parametri riportati nella tabella sottostante, rinviando alla contrattazione nazionale integrativa gli aspetti di natura retributiva.

Punteggio totale Scheda di valutazione	% raggiungimento degli obiettivi delle competenze professionali e manageriali	Parametro	% di erogazione
0 / < 90	< 75	0	0
>= 90 / = < 165	> =75 / = < 100	Lineare fino a 100	Oggetto di contrattazione
> 165 / = < 180	> 100	Attribuzione bonus reputazionale	

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

#### 4.2. Professionisti dell'area legale

I criteri di valutazione della performance individuale per i **professionisti dell'area legale** sono i seguenti:

1. capacità di gestire e programmare l'attività professionale in modo da garantire la difesa dell'Istituto nei diversi gradi di giudizio;
2. capacità di interazione con le diverse linee di attività della Struttura di appartenenza di interesse per l'attività professionale svolta;
3. flessibilità nella gestione del proprio impegno di lavoro in modo da garantire una presenza coerente con l'orario di servizio della struttura di appartenenza e con gli impegni connessi alla partecipazione alle udienze;



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

In relazione alla diversa valenza dei predetti fattori di qualità, viene attribuito un peso differenziato, di seguito indicato, per un complessivo valore 30/30.

- ✓ 1. punteggio da 0 a 8/30;
- ✓ 2. punteggio da 0 a 8/30;
- ✓ 3. punteggio da 0 a 8/30;
- ✓ 4. punteggio da 0 a 6/30.

### 4.3. Medici

I criteri di valutazione della performance individuale per **il personale medico** sono i seguenti:

1. economicità dell'azione gestionale (utilizzo ottimale delle risorse parametrato anche al conseguimento dello standard-obiettivo del relativo centro di costo);
2. capacità di impiegare le competenze e le conoscenze specialistiche necessarie per il conseguimento degli obiettivi attesi;
3. flessibilità nella gestione del proprio orario di lavoro in modo da garantire una presenza coerente con le esigenze delle attività medico legali;
4. capacità di programmare le attività sanitarie e gestire flessibilmente le esigenze di servizio secondo le diverse connotazioni che il servizio stesso assume nell'ambito dell'Ente.

In relazione alla diversa valenza dei predetti fattori di qualità, viene attribuito un peso differenziato, di seguito indicato, per un complessivo valore 30/30.

- ✓ 1. punteggio da 0 a 5/30;
- ✓ 2. punteggio da 0 a 5/30;
- ✓ 3. punteggio da 0 a 10/30;
- ✓ 4. punteggio da 0 a 10/30.

#### **4.4. Professionisti delle aree Tecnico-Edilizia e Statistico-Attuariale**

Per i professionisti in argomento la qualità della prestazione è valutata in base a specifici criteri differenziati a seconda delle competenze tecniche oggetto dell'area professionale.

In particolare, **per i professionisti delle aree tecnico-edilizia e statistico-attuariale** valgono i seguenti criteri:

1. economicità dell'azione gestionale (utilizzo ottimale delle risorse parametrato anche al conseguimento dello standard-obiettivo del relativo centro di costo);
2. capacità di impiegare le competenze e le conoscenze tecniche ritenute necessarie per il conseguimento degli obiettivi attesi;
3. capacità di gestire il proprio tempo di lavoro, facendo fronte con flessibilità alle esigenze di servizio e temperando i diversi impegni in modo da garantire una presenza coerente con l'orario di servizio applicato nella struttura di appartenenza;
4. capacità di interazione con il contesto lavorativo di riferimento, anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze, cambiamenti di modalità operative.

In relazione alla diversa valenza dei predetti fattori di qualità, viene attribuito un peso differenziato, di seguito indicato, per un complessivo valore 30/30.

- ✓ 1. punteggio da 0 a 5/30;
- ✓ 2. punteggio da 0 a 5/30;
- ✓ 3. punteggio da 0 a 10/30;
- ✓ 4. punteggio da 0 a 10/30.

## 4.5. Personale delle Aree ABC

Premesso che a partire dal prossimo aggiornamento del SMVP sarà elaborato un nuovo sistema di valutazione della performance individuale del personale delle aree ABC al fine di assicurare una coerenza complessiva delle valutazioni, per l'anno in corso si procederà come di seguito descritto.

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

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

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

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

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

# **Performance Organizzativa**

## Performance Organizzativa

### 5. Criteri per la misurazione della performance organizzativa

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

### 6. Retribuzione di risultato del personale dirigente

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

% raggiungimento dell'obiettivo	Parametro
= > 100	100
= > 75 / < 100	Proporzione lineare
< 75	0

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

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

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

La struttura - rispetto a quella del 2017 - è stata aggiornata sia perché sono stati introdotti due nuovi obiettivi (obiettivi specifici annuali ed interventi di sussidiarietà interregionali) sia perché è emersa l'opportunità di creare un collegamento ancora più stretto fra gli obiettivi dirigenziali e gli obiettivi della struttura di produzione e , quindi, del personale delle aree funzionali ABC. A tal fine è stato attribuito un maggior peso relativo, rispetto a quello del 2017, ai seguenti obiettivi:

- **Qualità**, poiché il sistema di valutazione del personale inquadrato nelle aree funzionali ABC ha il suo fulcro nella misurazione del miglioramento della qualità, che è l'unico elemento rilevante per l'incentivazione speciale e contribuisce in modo significativo per quella ordinaria;
- **Produzione/Produttività**, attraverso una maggiore pesatura sia dell'**indice di giacenza**, perché lo stesso è rappresentativo della qualità espressa dalla sede anche in termini di tempestività di erogazione delle prestazioni; sia della **"Percentuale di presenza del personale nell'area di produzione" (86%)** e della **"Percentuale di impiego di risorse umane nelle Direzioni regionali e di coordinamento metropolitano rispetto al totale delle Direzioni Regionali e Direzioni di coordinamento metropolitano"** (valore nazionale 7%) il cui rispetto è sintomo di un'efficace distribuzione del personale amministrativo nell'organizzazione.

Gli obiettivi possono essere raggruppati nelle seguenti dimensioni:

### *Obiettivi relativi alle risorse umane*

- Parametro presenza del personale
- Percentuale di presenza del personale nelle aree di produzione
- Percentuale di impiego di risorse umane nelle Direzioni regionali e di coordinamento metropolitano rispetto al totale delle Direzioni Regionali e Direzioni di coordinamento metropolitano
- Percentuale di impiego delle personale nelle aree di supporto delle strutture di produzione

### *Obiettivi relativi alle risorse economiche e strumentali*

- Indicatore di redditività
- Indicatori fabbisogni Standard
- Indicatori economici della Gestione
- Indicatori di controllo della Spesa
- Gestione della spesa
- Razionalizzazione logistica
- Gestione del patrimonio da reddito
- Piano di funzionamento delle Direzioni Regionali (Autofunzionamento)

### *Obiettivi di efficacia ed efficienza*

- Obiettivi specifici annuali di ente
- Indice di Giacenza
- Indice di Deflusso
- Indicatore di produttività
- Indicatore sintetico di Qualità delle aree di produzione
- Contributo alla riduzione del debito pubblico - Indicatore di Efficacia Economico-finanziaria della Produzione (CRiD-IEEP)
- Sussidiarietà interregionale
- Progetti nazionali e regionali di miglioramento

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

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

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

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

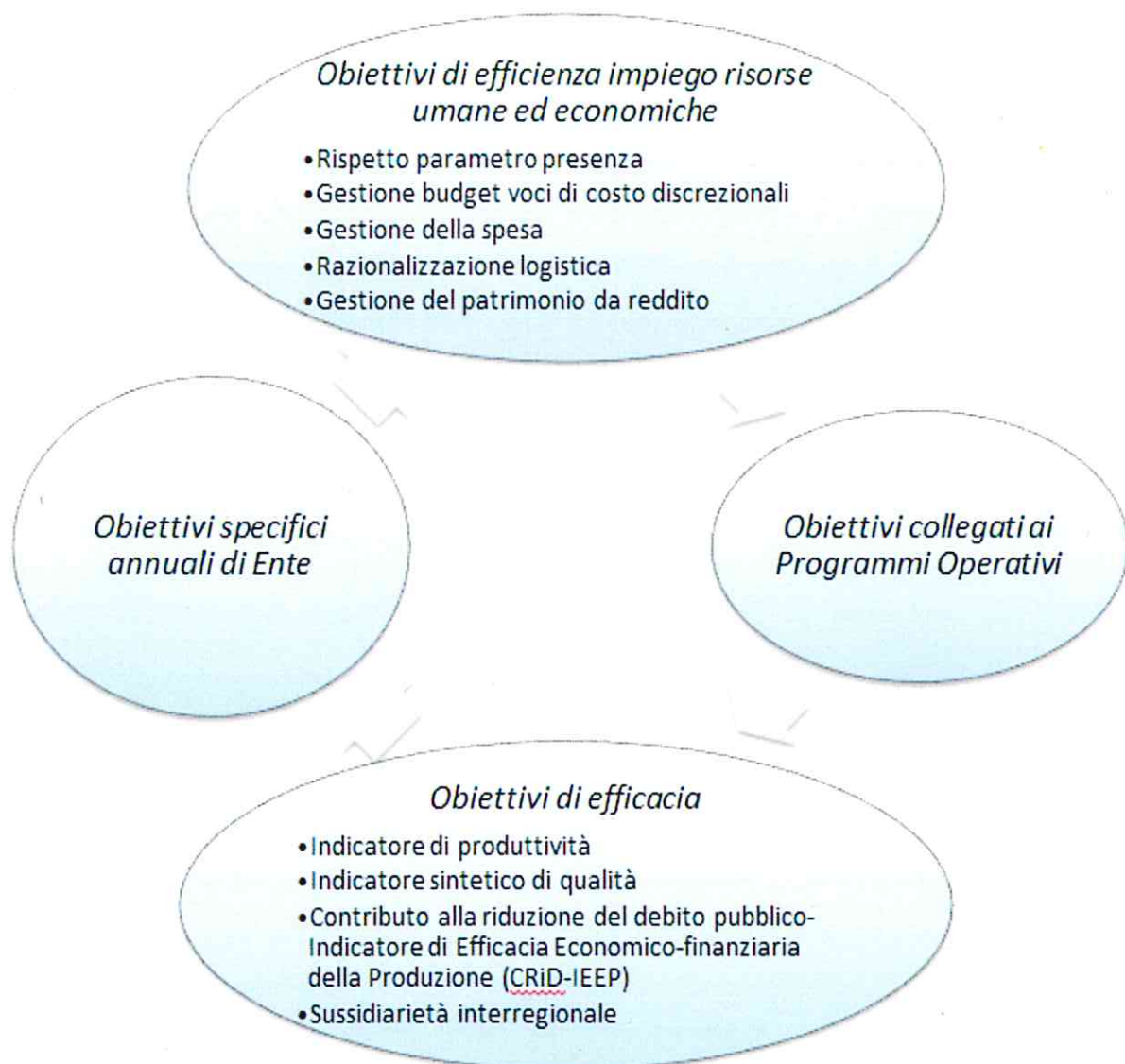
I limiti di oscillazione (+/- 50%) sono stati fissati per evitare che performance anomale, in positivo o in negativo, su un singolo obiettivo possano significativamente alterare la valutazione complessiva del risultato.

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

Rispetto al precedente SMVP, si è intervenuto per:

- ❖ ampliare il numero degli obiettivi (obiettivi strategici annuali, regia sussidiarietà sovraregionale);
- ❖ collegare, in modo più stringente, la misurazione della performance organizzativa centrale all'andamento delle strutture di produzione alle quali la Direzione Centrale è di supporto (normativo, procedurale, strumentale ecc. ).

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





Negli allegati tecnici al Piano della Performance, annualmente, vengono individuati – per ogni tipologia di incarico dirigenziale – gli obiettivi di competenza ed il peso percentuale da attribuire ad ognuno degli obiettivi.

## 7. Retribuzione di risultato dei Professionisti e Medici

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

Alla luce delle richiamate modifiche organizzative, per la misurazione della performance organizzativa vengono rivisti i criteri di misurazione.

Fino al 2017, i criteri di misurazione erano i seguenti:

- Rispetto alla retribuzione di risultato, per i professionisti legali e medico legali, il posizionamento e lo scostamento di riferimento erano quelli relativi all'Indicatore Sintetico di Efficienza/Efficacia, rispettivamente, dell'Area Legale e Medico Legale (percentuale di scostamento rispetto all'anno precedente); per i professionisti delle aree tecnico-edilizia e statistico-attuariale, il posizionamento e lo scostamento di riferimento erano quelli relativi all'Indicatore Sintetico Globale consuntivato nel Cruscotto Direzionale.
- Per l'incentivo speciale di cui all'art 18 della Legge 88/1989, per tutti i professionisti il riferimento era allo scostamento dell'indicatore sintetico di qualità **delle aree di produzione** rispetto all'anno precedente.

I nuovi criteri per la retribuzione di risultato sono i seguenti:

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

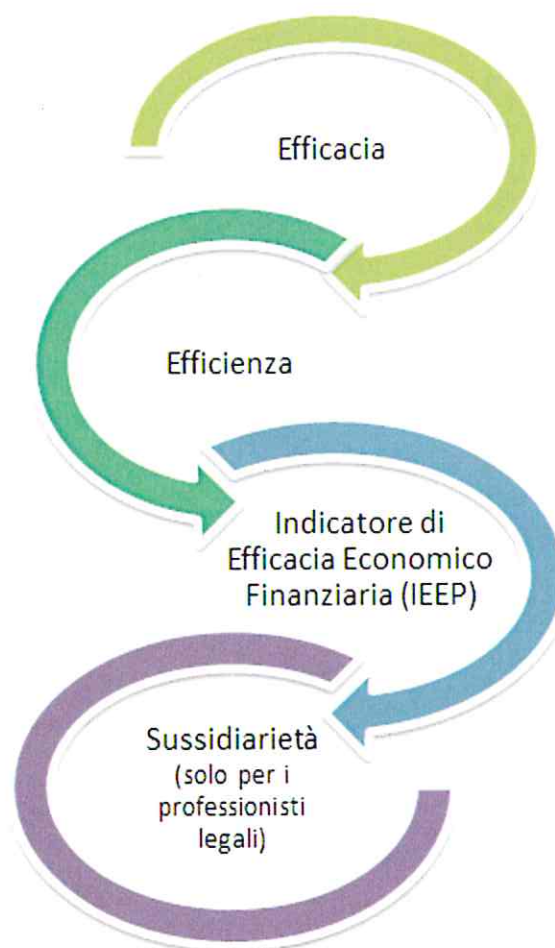
Sono presi in considerazione i valori nazionali (per i Coordinamenti Generali), regionali (per i Coordinamenti Regionali) o provinciali (per i Coordinamenti provinciali).

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

Tale indicatore comporterà il raggiungimento dell'obiettivo (scostamento = 0) nel caso in cui il Coordinamento legale territoriale realizzi il 100% dell'attività assegnata a livello centrale con il Piano nazionale, 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 centrale con apposita relazione corredata dai relativi dati, i cui contenuti saranno messi a confronto con le risultanze delle procedure di gestione.

Le dimensioni oggetto di misurazione sono quindi:



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

## 7.1. Parametro di liquidazione

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

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

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

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

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

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

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

Pertanto sono presi in considerazione:

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

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

<b>% di realizzazione obiettivo</b>	<b>Parametro per la liquidazione</b>
>=100	100
>90 <100	Proporzione lineare da 91 a 99
<=90	90

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Definiti i parametri:

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

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

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

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

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

Ai fini della valutazione dell'incentivazione speciale (Progetti Speciali art. 18 L.88/1989), per tutte le aree, si farà riferimento agli obiettivi di miglioramento

collegati ai Progetti regionali/nazionali di miglioramento e misurati attraverso i parametri indicati di seguito.

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

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

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

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

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

Rispetto al 2017, il parametro di liquidazione - per l'ipotesi in cui la struttura abbia conseguito uno scostamento (negativo) dall'obiettivo superiore del 10% - è stato aggiornato, introducendo un criterio di proporzione lineare fra percentuale negativa di scostamento conseguito e parametro di liquidazione riconosciuto.

Il parametro in uso fino al 2017 prevedeva invece che, in caso di scostamento negativo superiore al 10%, fosse riconosciuto un parametro di liquidazione fisso di 80 che poteva risultare eccessivamente rigido per strutture che avessero conseguito uno scostamento (negativo) di poco superiore al 10%.

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

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

### 9.1.1. Bonus

Per rafforzare il percorso di allineamento degli obiettivi di performance organizzativa del personale inquadrato nelle aree funzionali A, B, C, vengono introdotti due "bonus" che agiscono, incrementandolo, sullo scostamento a consuntivo dell'indicatore sintetico di qualità delle aree di produzione.

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

Il descritto incremento dello scostamento non viene invece considerato ai fini dell'individuazione dello scostamento consuntivo medio di cluster.

Più precisamente vengono introdotti i bonus di seguito illustrati.

#### 9.1.1.1. Bonus qualità progetti di miglioramento

Per rafforzare il percorso di allineamento fra la struttura degli obiettivi di performance organizzativa dei dirigenti e quella del personale, viene previsto un bonus che collega lo scostamento dell'indicatore sintetico di qualità conseguito ed il grado di realizzazione del complesso dei progetti nazionali e regionali di miglioramento

Il "**Bonus qualità Progetti**" è proporzionale al grado di raggiungimento dei progetti (nazionali e regionali), purché sia stato realizzato almeno il 70% della media semplice dei progetti. L'incremento è pari a quello definito nella sottostante tabella:

<b>Percentuale di raggiungimento dei progetti (media semplice)</b>	<b>Bonus sullo scostamento dell'indicatore sintetico di qualità</b>
Fra 0 e 69,99%	0
Fra 70 e 79,99 %	+ 0,50
Fra 80 e 89,99%	+ 0,75
Fra 90 e 100%	+ 1%



### 9.1.1.2. Bonus "sussidiarietà interregionale"

Alla realizzazione degli interventi di cui al precedente paragrafo 3.3.3.2, sarà riconosciuto un "BONUS SUSSIDIARIETA' INTERREGIONALE", anch'esso correlato al grado di raggiungimento dell'intervento di sussidiarietà come da tabella seguente.

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

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

### 9.1.2. Clausole di salvaguardia

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

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

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

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

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

## 9.2. Professionisti legali e medici

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

Gli obiettivi di miglioramento sono fissati considerando lo scostamento, rispetto all'anno precedente, dell'indicatore sintetico di qualità (efficacia) della specifica area professionale del Cruscotto (struttura territoriale, regionale o centrale collegata funzionalmente al Coordinamento).

In particolare, si applicheranno i seguenti criteri:

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

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

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

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

La clausola di salvaguardia di cui al paragrafo 9.3 (c.d. PMC), prevista per il personale ABC, è estesa anche ai professionisti. In sede di applicazione per il 2018, nel valutare lo scostamento rispetto all'anno precedente, si farà riferimento ai criteri fissati nel piano della performance 2017/2019 per l'anno 2017.

### 9.3. Professionisti Tecnico Edilizi e Statistico Attuariale

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

Il parametro di liquidazione è definito come segue:

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

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

Il parametro di liquidazione è definito come segue:

<b>% raggiungimento progetto</b>	<b>Parametro di liquidazione</b>
Completa realizzazione dei progetti	100
Realizzazione parziale	80

# **APPENDICE**

## **IL PROCESSO DI CLUSTERIZZAZIONE**

## Appendice: Il Processo di Clusterizzazione

### Premessa

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

Lo scopo generale del Clustering è trovare dei cluster tali che

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- la distribuzione della popolazione, che viene considerata ottimale, dal punto di vista della erogazione dei servizi quando risulta concentrata in poli di media dimensione (in particolare capoluoghi di provincia di media dimensione); risultano quindi penalizzate le situazioni con una notevole

dispersione in piccoli centri o fortemente concentrate in aree metropolitane congestionate;

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

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

Occupati dipendenti

Occupati autonomi

Occupati in agricoltura

Lavoratori parasubordinati

Pensioni di invalidità civile

Permessi di soggiorno per lavoro

Strutture di patronato

Tasso di disoccupazione

Imprese con meno di 10 addetti

Tasso di natalità + tasso di mortalità delle imprese

## **Ulteriori elementi strutturali specifici di ogni processo**



### Allegato - Legenda Indicatori

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



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

Roma, 13 marzo 2018

Il Direttore Centrale  
Pianificazione e Controllo di Gestione

Il Direttore Generale

INPS - UFF. OO.CC. - Pervenuto il 14 MAR. 2018