1

ISTITUTO NAZIONALE DELLA PREVIDENZA SOCIALE

DELIBERAZIONE N. 75 del

OGGETTO: Aggiornamento Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

IL CONSIGLIO di AMMINISTRAZIONE

Seduta del 0 5 NOV. 2020

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

Vista la Legge 9 marzo 1989 n. 88;

Visto il Decreto Legislativo del 30 giugno 1994 n. 479 e successive modifiche e integrazioni;

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

Visto il D.P.R. 22 maggio 2019 di nomina del Presidente dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale;

Visto il D.P.C.M. del 24 febbraio 2020 di nomina del Vice Presidente dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale;

Visto il D.P.C.M. del 16 dicembre 2019 relativo alla costituzione del Consiglio di Amministrazione dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale;

Visto il D.M. del 13 gennaio 2017 di nomina del Direttore Generale dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale;

Visto il Regolamento di organizzazione dell'Istituto adottato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 4 del 6 maggio 2020;



46

Visto l'Ordinamento delle funzioni centrali e territoriali dell'INPS adottato con determinazione dell'Organo munito dei poteri del Consiglio di Amministrazione n. 119 del 25 ottobre 2019;

Visto il D.lgs. 27 ottobre 2009 n. 150, "Attuazione della legge 4 marzo 2009 n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", come modificato dal D.lgs. 25 maggio 2017, n. 74 "Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124";

Preso atto che ai sensi dell'art.3, comma 1, del D.P.R. 9 maggio 2016 n.105 il Dipartimento della Funzione Pubblica, cui sono state attribuite le funzioni di indirizzo, coordinamento e monitoraggio in materia di ciclo della performance, ha emanato le "Linee guida per il sistema di misurazione e valutazione della performance";

Vista la determinazione presidenziale n. 161 del 7 novembre 2017 con la quale è stato nominato l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) in applicazione degli artt. 14 e 14 bis del d.lgs. 150/2009 e successive modificazioni ed integrazioni;

Visto il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, adottato con determinazione dell'Organo munito dei poteri del Consiglio di Amministrazione n. 32 del 4 marzo 2020;

Ritenuto necessario aggiornare il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance sia per adeguarlo ad alcuni sviluppi organizzativi sia per tener conto di implementazioni procedurali che hanno modificato i criteri di calcolo di taluni obiettivi;

Vista la proposta di aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance trasmessa in data 21 ottobre 2020, con nota n. 47003, all'Organismo Indipendente di Valutazione per l'acquisizione del previsto parere;

Visto il parere espresso dal suddetto OIV, ai sensi dell'art. 7 del d.lgs. 150/2009 e successive modifiche e integrazioni, pervenuto in data 22 ottobre 2020 con nota n. 0031.22/10/2020.0000331 U;

Vista la relazione della Direzione Generale;

Su proposta del Direttore generale vicario



DELIBERA

di adottare l'aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, nelle parti di seguito specificate:

- Nell'ambito de "I principi del decreto legislativo n. 150/2009 e s.m.i.":
 - Paragrafo 5.1 (Risorse Umane);
 - Paragrafo 5.2.2. (Indicatori delle direzioni centrali);
 - Paragrafo 7.1.2 (La clusterizzazione);
 - Paragrafo 8.3 (Indice di reflusso);
- Nell'ambito della "Performance Organizzativa":
 - Paragrafo 14: (Premessa)
 - Paragrafo 14.1.1 (La struttura degli obiettivi dei dirigenti);
 - 14.1.2 (Tabelle con i pesi dei singoli obiettivi all'interno della Struttura);
 - o Paragrafo 16.1.1. (Struttura degli obiettivi);
 - o Paragrafo 17.1.1 (Obiettivi dei responsabili d'agenzia);
 - o Paragrafo 20 (Professionisti legali e medici);
- Allegato D (Struttura obiettivi direttori centrali);
- Allegato E (Obiettivi Prospettiva Sviluppo dei direttori centrali).

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, così come aggiornato, è parte integrante della presente deliberazione e sostituisce quello adottato con determinazione dell'Organo munito dei poteri del Consiglio di Amministrazione n. 32/2020.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, così aggiornato, sarà pubblicato nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale e inserito nel "Portale della Performance" del Dipartimento della Funzione Pubblica.

IL SEGRETARIO

Maria Giovanna Cassiano

DIREZIONE CENTRALE PRESIDENTE E ORGANI COLLEGIALI

Area Supporto al Vicepresidente, al CdA e ai Comitati Amministratori dei Fondi di previdenza e assistenza

Copia conforme all'originale, per l'esecuzione

A DIC PIANT HEARIONS E CONTIS LO

DI GESTIONE DIC. RISORSE UNA

NE

Il Dirigente

IL PRESIDENTE
Pasquale Tridico

PIU (DPR n. 445/2000 e s.m. e l.) 13.06 U 1





All'Organismo Indipendente di valutazione <u>Sede</u>

OGGETTO: Aggiornamento Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Si trasmette la documentazione inerente il documento in oggetto ai fini dell'emissione del parere vincolante di competenza di codesto Organismo, ai sensi del d.lgs n.150/2009 e s.m.i.

L'aggiornamento è necessario sia per adeguare il documento ad alcuni sviluppi organizzativi (costituzione di nuovi uffici centrali) sia per tener conto di sviluppi procedurali (ad es. del Cruscotto Qualità) che hanno modificato dei criteri di calcolo di diversi obiettivi. Con l'occasione sono stati anche eliminati alcuni refusi.

Si evidenziano di seguito gli aggiornamenti:

- Paragrafo 5.1 ("Risorse Umane"): è stato esplicitato il criterio di calcolo dell'indicatore "Presenza"
- Paragrafo 5.2.2 ("Indicatori delle direzioni centrali"): è stato esplicitato il criterio di misurazione dell'obiettivo per la spesa per missioni e straordinario dei dirigenti con incarico presso la Direzione Generale;
- 3. Paragrafo 7.1.2 ("La clusterizzazione"): nella tabella dei cluster è stata inserita la Filiale di Area Stabiese Castellamare di Stabia, all'interno del cluster di appartenenza, prima non presente per mera dimenticanza. Sono state inoltre corrette alcune inesattezze descrittive di alcune filiali e direzioni;
- Paragrafo 8.3 ("Indice di deflusso"): è stato corretto un refuso (il riferimento all' "omogeneizzato") dal criterio di calcolo dell'indice di deflusso;





Istituto Nazionale Previdenza Sociale

- Paragrafi 14.1.1 ("Tabella con gli obiettivi dei dirigenti che operano sul territorio, La performance gestionale di ente") e 14.1.2 ("Tabelle con i pesi dei singoli obiettivi all'interno della struttura": oltre alla premessa di cui al paragrafo 14,
 - nella tabella generale sulla "Struttura degli Obiettivi" (rif. pag 75 SMVP) sono stati modificati i pesi nella struttura degli obiettivi dei direttori regionali e DCM in esito anche all'eliminazione dell'obiettivo della "razionalizzazione logistica";
 - nella tabella su "Produzione, Produttività, impiego risorse e sussidiarietà extraregionale" (rif. tabella pag. 76 SMVP) è stato aggiunto, colmando la precedente lacuna, l'obiettivo "produttività" ai direttori delle regioni e delle DCM a cui non è stato assegnato l'obiettivo di sussidiarietà, riducendo il peso dell'obiettivo "area produzione";
 - nella tabella "Qualità del servizio dei dirigenti con incarico presso strutture di produzione" (rif. pag. 78 SMVP) i pesi sono stati adeguati alla nuova struttura del Cruscotto Qualità, pubblicato con messaggio 3083/2020;
 - ♣ nella tabella degli "Obiettivi specifici di ente" (rif. pagg. 81/82 SMVP) sono stati modificati i pesi di due obiettivi ("Incremento Accertamento Entrate" e "Riduzione del numero di posizioni assicurative incomplete") in esito alla soppressione di due sotto obiettivi.
- 6. Paragrafo 16.1.1. ("Struttura degli obiettivi"): è stato specificato che per la misurazione del Coordinatore distrettuale di Roma, per la valutazione dei risultati del Piano nazionale di Solidarietà a distanza, si prendono in considerazione gli stessi risultati del Coordinatore Regionale Lazio coerentemente con l'organizzazione consolidata del Piano, anziché i parametri normalmente utilizzati per gli altri obiettivi.
 - Nello stesso paragrafo, in merito alla struttura degli obiettivi dei coordinamenti medico legali, si è esplicitato che la valutazione a livello regionale riguarda i coordinatori regionali di Lazio e Campania ed i responsabili di UOC con funzione di coordinamento regionale, per i responsabili di direzione di coordinamento metropolitano si avrà riguardo all'ambito metropolitano;



Istituto Nazionale Previdenza Sociale

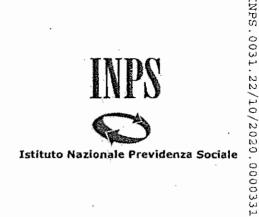
- 7. Paragrafo 17.1.1. ("Obiettivi dei responsabili d'agenzia"): è stato aggiunto "programmato" nella descrizione dell'obiettivo relativo all''indice di giacenza colmando la lacuna che era presente;
- Paragrafo 20 ("Professionisti legali e medici"): è stato sostituito, nell'ultimo inciso, "clausole di salvaguardia di cui al paragrafo 7.1.3." con "clausole di salvaguardia di cui al paragrafo 19.2" eliminando quindi il refuso;
- 9. ALLEGATO "D" ("Struttura obiettivi direttori centrali"). il criterio di misurazione dell'obiettivo dell'"indicatore di qualità", per le direzioni di prodotto, è stato adeguato alla nuova struttura del Cruscotto Qualità pubblicata con messaggio 3083/2020; inoltre è stata inserita la struttura degli obiettivi dei seguenti due nuovi uffici:
 - Struttura Tecnica per l'Innovazione Tecnologica e la Trasformazione Digitale;
 - Progetto smaltimento giacenze Trattamento Fine Servizio -Trattamento Fine Rapporto
- 10. Allegato "E" ("Obiettivi Prospettiva Sviluppo dei direttori centrali"): è stato eliminato l'obiettivo relativo alla "Razionalizzazione Logistica" assegnato alla DC Patrimonio e investimenti (cfr precedente punto 5); sono stati aggiornati, tenendo conto dei risultati intermedi, gli obiettivi 1 e 2 della Direzione centrale Organizzazione e comunicazione.







Organismo indipendente di valutazione Struttura tecnica permanente per la misurazione della performance di supporto all'OIV



Al Presidente

Al Consiglio di Amministrazione

Al Direttore Generale

Oggetto: trasmissione parere preventivo ex art. 7, comma 1, D.Lgs. 150/2009 e s.m.i.

Si trasmette, in allegato alla presente, parere preventivo espresso sull' "Aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance" (SMVP) dall'Organismo Indipendente di Valutazione, come previsto dall'art. 7, comma1, D.Lgs. 150/2009 e s.m.i.

Cordiali saluti.

Il Responsabile

Dr.ssa Simønetta Quaglia





Parere dell'Organismo Indipendente di Valutazione sull'Aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance adottato con determinazione n. 32 del 4 marzo 2020

L'Organismo Indipendente di Valutazione ha ricevuto, in data 21 ottobre c.a. n. prot.00003222E, la proposta di aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2020, al fine dell'acquisizione del parere preventivo ex art. 7, comma 1, D.Lgs. 150/2009 e s.m.i.

La proposta trasmessa, modifica il vigente SMVP adottato con Determinazione dell'Organo munito dei poteri del CdA n. 32 del 4 marzo 2020 nei paragrafi evidenziati di seguito:

- 1. Paragrafo 5.1 ("Risorse Umane"): è stato esplicitato il criterio di calcolo dell'indicatore "Presenza";
- 2. Paragrafo 5.2.2 ("Indicatori delle direzioni centrali"): è stato esplicitato il criterio di misurazione dell'obiettivo per la spesa per missioni e straordinario dei dirigenti con incarico presso la Direzione Generale;
- 3. Paragrafo 7.1.2 ("La clusterizzazione"): nella tabella dei cluster è stata inserita la Filiale di Area Stabiese Castellamare di Stabia, all'interno del cluster di appartenenza, prima non presente per mera dimenticanza. Sono state inoltre corrette alcune inesattezze descrittive di alcune filiali e direzioni;
- 4. Paragrafo 8.3 ("Indice di deflusso"): è stato corretto un refuso (il riferimento all' "omogeneizzato") dal criterio di calcolo dell'indice di deflusso;
- 5. Paragrafi 14.1.1 ("Tabella con gli obiettivi dei dirigenti che operano sul territorio, La performance gestionale di ente") e 14.1.2 ("Tabelle con i pesi dei singoli obiettivi all'interno della struttura": oltre alla premessa di cui al paragrafo 14,
 - nella tabella generale sulla "Struttura degli Obiettivi" (rif. pag 75 SMVP) sono stati modificati i pesi nella struttura degli obiettivi dei direttori regionali e DCM in esito anche all'eliminazione dell'obiettivo della "razionalizzazione logistica";



- nella tabella su "Produzione, Produttività, impiego risorse e sussidiarietà extraregionale" (rif. tabella pag. 76 SMVP) è stato aggiunto, colmando la precedente lacuna, l'obiettivo "produttività" ai direttori delle regioni e delle DCM a cui non è stato assegnato l'obiettivo di sussidiarietà, riducendo il peso dell'obiettivo "area produzione";
- nella tabella "Qualità del servizio dei dirigenti con incarico presso strutture di produzione" (rif. pag. 78 SMVP) i pesi sono stati adeguati alla nuova struttura del Cruscotto Qualità, pubblicato con messaggio 3083/2020;
- nella tabella degli "Obiettivi specifici di ente" (rif. pagg. 81/82 SMVP) sono stati modificati i pesi di due obiettivi ("Incremento Accertamento Entrate" e "Riduzione del numero di posizioni assicurative incomplete") in esito alla soppressione di due sotto obiettivi.
- 6. Paragrafo 16.1.1. ("Struttura degli obiettivi"): è stato specificato che per la misurazione del Coordinatore distrettuale di Roma, per la valutazione dei risultati del Piano nazionale di Solidarietà a distanza, si prendono in considerazione gli stessi risultati del Coordinatore Regionale Lazio coerentemente con l'organizzazione consolidata del Piano, anziché i parametri normalmente utilizzati per gli altri obiettivi. Nello stesso paragrafo, in merito alla struttura degli obiettivi dei coordinamenti medico legali, si è esplicitato che la valutazione a livello regionale riguarda i coordinatori regionali di Lazio e Campania ed i responsabili di UOC con funzione di coordinamento regionale, per i responsabili di direzione di coordinamento metropolitano si avrà riguardo all'ambito metropolitano;
- 7. Paragrafo 17.1.1. ("Obiettivi dei responsabili d'agenzia"): è stato aggiunto "programmato" nella descrizione dell'obiettivo relativo all''indice di giacenza colmando la lacuna che era presente;
- 8. Paragrafo 20 ("Professionisti legali e medici"): è stato sostituito, nell'ultimo inciso, "clausole di salvaguardia di cui al paragrafo 7.1.3." con "clausole di salvaguardia di cui al paragrafo 19.2" eliminando quindi il refuso;
- ALLEGATO "D" ("Struttura obiettivi direttori centrali"), il criterio di misurazione dell'obiettivo dell'"indicatore di qualità", per le direzioni di prodotto, è stato adequato alla nuova struttura del Cruscotto Qualità



pubblicata con messaggio 3083/2020; inoltre è stata inserita la struttura degli obiettivi dei sequenti due nuovi uffici:

- Struttura Tecnica per l'Innovazione Tecnologica e la Trasformazione Digitale; Progetto smaltimento giacenze Trattamento Fine Servizio -Trattamento Fine Rapporto;
- 9. Allegato "E" ("Obiettivi Prospettiva Sviluppo dei direttori centrali"): è stato eliminato l'obiettivo relativo alla "Razionalizzazione Logistica" assegnato alla DC Patrimonio e investimenti (cfr precedente punto 5); sono stati aggiornati, tenendo conto dei risultati intermedi, gli obiettivi 1 e 2 della Direzione centrale Organizzazione e comunicazione.

Preso atto di quanto sopra, l'OIV raccomanda le aree di ulteriore miglioramento del Sistema, già individuate con precedenti atti, che devono essere ulteriormente sviluppate a valere dal prossimo ciclo della performance:

- L'utilizzo di una adeguata scala di valutazione, che faccia emergere le differenti performance della dirigenza, in maniera tale da evidenziare le eccellenze e i risultati distintivi dei dirigenti dell'Istituto;
- Definire le regole per l'erogazione del Bonus reputazionale, attraverso criteri generali oggettivati, riscontri empirici ed il ricorso a progetti innovativi a sostegno della proposta di attribuzione;
- Esplicitare i criteri di valutazione dei professionisti e dei medici;
- Definire e rappresentare in dettaglio la metodologia di valutazione della performance del personale delle Aree A B C.

In conclusione, ritenuto che le modifiche avanzate sono proposte per adeguare il SMVP al mutato contesto esterno, ad alcuni cambiamenti organizzativi, recepire sviluppi procedurali ed eliminare refusi ed inesattezze che non incidono sulla struttura dei contenuti e sulla metodologia valutativa del SMVP vigente al 2020, l'OIV ritiene di poter esprimere parere positivo all'aggiornamento.

Roma, 22 ottobre 2020

Giovanni Valotti (Presidente)

Lidia D'Alessio (Componente)

OIV - Inps Viale Aldo Ballarin,42 - Roma 00142 `oiv@inps.it

Il Segretario





Sistema di misurazione e valutazione della performance

Sommario

I princ	cipi del decreto legislativo. n. 150/2009 e s.m.i	5
1.	Servizi ed Organizzazione dell'Istituto	6
1.1.	Servizi	6
1.2.	Organizzazione	. 7
1.3.	Gli Organi istituzionali	. 9
2.	Il ciclo della performance	10
2.1.	Il processo di riprogrammazione	12
2.2.	Il ruolo dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)	14
3.	Misurazione e valutazione della performance individuale ed	
	organizzativa	15
3.1.	Le procedure di supporto	
4.	Le prospettive della performance organizzativa	
4.1.	Le dimensioni degli indicatori della performance organizzativa	
5.	I principali indicatori	
5.1.	Risorse Umane	20
5.2.	Risorse Economiche Finanziarie e strumentali	21
5.2.1.	Indicatori delle Direzioni territoriali	21
5.2.2.	Indicatori delle Direzioni centrali	25
5.2.2.	1. Obiettivo di gestione della spesa delle Strutture centrali	26
5.2.2.2	- ,	
6.	Efficienza	
6.1.	Produttività	27
6.2.	Interventi di sussidiarietà extraregionale	30
7.	Efficacia	32
7.1.	Qualità del servizio	32
7.1.1.	Il Cruscotto Qualità	32
7.1.2.	La clusterizzazione	34
7.1.3.	Le clausole di graduazione degli obiettivi	37
8.	Altri indicatori di efficacia	40
8.1.	Indicatore di Efficacia Economico-Finanziaria della Produzione	40
8.2.	Indice di Giacenza	41
8.3.	Indice di Deflusso	42
8.4.	Impatto	
8.5.	Controllo Processo Produttivo	43
8.6.	Altri indicatori	43
9.	La collaborazione con i cittadini: la valutazione partecipativa	44
9.1.	Gli stakeholders	46
9.2.	Il coinvolgimento dei cittadini ed utenti	47
9.3.	Coinvolgimento degli utenti interni dei servizi di supporto e strumentali	48
10.	Le dimensioni della performance individuale	
10.1.	Soggetti misurati e riparto fra performance organizzativa ed individuale	
10.1.1		
	. Professionisti e Medici	49
10.1.3	. Personale inquadrato nelle aree funzionali A, B, C	50

Perforn	nance individuale54
	Valutazione della performance individuale54
	Processo di valutazione per il personale dirigente54
	Fasi del processo valutativo54
11.2.	Competenze manageriali oggetto di valutazione56
	Soggetti coinvolti58
	Procedura informatica59
	Gestione delle divergenze valutative60
	Fase finale61
	Bonus reputazionale62
	Valutazione del Direttore Generale63
	Professionisti dell'area legale64
	Medici65
	Professionisti delle aree Tecnico-Edilizia e Statistico-Attuariale66
	Personale delle Aree ABC
Perform	nance Organizzativa71
12.	Criteri per la misurazione della performance organizzativa71
13.	Retribuzione di risultato del personale dirigente71
13.1.	La struttura degli obiettivi dei dirigenti che operano sul territorio71
14.	Tabelle con la struttura degli obiettivi dei dirigenti che operano sul
	territorio – La performance gestionale di Ente73
14.1.	Tabelle con la struttura degli obiettivi dei dirigenti con incarichi sul
1	territorio dopo le determinazioni dell'Organo Munito dei poteri del CdA
	nn. 4 e 5/202074
14.1.1.	La struttura degli obiettivi dei dirigenti74
14.1.2.	Tabelle con i pesi dei singoli obiettivi all'interno della Struttura76
15.	La struttura degli obiettivi dei dirigenti con incarichi presso la Direzione
-	Generale83
16.	Retribuzione di risultato dei Professionisti e Medici85
16.1.	Professionisti dell'area legale e medico legale85
	Struttura degli obiettivi88
16.2.	Professionisti Statistici/Attuariali e Professionisti dell'Area tecnico edilizia91
	Parametro di liquidazione91
17.	Criteri per la misurazione della performance del personale inquadrato
	nelle aree funzionali A, B, C (Incentivo ordinario)92
17.1.	Responsabili di Agenzia complessa, Prestazioni e Servizi, Flussi
	Contributivi, Territoriale92
17.1.1.	•
17.2.	Altro personale inquadrato nelle aree funzionali A, B,C94
	Progetti di miglioramento della qualità (Progetti Speciali art. 18 L.
	88/1989)
19.	Personale inquadrato nelle aree funzionali A, B e C e dirigenti96
	Bonus98
19.1.1.	
19.1.2.	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·
19.1.3.	-
	Clausole di salvaguardia100
	Professionisti legali e medici101
	3

21.	Professionisti Tecnico Edilizi e Statistico Attuariale	103
Append	dice: Il Processo di Clusterizzazione	

ALLEGATI:

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

TABELLE INTEGRATIVE

- A Modalità calcolo indicatori costi standard
- B Pesi utilizzati per la "risalita" fino all'indice di Costo Standard di I Livello.

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

1. Servizi ed Organizzazione dell'Istituto

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

1.1. Servizi

I principali servizi garantiti sono:

Categoria 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
Imprese	Servizi di gestione del conto e dello stato aziendale
Datori di lavoro domestici	Servizi di gestione del rapporto
Soggetti privi di reddito o in stato di bisogno	Sussidi economici (assegno sociale, reddito di cittadinanza)

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

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

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

1.2. Organizzazione

La struttura dell'Istituto è così articolata:

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



212 Segreteria Tecnica del Direttore generale Ufficio Estratto Conto dipendenti pubblici incarico rimozione contenzioso medico Ufficio incarichi e Funzioni Speciali Di 18 Ufficio Responsabile della Protezione dei tecnologica e la Trasformazione digitale Ufficio Procedimenti Disciplinari e della DC Audit e Monitoraggio contenzioso Incarico internazionalizzazione ESSIN Struttura Tecnica per l'Innovazione DC Presidente e Organi Collegiali Responsabilità Amministrativa Strutture di supporto incarichi di studio DC Studi e ricerche Amministrazione Uffici Centrali aprile 1981 Consiglio di dati Presidente DC Inclusione Sociale e Invalidité civile Do credito, Welfare e Strutture Sociali Direttore Generale coordinamento metropolitano Direzione Servizi al Territorio DC Ammortizzatori Sociali Filiali metropolitane Strutture di prodotto Direzioni Provinciali 20 Direzioni regionali Agenzie complesse Presidente Filiale provinciale 3 Direzioni di DC Pensioni DC Entrate Agenzie Punti IMPS 275 Coordinamenti professionali dei Sindaci Collegio DC Tecnologia, informatica e innovazione DC Formazione e Sviluppo Riscrae Umane DC Planificazione e Controllo di gestione OC Benessere organizzativo, Sicurezza e Logistica DC Risorse strumentali e centrale Unica DC Bilanci, Contabilità e Servizi fiscali DC Organizzazione e Comunicazione DC Antifrode, Anticorruzione e oc Patrimonio e investimenti Strutture strumentali DC Risgree Umane Trasparenza Acquisti 210 Corte dei Conti Magistrato

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

FIG. 1 - SCHEMA ORGANIZZAZIONE INPS

May bridge

1.3. Gli Organi istituzionali

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

Ai sensi della Legge 479/1994, come modificata dall'art 25 del decreto legge n. 4 del 28 gennaio 2019, convertito, con modificazioni, nella legge n. 26 del 28 marzo 2019, sono Organi dell'Istituto:

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

Operano, altresì, all'interno dell'Istituto:

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

Il Segretario

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

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

2. Il ciclo della performance

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La figura sotto riportata illustra graficamente il processo:

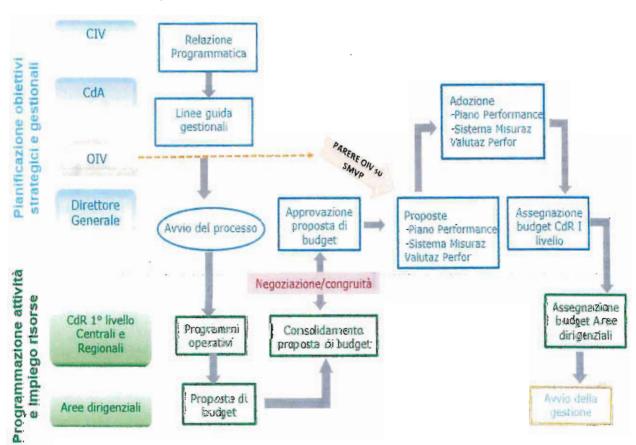


Fig. 2 - IL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE



11

2.1. Il processo di riprogrammazione

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

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

In particolare:

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

Il processo di Riprogrammazione

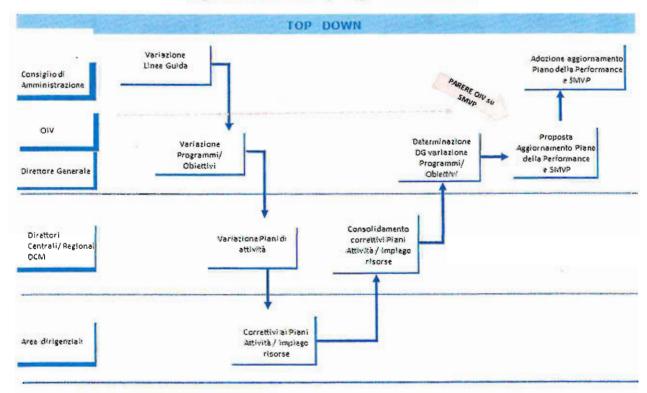


Fig. 3 - IL Processo di Riprogrammazione (TOP - DOWN)

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

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

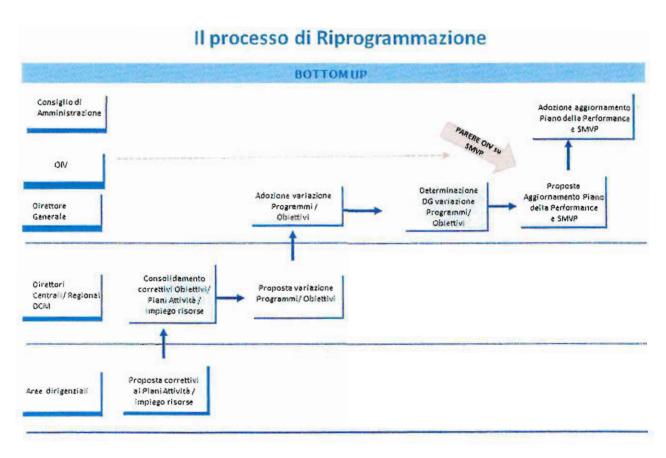


FIG. 4 - IL PROCESSO DI RIPROGRAMMAZIONE (BOTTOM-UP)

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

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



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

L'OIV fornisce, lungo tutto il ciclo, supporto metodologico volto ad assicurare efficacia, solidità ed affidabilità al SMVP. Più analiticamente le funzioni assegnate all'OIV dal D. Lgs. 150/2009 e s.m.i. sono:

Supporto tecnico metodologico del SMVP attraverso il parere vincolante sul SMVP, la validazione della relazione sulla performance e la relazione annuale sul funzionamento del sistema

Proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice e relativa trasmissione della proposta all'Organo di Indirizzo politicoamministrativo

Valutazione della performance organizzativa

Monitoraggio della performance organizzativa previa verifica dell'andamento della performance dell'amministrazione e segnalazione all'Organo di indirizzo politico-amministrativo della necessità di interventi correttivi; monitoraggio dell'effettività del principio di partecipazione dei cittadini e degli utenti alla misurazione

3. Misurazione e valutazione della performance individuale ed organizzativa

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

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

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

Si tratta evidentemente di attività fra di loro complementari.

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

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

Unità di analisi della performance organizzativa

Istituto nel suo complesso, attraverso gli obiettivi specifici di ente di cui all'art. 5 del D. Lgs. N. 150/2009 come modificato dal n. 74/2017 Unità organizzative identificate nelle Direzioni Regionali, nelle Direzioni di Coordinamento Metropolitano, nelle Direzioni provinciali e Filiali metropolitane e provinciali; per la Direzione generale vale la media nazionale dei risultati

Progetti: sono previsti sia progetti nazionali di miglioramento in aree critiche misurati e valutati a livello di Direzione regionale/DCM; sia progetti operativi, con contenuti innovativi di competenza delle Direzioni Centrali

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

- incentivo per la produttività (c.d. incentivo ordinario) per il personale inquadrato nelle Aree funzionali A, B, C al quale corrisponde, per i dirigenti ed i professionisti e medici, la retribuzione di risultato;
- i progetti speciali previsti, per tutte le aree, dall'art 18 della legge nº 88/1989 (c.d. incentivazione speciale).



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



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

3.1. Le procedure di supporto

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

SiMP - Sistema Monitoraggio della Produzione

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

PIANO BUDGET

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

CRUSCOTTO QUALITA'

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

CRUSCOTTO PERFORMANCE

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

PROCEDURA SAP

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



4. Le prospettive della performance organizzativa

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

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

SVILUPPO

Interessa principalmente i processi interni di aupporto. Si misurano: formazione; benessere organizzativo e peri opportunità; servizi atrumentali; servizi informativi e tecnologici; comunicazione interna; risorse umane; sviluppo organizzativo

FINANZA

Indicatore di Efficacia Economico Finanziaria della Produzione – (EEF; Indicatori dei Costi di Gestione; Indicatori Costi Standard; Indicatori controllo Spesa

STRATEGIA

Objettivi specifici di ente (art 5 O.Ugs. 130/2009 e ami) che si aggiornano annualmente in base ai contenuti della Ralazione programmatica dal CIV che definiscono objettivi di nifiavo atrategico per l'istituto con una projezione pluriennale

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

UTENZA

Indice sintetico di qualità
Customer Care dal Cruscotto;
Risultati Customer Experience,
relativa al giudizio degli utenti
esterni e degli stakeholders;
Risultati Customer interna relativa
al giudizio espresso sui procesa di
supporto interni
ell'amministrazione (art 18 bis
D. Lgs. 150/2009)

PROCESS!

Produttività; Indice sintetico di qualità delle aree di produzione; Indici di giacenza e di deflusso; Indicatori di Impiego risorse umane e strumentali; Piano di sussidiarietà; Controllo Processo Produttivo; Progetti di miglioramento (nazionali e regionali) La suddetta struttura garantisce quindi la rappresentazione multidimensionale della performance di ente.

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

4.1. Le dimensioni degli indicatori della performance organizzativa

Le dimensioni prese in considerazione dagli indicatori di performance organizzativa sono:

Risorse umane, economico-finanziarie e strumentali

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

Efficienza

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

Efficacia

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

Impatto

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



19

5. I principali indicatori

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

5.1. Risorse Umane

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

PERCENTUALE DI PERSONALE IMPIEGATO NELLE AREE DI SUPPORTO SUL TOTALE DEL PERSONALE DELLE STRUTTURE DI PRODUZIONE: è il pendant dell'indicatore precedente; vengono fissate percentuali massime, variabili in relazione alla complessità della struttura, di personale da destinare alle aree di supporto nelle strutture di produzione metropolitane e provinciali; l'attività formativa somministrata al personale allocato nelle aree di supporto viene neutralizzata, fino al massimo del 5% delle risorse FTE, ai fini del calcolo della percentuale di impiego.

PERCENTUALE DI IMPIEGO DI RISORSE UMANE NELLE SEDI REGIONALI E DI COORDINAMENTO METROPOLITANO RISPETTO AL TOTALE DELLE RISORSE IN FORZA ALLE STRUTTURE DELLA REGIONE O AREA METROPOLITANA: è fissato un livello massimo (differenziato in base al diverso contesto operativo), rispetto alle complessive risorse disponibili nella Regione o nel Coordinamento Metropolitano, da incardinare presso la Direzione Regionale o di Coordinamento Metropolitano; il personale allocato presso i Coordinamenti Legali Regionali, di cui alla determinazione Presidenziale n. 186/2017, non viene conteggiato ai fini dell'indicatore in discorso.

PRESENZA: indica il rapporto fra le unità disponibili al netto del lavoro straordinario, del time sheet¹, della formazione e delle ore di maggiore presenza non retribuita e delle altre assenze dovute a motivi esogeni all'azione manageriale e **FTE** al netto delle assenze non retribuite e delle altre assenze non riconducibili all'azione manageriale.

Più esattamente viene utilizzata la seguente formula:

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

(FTE Lorda - Tot assenze)

(FTE Lorda - Assenze non riconducibili all'azione manageriale)

L'obiettivo di presenza è fissato all' 84%.

5.2. Risorse Economiche Finanziarie e strumentali

5.2.1. Indicatori delle Direzioni territoriali

❖ INDICATORI DI COSTO DEL CONTO ECONOMICO

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

Vi rientrano:

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

Indicatore di redditività =	Indicatore di Efficacia economico-finanziaria della Produzione
	Costi di gestione totali

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

o INDICATORI ECONOMICI DELLA GESTIONE:

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

Un'ulteriore articolazione è rappresentata dalla distinzione tra costi discrezionali, cioè quei costi che sono nella disponibilità delle scelte gestionali della dirigenza, costi parametrici, cioè quei costi direttamente proporzionali alle attività ed ai volumi di produzione (ad esempio, le spese postali per invii agli assicurati), e infine, costi vincolati, cioè quei costi che non sono direttamente



21

connessi alle scelte gestionali della dirigenza. Tuttavia, anche i costi vincolati riflettono la capacità gestionale della direzione, in quanto tra questi la gran parte è amministrabile, in termini di destinazione dell'impiego, variandone, quindi, l'incidenza nel conto economico.

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

Co	sti della p	roduzione	
.4.1 A	cquisto di	Beni e Servizi altro	
2.4.1.1	Costi vincolati		
2.4.1.2	Costi parametrici		
2.4.1.3	2.4.1.3 Costi discrezionali		
2.4	1.1.3.1 di	cui: Costi discrezionali per immobil	
	2.4.1.3.1.1	Fitti	
	2.4.1.3.1.2	Utenze e Conduzione	
	2.4.1.3.1.3	Manutenzione	
.4.2 Pe	ersonale		
Pe	Costi vincolati		
2.4.2.1	Costi vii	ncolati	

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

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

- 4) Costo del personale diretto di produzione /Costo del personale totale, è analogo al precedente indicatore (ne rappresenta una parte), ma fa esclusivo riferimento all'efficiente impiego delle risorse umane;
- **5)** *Costi totali per punto omogeneizzato:* rappresenta il costo elementare della produzione (produzione netta).
- Gli obiettivi dei suddetti indicatori vengono definiti all'interno dei seguenti cluster regionali e di coordinamento metropolitano omogenei:

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

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

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

NDICATORI COSTI STANDARD

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

Il sistema dei fabbisogni standard si articola in diversi indicatori elementari su ognuno dei quali viene effettuata la valutazione di posizionamento (benchmarking) della singola struttura rispetto al valore standard di riferimento.

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

Il Segretario



Le aggregazioni degli indicatori economici elementari avvengono secondo specifiche modalità di "risalita" e concorrono alla determinazione degli indici di livello superiore, fino alla definizione dell'Indice Costo Standard (I Livello) che rappresenta la valutazione sintetica di ogni singola Sede. Nella Tabella integrativa **B** sono indicati i pesi utilizzati per la "risalita" fino all'indice di Costo Standard di I Livello.

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

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

*** INDICATORI DI GESTIONE DELLA SPESA**

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

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

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

La corretta gestione della spesa impone infatti:

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

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

b. Corretta gestione del conto transitorio di direzione regionale 1005

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

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

Monitoraggio incassi per VMC

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

5.2.2. Indicatori delle Direzioni centrali

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

Il Segretario

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

I valori di budget economico assegnati dal Direttore generale per straordinario, turni e missioni, costituiscono gli obiettivi di spesa annuali. Nel caso in cui la spesa, a consuntivo, risulterà superiore al budget assegnato, sarà riconosciuto uno scostamento negativo lineare fino a – 50%; non sarà invece riconosciuto uno scostamento positivo nel caso in cui la spesa risulterà inferiore all'importo assegnato essendo il risparmio riconducibile ad un errore di programmazione.

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

5.2.2.1. Obiettivo di gestione della spesa delle Strutture centrali

Sono obiettivi finalizzati al miglioramento della gestione della spesa.

In particolare, alle Direzioni centrali responsabili di budget di spesa (Direzione centrale Risorse Umane; Direzione centrale Formazione e sviluppo risorse umane; Direzione centrale Credito, Welfare e strutture sociali; Direzione centrale Inclusione sociale e invalidità civile; Direzione centrale Ammortizzatori Sociali; Direzione centrale Risorse strumentali e centrale unica acquisti; Direzione centrale Patrimonio ed Investimenti) sarà attribuito il seguente specifico obiettivo inerente la gestione della spesa:

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

fabbisogni congruiti (fabbisogno e forecast) e non potrà comunque superarli in misura superiore al +5%.

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

5.2.2.2. Altri obiettivi delle singole Direzioni centrali

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

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

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

6. Efficienza

6.1. Produttività

Deriva dall'applicazione del sequente rapporto:

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

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

Il Segretario

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

1 ora di lavoro = 1 punto omogeneizzato giorni medi lavorativi per mese = 22 giorni ore lavorabili pro capite al giorno = 7 ore

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

Il criterio sopra descritto presuppone che ad ogni prodotto venga attribuito un coefficiente di omogeneizzazione. Il procedimento di misurazione avviene "sul campo": funzionari della Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione, recandosi nelle strutture produttive, affiancano il funzionario competente durante la definizione del prodotto ed individuano il corretto coefficiente da assegnare rilevando il tempo dedicato dal funzionario alle varie fasi dell'attività in questione. La rilevazione viene estesa, rispetto allo stesso prodotto, a casi di varia difficoltà per avere una misurazione media rappresentativa.

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

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

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

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

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

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

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

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

Si neutralizzano, rispetto alla presenza:

- i periodi di formazione nella misura massima del 5% delle risorse FTE assegnate alle aree di produzione. Il calcolo viene effettuato a livello regionale/DCM applicando la seguente formula: Formazione / (Presenza + Formazione).
- le risorse assorbite nell'attività di informazione e consulenza residuale rispetto ai prodotti consulenziali. I parametri sono differenziati per i seguenti cluster, che tengono conto delle peculiarità – nelle relazioni con l'utenza - delle varie strutture:

Il Segretario

CLUSTER SEDI SPORTELLO	% RISORSE DISPONIBILI PER ATTIVITA' DI SPORTELLO SU TOTALE RISORSE DISPONIBILI NELLE AREE DI PRODUZIONE
M2B	9,04%
МЗВ	8,77%
P2A	5,65%
P2B	5,43%
P2C	4,69%
РЗА	5,58%
P3B	5,34%
P3C	5,10%
P4A	6,79%
P4B	6,45%
P4C	6,28%
A5A	5,87%
A5B	5,57%
A5C	5,28%
A6A	4,98%
Абв	4,72%
A6C	4,46%
A7A	6,85%
А7В	6,49%
A7C	6,13%
A8A	7,55%
A8B	7,01%
A8C	6,47%

6.2. Interventi di sussidiarietà extraregionale

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

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

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

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

- MISURAZIONE: L'obiettivo è fissato in termini di volumi di produzione sussidiata. I prodotti sono individuati dalla Direzione Generale ed assegnati mediante gli strumenti di programmazione, pianificazione e controllo usuali. Se la struttura sussidiante garantisce volumi omogeneizzati in misura superiore a quelli assegnati dall'obiettivo, sarà riconosciuto uno scostamento lineare positivo (fino a +50%); nel caso in cui i volumi omogeneizzati gestiti saranno inferiori rispetto a quelli del piano sarà corrisposto linearmente uno scostamento negativo (fino a -50%);
- BONUS: per il personale inquadrato nelle aree funzionali ABC coinvolto negli interventi è riconosciuto un bonus descritto nel successivo paragrafo 19.1;
- SUSSIDIARIETA' INTERREGIONALE ED INDICI DI GIACENZA: nel
 caso in cui non sia possibile inserire negli interventi di sussidiarietà
 extraregionale tutta la produzione offerta dalle strutture con un surplus di
 prodotto, al fine di non alterare l'indice di giacenza consuntivo delle
 strutture sussidiate, viene introdotto un meccanismo compensativo per il
 ricalcolo degli indici di giacenza.

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

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

Al fine di chiarire meglio tale concetto, si supponga, ad es., che la regione A abbia offerto 50.000 punti in sussidiarietà e che soltanto

Il Segretario

30.000 siano stati assegnati alle strutture sussidianti e definiti. In simili circostanze si avrà, rispetto alla suddetta **regione sussidiata A** la seguente casistica:

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

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

Il meccanismo di compensazione dell'indice di giacenza:

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

7. Efficacia

7.1. Qualità del servizio

7.1.1. Il Cruscotto Qualità

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

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

L'insieme degli indicatori ha le seguenti caratteristiche:

Significatività

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

Completezza

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

Tempestività

• fornire le informazioni necessarie in tempi utili ai decisori

Misurabilità

 essere quantificabile secondo una procedura oggettiva, basata su fonti affidabili

Orientamento all'utenza

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

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

Coefficiente di ponderazione

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

Tempo medio di definizione

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

Stratificazione delle giacenze

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

Rapporto fra definito e carico di lavoro

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

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

penalizza la reiezione di domande con istruttoria incompleta o errata



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

7.1.2. La clusterizzazione

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

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

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

I cluster sono elencati nella tabella seguente:

CLUSTER	SEDI
M2B	FM Napoli centro, FM Area Nord Camaldoli Vomero, FM Roma Eur, FM Roma Flaminio, FM Roma centro
мзв	FM Area Nolana, FM Area Flegrea Pozzuoli, FM Area Stabiese Castellammare Di Stabia FM Roma Casilino, FM Roma Montesacro, FM Roma Tuscolano
P2A	DP Caserta, DP Foggia, DP Lecce, DP Cosenza, DP Reggio Calabria, DP Catania, DP Messina, DP Palermo
P2B	DP Torino, FM Milano, DP Genova, DP Salerno, DP Bari, DP Taranto, DP Cagliari
P2C	DP Bergamo, DP Brescia, DP Venezia, DP Bologna, DP Firenze
РЗА	DP Frosinone, DP Latina, DP Chieti, DP Avellino, DP Brindisi, DP Catanzaro, DP Agrigento, DP Trapani

CLUSTER	SEDI	
РЗВ	DP Bolzano, DP Padova, DP Treviso, DP Verona, DP Perugia, DP Sassari	
РЗС	DP Monza, DP Varese, DP Vicenza, DP Modena, DP Ancona	
P4A	DP Grosseto, DP Rieti, DP Viterbo, DP Campobasso, DP Isernia, DP Benevento, DP Barletta Andria Trani, DP Matera, DP Potenza, DP Vibo Valentia, DP Crotone, DP Caltanissetta, DP Enna, DP Ragusa, DP Siracusa, DP Nuoro, DP Oristano, FP Rossano Calabro	
Р4В	DP Alessandria, DP Asti, DP Cuneo, DP Vercelli, DP Aosta, DP Mantova, Pavia, DP Sondrio, DP Imperia, DP Savona, DP Trento, DP Rovigo, DP Udine, DP Pordenone, DP Piacenza, DP Arezzo, DP Pisa, DP Pistoia, DP Siena, DP Terni, DP Ascoli Piceno, DP Macerata, DP Fermo, DP L'Aquila, Pescara, DP Teramo	
P4C	DP Novara, DP Verbano - Cusio – Ossola, DP Biella, DP Como, DP Lecco, DP Cremona, DP Lodi, DP La Spezia, DP Belluno, DP Gorizia, DP Trieste, DP Ferrara, DP Forlì, DP Rimini, DP Parma, DP Ravenna, DP Reggio Emilia, DP Prato, DP Livorno, DP Lucca, DP Massa Carrara, DP Pesaro	

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

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

L'obiettivo di budget è definito applicando la seguente formula

Obiettivo sede A * peso cluster di appartenenza + Obiettivo sede B * peso cluster di appartenenza +		
Peso complessivo strutture della Regione o DCM		

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

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

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

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

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

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

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

Ai suddetti cluster regionali continua a farsi riferimento anche per la determinazione degli obiettivi di costo del conto economico di cui al paragrafo 5.2.1.

omoteogail ().

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

7.1.3. Le clausole di graduazione degli obiettivi.

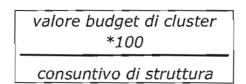
Per graduare il principio del miglioramento continuo, rispetto a singoli indicatori elementari del Cruscotto che presentano valori estremi (di eccellenza o molto critici), vengono introdotti *tre* criteri di graduazione, che incidono sugli obiettivi di budget:

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

Se l'obiettivo è espresso in termini percentuali e tende al 100%, il livello ottimale sull'indicatore sarà pari al valore 95% che diventa l'obiettivo della struttura anche se nell'anno – 1 la stessa ha conseguito, ad es, un risultato di 96,5% Se l'obiettivo tende a 0% (calcolo inverso), il livello ottimale sarà pari al valore 5% che diventa l'obiettivo della struttura anche se nell'anno -1, la stessa ha conseguito, ad es, un risultato di 2,1%

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

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





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

obiettivo fisso *100 consuntivo di struttura

Esempio 1	Valore di budget di cluster: 50
	Consuntivo struttura: 10
	Applicazione formula: coefficiente 500 (50*100/10)
	Con la clausola l'obiettivo della sede diventa 35 (50 – 15)
Esempio 2	Obiettivo fisso 70%;
	Consuntivo struttura: 25%;
	Applicazione formula: miglioramento 280 (70*100/25)
	Con la clausola l'obiettivo diventa 49% (70-21%)

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

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

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

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

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

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



8. Altri indicatori di efficacia

8.1. Indicatore di Efficacia Economico-Finanziaria della Produzione

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

I risultati sono misurati sia in termini di maggiori entrate:

- accertamento di contributi sia in fase amministrativa, sia in fase di vigilanza ispettiva che documentale; l'attività è estesa anche alla verifica della correntezza e correttezza degli adempimenti da parte dei datori di lavoro pubblici;
- · accertamento benefici in sede di pensione/TFS
- gestione dei pagamenti derivanti dalle domande di riscatto e di ricongiunzione accolte;

sia in termini di riduzione delle uscite:

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

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

dirigenti della regione o di coordinamento metropolitano, che in questo modo concorrono, solidalmente, al suo raggiungimento.

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

8.2. Indice di Giacenza

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

Giacenza annua omogeneizzata *365 (giorni)
Pervenuto annuo omogeneizzato

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

Gli obiettivi sono differenziati per struttura, considerando la baseline di partenza ed utilizzando lo stesso principio di miglioramento continuo collegato ai cluster². Nell'area Prestazioni e Servizi, tuttavia, l'obiettivo, per tutte le strutture produttive, è fissato in 30 giorni poiché, in quest'area, si concentrano le istanze di servizio.

Nel caso delle altre aree ("Area Gestione Conto assicurativo individuale" "Area Flussi Contributivi" ed "Altre Aree") gli obiettivi di indice di giacenza vengono definiti tenendo conto della clusterizzazione di cui al precedente paragrafo 7.1.2.

In particolare l'indice di giacenza, per le strutture di produzione, deve:

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

Viene tuttavia fissato un valore ottimale, anche per le Altre Aree, per l'Area Flussi e per l'Area Gestione Conto Assicurativo Individuale. Ne deriva che se il valore consuntivo di indice di giacenza di una struttura è inferiore a quello

² Vedi paragrafo successivo



41

ottimale, alla stessa non può essere imposto – nell'anno seguente – la conferma dello stesso indice di giacenza ma sarà richiesto il conseguimento del valore ottimale. Se comunque sarà conseguito un indice inferiore beneficerà di uno scostamento positivo.

I valori individuati quali ottimali sono:

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

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

8.3. Indice di Deflusso

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

8.4. Impatto

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

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

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

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

8.5. Controllo Processo Produttivo

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

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

Per il personale inquadrato nelle aree funzionali A B C è previsto un bonus in caso di raggiungimento dell'obiettivo (paragrafo 19.1)

8.6. Altri indicatori

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

Il Segretario

43

9. La collaborazione con i cittadini: la valutazione partecipativa

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

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

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

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

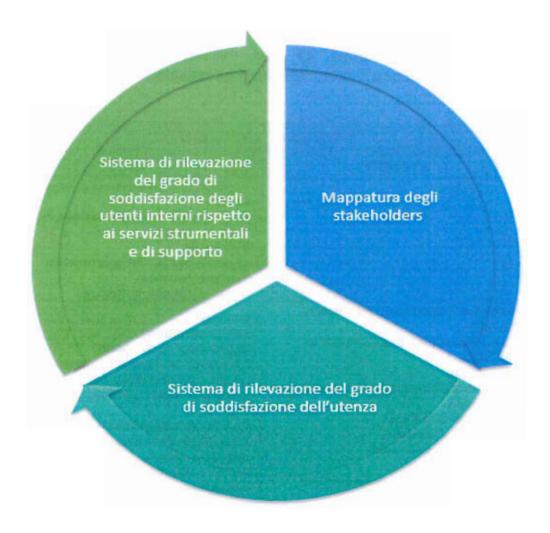
- > la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività;
- > lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini.

L'art. 19 bis inoltre:

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

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

In attuazione dei suddetti principi, il presente SMVP prevede:





9.1. Gli stakeholders

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

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

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

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

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

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

9.2. Il coinvolgimento dei cittadini ed utenti

La misurazione della qualità dei servizi offerti dall'Istituto è misurata nel più volte citato Cruscotto Qualità al cui interno, in particolare, è attiva una sezione ("Customer Care") che misura l'attenzione prestata all'utenza in termini di tempestività, completezza e pertinenza delle risposte fornite attraverso i principali canali di dialogo. Sono misurati, secondo la suddetta logica:

- il Cassetto Bidirezionale Aziende con dipendenti⁴ che è il canale di dialogo esclusivo fra professionisti delegati dalle aziende ed Istituto e consente, ad entrambi gli attori, di porre quesiti e richieste di chiarimenti all'altra parte;
- il Cassetto Bidirezionale Lavoratori Autonomi (Artigiani e Commercianti) che è il canale di dialogo privilegiato per gli iscritti alle Gestioni Commercianti ed Artigiani e loro delegati
- l'Agenda Appuntamenti, che traccia l'attività di consulenza specialistica erogata a tutte le categorie di utenti;
- le "Linee INPS" attraverso le quali possono essere instradati verso le strutture produttive ulteriori quesiti su input del Contact Center Nazionale o degli addetti agli sportelli fisici;

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

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

La rilevazione di Customer Experience interessa i seguenti prodotti:

- √ Assegni sociali
- ✓ Bonus nascita
- ✓ Disoccupazione agricola
- ✓ Invalidità settore privato
- ✓ NASPI
- ✓ Pensione di reversibilità
- ✓ Pensioni anticipate
- ✓ Pensioni di vecchiaia

- ✓ Pensioni indirette
- √ Piccoli prestiti
- ✓ Prestiti pluriennali
- ✓ Pensioni in regime Quota 100
- ✓ Reversibilità settore privato
- √ Ricostituzioni
- √ Vecchiaia/anticipata settore privato

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



47

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

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

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

10. Le dimensioni della performance individuale

Le dimensioni prese in considerazione sono relative a:

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

Il procedimento è descritto nella sezione dedicata.

10.1. Soggetti misurati e riparto fra performance organizzativa ed individuale

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

10.1.1. Dirigenti

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

Tipologia	Descrizione	Valore
Performance individuale	Qualità della prestazione ovvero valutazione delle competenze manageriali	30%
Performance organizzativa	Realizzazione degli obiettivi di risultato per i dirigenti operanti nella Direzione generale, nelle Direzioni regionali, nelle Direzioni di coordinamento metropolitano e nelle Direzioni provinciali e nelle Filiali con peso 100/100, secondo i seguenti criteri: a) raggiungimento degli obiettivi di risultato assegnati all'area di responsabilità (peso 80/100); b) raggiungimento degli obiettivi di risultato assegnati al direttore della struttura che comprende l'area di responsabilità (peso 20/100).	70%

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

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

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

10.1.2. Professionisti e Medici

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



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

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

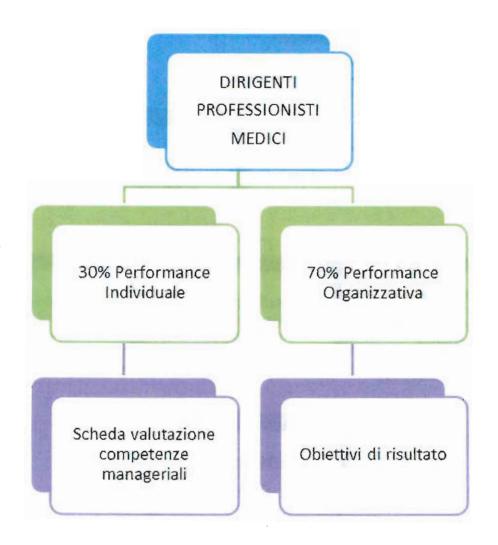
Viene misurata e valutata la performance organizzativa collegata agli obiettivi, di produttività di efficacia, della struttura organizzativa (direzione generale, direzione regionale, direzione di coordinamento metropolitano, di direzione provinciale, di filiale metropolitana o provinciale) di appartenenza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

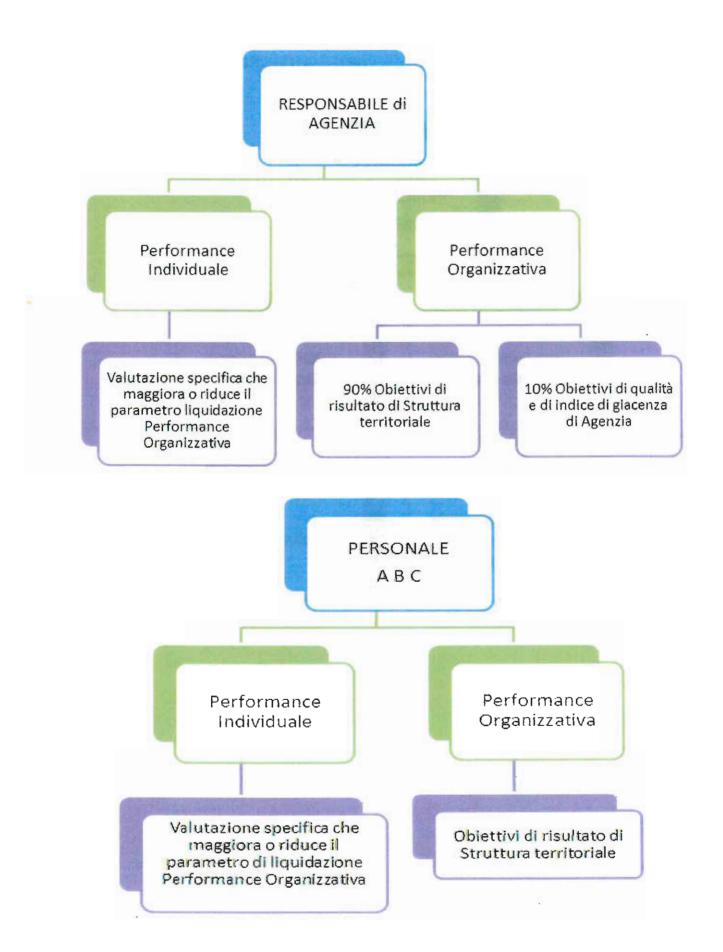
La performance individuale interviene a modificare il parametro di liquidazione della retribuzione accessoria spettante in base ai criteri di valutazione della performance organizzativa.

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

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

SCHEMI DELLA VALUTAZIONE DELLE VARIE CATEGORIE PROFESSIONALI





Performance Individuale



Performance individuale

11. Valutazione della performance individuale

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

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

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

11.1. Processo di valutazione per il personale dirigente

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

11.1.1. Fasi del processo valutativo

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

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

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

11.2. Competenze manageriali oggetto di valutazione

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

L'ambito di valutazione legato alle "Competenze manageriali" assume peraltro per il personale dirigente una particolare rilevanza in quanto contribuisce a mettere in evidenza ed a promuovere gli stili di management più adeguati con i principi fondamentali di innovazione e di funzionamento dell'Istituto, orientando l'attività e la performance verso ancora più elevati standard di qualità, efficacia ed efficienza. L'effettiva presenza di comportamenti coerenti con la missione, con i valori, con gli obiettivi operativi rappresenta la condizione indispensabile per il raggiungimento di buoni risultati.

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

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

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



Per ogni competenza manageriale è prevista una declaratoria che esplicita la descrizione dell'indicatore comportamentale riconducibile a fattispecie concrete di azioni che faciliteranno l'osservazione e la valutazione da parte dei valutatori. Inoltre le competenze manageriali sono pesate in modo differenziato sulla base di una predefinita clusterizzazione delle posizioni dirigenziali.

La valutazione delle competenze manageriali avviene con una scala di valutazione articolata in sei gradi di giudizio. Ad ogni grado corrisponde un punteggio, come mostrato nella tabella sequente:

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

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

11.3. Soggetti coinvolti

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

- Valutatori, sono:

- o il Direttore generale per quanto concerne i Dirigenti generali, i Direttori regionali con incarico di livello dirigenziale nonché il dirigente della Struttura tecnica OIV ed i dirigenti titolari degli Uffici di supporto e degli Uffici centrali (5):
- o i Direttori centrali ⁽⁶⁾ e i Titolari di Incarichi di consulenza, studio e ricerca nonché i dirigenti titolari degli Uffici di supporto e degli Uffici centrali, per quanto concerne i dirigenti di direzione generale;
- i Direttori regionali, per quanto concerne i dirigenti di direzione regionale,
 e i direttori di Direzione provinciale;
- o i Direttori delle Direzioni di coordinamento metropolitano per quanto concerne i Direttori di Filiale metropolitana ed i dirigenti in servizio presso Direzioni di Coordinamento Metropolitano;
- o i Direttori di Filiale metropolitana e di Direzione provinciale, per quanto concerne i dirigenti di Area manageriale e il direttore di Filiale provinciale;
- Valutati, sono tutti i dirigenti dell'Istituto sia con incarico di livello generale che non generale, ivi compresi i dirigenti in comando o distaccati presso le amministrazioni pubbliche di cui agli artt. 1, c. 2, e 3 del d.lgs. 165/2001 nonché le amministrazioni ed enti ricompresi nell'ambito del Settore pubblico allargato definito dall'Istat.

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

11.4. Procedura informatica

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

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

59

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

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

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

- 1. Incarico validato;
- 2. Scheda inserita dal Valutatore;
- 3. Scheda validata dal Valutatore;
- 4. Scheda accettata dal Valutato senza osservazioni;
- 5. Scheda con osservazioni inserite dal Valutato;
- 6. Scheda con contro-deduzioni inserite dal Valutatore;
- 7. Scheda accettata da Valutato con contro-deduzioni;
- 8. Scheda in divergenza valutativa;
- 9. Scheda post risoluzione divergenza valutativa;
- 10. Scheda finale in presa visione al Valutato dopo risoluzione divergenza;
- 11. Scheda visionata dal Valutato dopo risoluzione divergenza.

11.5. Gestione delle divergenze valutative

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

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

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

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

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

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

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

11.5.1. Fase finale

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

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

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

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

La conclusione del ciclo di valutazione finale delle competenze professionali e manageriali dei dirigenti dell'Istituto viene sancita con determinazione direttoriale che dispone, altresì, la corresponsione al personale suddetto della



retribuzione di risultato per l'anno di riferimento secondo le risultanze sopra descritte.

11.6. Bonus reputazionale

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

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

a) Comitato delle Eccellenze

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

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

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

b) Criteri e ambito di applicazione

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

Le candidature proposte dai valutatori dovranno essere accompagnate:

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

Le candidature saranno valutate secondo i sequenti criteri:

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

c) Compiti del Comitato delle eccellenze

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

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

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

d) Strumenti di valorizzazione delle eccellenze

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

Il "Bonus reputazionale" costituisce un elemento di valutazione:

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

11.6.1. Valutazione del Direttore Generale

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

- a) di una relazione finale di rendicontazione dell'attività svolta nell'anno di riferimento, predisposta dal Direttore generale;
- b) della proposta effettuata dall'OIV che tiene conto del raggiungimento dei macro obiettivi dell'Istituto art. 6, comma 1, lettera q) del Regolamento di organizzazione vigente di cui all'Allegato A della deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 4 del 6 maggio 2020.



11.7. Professionisti dell'area legale

La valutazione della qualità della prestazione individuale dei professionisti dell'Area legale è stata disciplinata dal CCNI 2012 per il personale dell'Area dei professionisti, sottoscritto il 29 gennaio 2015, e dalla dichiarazione congiunta 2 del CCNI 2017 per il personale dell'Area dei professionisti sottoscritto il 12 novembre 2018.

I criteri di valutazione sono i seguenti:

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

La valutazione è effettuata dal Direttore generale sulla base della proposta motivata e argomentata: dal Coordinatore generale legale per i Coordinatori regionali legali, per i Coordinatori metropolitani legali e per i professionisti in forza al Coordinamento generale legale; dai Coordinatori regionali e metropolitani di Milano e Napoli per i professionisti in forza alle sedi territoriali di competenza.

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

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

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

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

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

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

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

Il modello di scheda di valutazione dei professionisti dell'area legale, unitamente a quelle dei medici e dei professionisti dell'area Tecnico Edilizia (simile a quella dei professionisti dell'Area Statistico attuariale), è inserito nell'allegato "B"

11.8. Medici

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

- Il 30% del valore concerne, pertanto, i fattori di qualità della prestazione, ai quali viene attribuito un peso differenziato per un complessivo valore di 30/30, secondo i seguenti criteri di valutazione della performance individuale:
- A.2.1. economicità dell'azione gestionale (utilizzo ottimale delle risorse parametrato anche al conseguimento dello standard-obiettivo del relativo centro di costo) per un punteggio da 0 a 5/30;
- A.2.2. capacità di impiegare le competenze e le conoscenze specialistiche necessarie per il conseguimento degli obiettivi attesi, per un punteggio da 0 a 5/30;
- A.2.3. flessibilità nella gestione del proprio orario di lavoro in modo da garantire una presenza coerente con le esigenze delle attività medico legali, per un punteggio da 0 a 10/30;
- A.2.4. capacità di programmare le attività sanitarie e gestire flessibilmente le esigenze di servizio, secondo le diverse connotazioni che il servizio stesso assume nell'ambito dell'Ente, per un punteggio da 0 a 10/30.

La valutazione della qualità della prestazione individuale (dal punto A.2.1 al punto A.2.4) viene effettuata dal Direttore generale sulla base della proposta motivata e argomentata:

65

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

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

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

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

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

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

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

11.9. Professionisti delle aree Tecnico-Edilizia e Statistico-Attuariale

Anche la valutazione della qualità della prestazione individuale dei professionisti in argomento è stata disciplinata dal CCNI 2012 per il personale dell'Area dei professionisti, sottoscritto il 29 gennaio 2015, e dalla dichiarazione congiunta 2 del CCNI 2017 per il personale dell'Area dei professionisti sottoscritto il 12 novembre 2018.

I criteri di valutazione sono i seguenti:

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

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

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

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

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

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

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

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

Il Segretario

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

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

11.10. Personale delle Aree ABC

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

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

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

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

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

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



Performance Organizzativa

Performance Organizzativa

12. Criteri per la misurazione della performance organizzativa

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

13. Retribuzione di risultato del personale dirigente

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

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

13.1. La struttura degli obiettivi dei dirigenti che operano sul territorio

La struttura degli obiettivi dei dirigenti con incarichi funzionali presso le territoriali (Direzioni Regionali, Direzioni di Coordinamento Metropolitano, Direzioni Provinciali e Filiali) è diversificata in relazione alla tipologia organizzativa e dimensionale. Vengono attualmente individuati - per ogni tipologia di incarico dirigenziale - gli obiettivi di competenza ed il peso percentuale da attribuire ad ognuno degli obiettivi. Nel caso in cui un obiettivo assegnato (ad esempio quello collegato agli interventi di sussidiarietà interregionale) non sia concretamente gestito da alcuni dei dirigenti titolari della stessa tipologia di incarico funzionale, la percentuale di quell'obiettivo verrà redistribuito, sugli altri obiettivi di competenza del dirigente, in proporzione al loro peso. La struttura è annualmente aggiornata sia per adeguarla ad eventuali nuove esigenze funzionali o nuove competenze acquisite dall'Istituto, sia per



definire un collegamento quanto più possibile stretto fra gli obiettivi dirigenziali e gli obiettivi della struttura di produzione e, quindi, del personale delle aree funzionali ABC.

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

PROSPETTIVA	DIMENSIONE	INDICATORE
	Obiettivi relativi allo stato di salute 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 del personale nelle aree di supporto delle strutture di produzione
PROCESSI	Obiettivi di efficacia ed efficienza	 ✓ Indice di Giacenza ✓ Indice di Deflusso ✓ Indicatore di produttività ✓ Indicatore sintetico di Qualità delle aree di produzione ✓ Sussidiarietà interregionale ✓ Progetti nazionali e regionali di miglioramento ✓ Controllo processo produttivo ✓ Giacenza ponderata ricorsi amministrativi
FINANZA	Obiettivo relativo allo stato di salute di risorse economiche e strumentali	 ✓ Indicatore di redditività ✓ Indicatori fabbisogni Standard ✓ Indicatori economici della Gestione ✓ Indicatori di controllo della Spesa ✓ Gestione della spesa ✓ Miglioramento saldo GPA 00037 – Visite Mediche di Controllo
	Obiettivi di efficacia ed efficienza	 Contributo alla riduzione del debito pubblico - Indicatore di Efficacia Economico-finanziaria della Produzione (IEEP)
SVILUPPO	Obiettivo relativo allo stato di salute di risorse economiche e strumentali	 Piano di funzionamento delle Direzioni Regionali – autofunzionamento Piano triennale dei lavori Piano dismissioni immobili Correzione errori procedura Gempi Attività di consegna immobili al gestore
STRATEGIA	Obiettivi di efficacia ed efficienza	✓ Obiettivi specifici annuali di Ente
UTENZA	Obiettivi di efficacia ed efficienza	✓ Indice sintetico di qualità area Oustomer Care ✓ Obiettivo di Customer experience

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Il Segretario

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

A seguito delle determinazioni dell'Organo Munito dei poteri del CdA n. 4 e n. 5 del 2020 il modello organizzativo manageriale delle Direzioni Regionali, delle Direzioni di Coordinamento Metropolitano, delle Direzioni Provinciali, delle Filiali Metropolitane e delle Filiali Provinciali è stato aggiornato e, di conseguenza, anche le tabelle con la struttura degli obiettivi sono state adeguate.

14.1.1. La struttura degli obiettivi dei dirigenti

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

						6 –	iirezione re Direzione p	St. gionale - D rovinciale	Struttura degli obiettivi Direzione regionale - Direzione di coordinamento metropolitano Direzione provinciale - Filiale metropolitana - Filiale provinciale	obiettivi oordiname opolitana	ento met - Filiale p	ropolitanc Irovinciale						
Struttura organizzativa	STRATEGIA 15%		JVS SVI	SVILUPPO 5,00%				FINA 30	FINANZA 30%					P80	PROCESSI 40%			UTENZA 10%
		E	2	į			7	Controllo	Controllo della Spesa	Incassi VMC		Produzione	Produttività,			ŧ		Š
	Okiettivi specifici di Ente	Piano Triennale dei Lavori	patimonio immobiliae	Lorezone venppi Atowica consegna patrimonio immobili af immobiliare gestore	Arumta consegna immobili af gestore	Ind. Costi standard	indicaton economici della gestione	Sostamenlo 5% fabbisogni	Indicatore cometta gestione CdC 1005	GPA 00037	<u> </u>	(16,10)	Impiego risorse e sussidiarietà Interregionale	Qualità del servizio	PRM/PNM (Controllo Processo Produttiva	viacenza yoncerara indice Lustomer Ricorni Care cruscotto Amministrativi qualità	Care cruscotto qualità
Direttore regionale Valle d'Aosta	100%	33%	33%	34%		10%	75%	255	35	10%	45%	20%	30%	70%	15%	8%	7%	100%
Altri Direttori Regionali	100%	25%	75%	35%	25%	10%	75%	2%	85	10%	45%	20%	30%	20%	15%	8%	7%	100%
Direttori OCIA	100%		\$0%	% 05		10%	25%	%	2%	10%	45%	50%	30%	30%	15%	%	7%	100%
	STRATEGIA		SVIL	SVILUPPO				FINA	FINANZA					PRO	PROCESSI			UTENZA
30.00	Då		4	s/m/c				1										POT
rennzone managenare consistenta, Gestione risorse e patrimonio	700%	el l	20%	X5.		¥0¥	75%	%	%	10%	45%	30%	30%	50%	15% 10%	%	×	100%
	STRATEGIA		SML	SVILUPPO				FINA	FINANZA					PRO	PROCESSI			UTENZA
Funzione manageriale di prodotto	100%	arzi (11110					100%	\$5 26	35	35%	308	200.	361	100%
	STRATEGIA 15%		SVIL	SVILUPPO		ab.		FINA 27	FINANZA 27%					PRO	PROCESSI 45%			UTENZA 10%
Direttore provinciale/Filiale metro politane/Filiale provinciali	3001	ijn l	es j	8001	100	10%	20%	2%	%	10%	. 205	30%	75%	25%	10%	% 01	nilo y	100%
	STRATEGIA 15%		SVIII	SVILUPPO 0%		0/11		FINA 20	RIVANZA 20%	NI NI				PRO	PROCESSI 55%	und With		UTENZA 10%
Funtioni manageriali	9001		16341	ASSESSED BY		dis		E ST	l teni		100%	30%	5%	35%	30%	10%		100%



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

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

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

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

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

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

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

			S	truttura de	gli obiett	ivi		
Struttura	Produ	zione	Pr	oduttività,	Impiego	risorse e s	ussidiarie	tà
organizzativa	Indice di giacenza	Indice di deflusso	Produttività	Aree produzione	Aree supporto	Sede regionale	Presenza/ forza	Sussidiarietà
Direzione regionale/Direzione di	75%	25%	15%	20%	10%	25%	5%	25%
coordinamento metropolitano	75%	25%	20%	30%	15%	30%	5%	
Funzione manageriale	75%	25%	20%			25%	5%	50%
di prodotto	75%	25%	40%			55%	5%	
Direzione provinciale/Filiale	75%	25%	15%	30%	20%		5%	30%
metropolitana/Filiale provinciale	75%	25%	20%	40%	35%		5%	
Funzione manageriale	75%	25%	20%	40%				40%
sedi	75%	25%	30%	70%				

Qualità del servizio dirigenti di strutture di produzione

		Strutt	ura d	egli ob	ietti	vi
		Qua	alità d	el serv	/izio	
Struttura organizzativa	Indicator e sintetico di qualità aree di produzio ne	Indice sinteti co Linee di servizi o	Indice sinteti co Aree flussi	Indice sintetic o Custom er Care	Indic e Line e Inps	Indice agenda appuntam enti
Direzione provinciale/Filiale metropolitana/Filiale provinciale	100%					
Funzione manageriale Flussi contributivi e Vigilanza documentale e Ispettiva			75%	25%		
Funzione manageriale Presidio delle conformità di sede e Customer care	100%					
Funzione manageriale Prestazioni e Servizi Individuali		90%			5%	5%

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



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

	Struttura organizzativa INDICATORE SINTERICO DI QUALITA' PROCESSI DI PRODUZIONE SERVIZIO PER PRODUZIONE SERVIZIO PER PRODUZIONE PER PRODUZION	Direzione Regionale/ Coordinamento metropolitano	Funtione manageriale Entrate contributive, Vigilainza documentale e Ispettiva	Funzione manageriale Pensioni	Funzione manageriale Ammortizzatori sociali, Inclusione sociale, invalidità civila, Credito, Welfare e Strutture sociali	Funzione manageriale Conformità, Gestione risorse e 100 patrimonio	Prestazioni (comprende le funzioni pensioni, Ammorizatori sociali, Ammorizatori sociali, Invalidità civile, Credito, Welfare e strutture sociali)	Istituzionale (comprende Entrate contributive, vigilanta
	INDICATORE DI QUALITA' ASSICUBATO PENSIONATO			75				
	INDICATORE DI QUALITA' AMMORTIZZATORI SOC.				40			
	INDICATORE DI QUALTA' INCLUSIONE SOCIALE				35			
Struti	NDICE CREDITO E WELFARE				S			
Struttura degli obiettivi Qualità del servizio	INDICATORE RICORSI GIUDIZIARI			2	S			
biettivi vizio	INDICATORE QUALITA'AREE FLUSSI		80					
	INDICATORE QUALITA'ALTRE AREE				i.			
	INDICATORE DI QUAUTA' GESTIONE RICORSI		5	5	5		v	
	INDICATORE DI QUALITA' LISTE PENS. DA VERIF.			2			۲n	
	INDICATORE DI QUALITA' CUSTOMER CARE		15					
	INDICE LINEE INPS			2	S		ľ	
	INDICE AGENDA APPUNTAMENTI			Ŋ	2		rv	

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

etarlo								Š	TRUTTU	STRUTTURA DEGLI OBIETTIV	I OBIET	INI							
						Indicatore	픙	Efficacia	Econom	Economico-finanziaria della Produzione (I.E.E.P.)	ıziaria d	ella Proc	luzione	(I.E.E.P.)					
Struttura organizzativa	Asst al itudintno Contributi la fase iszula enoitse ib	Accertamento Contributi da Vigilanza Ispettiva	Accertamento Contributi da elefinamico Documentale	se itudhtnaD aframshabsA VMG	Accertamento Contributi Dipendenti Pubblici	ib abas ni isilanad omametrassA 211/anoiznag	InoísnuignoziA a ittesziA	inoisezearq eb ilegal issarafa ileisnabivarq	inoisesseri de pressarioni lleisos inotessifromme req	Interessi Legali da prestazioni per non autosufficienza, inv. Civ. e altre	inoisetearg osnametraccA esticabni adoiteinoisnag	inoistatado otnemetras elvis étibilevni etidebni	Inoisstead ornemethecone AAOq əsidəbni ərlətsinoisnəq	inoisstearg otnamethacce A24 atidabni	esnellgiv ab inoisateari printilagai svittagai	Esneligiv eb inoisesesinimon Sistramuoob	sb airosegorruz inoise italsnabivarq inoisessarq	eb alnagoraus (nois) Hotsssinomms raq inoisstearq ilsioos	Azioni surrogatorie da prestazioni per non autosufficienza, Inv. Civ. e altre
Direzione Regionale/ Coordinamento metropolitano	×	×	×	×		×	×				×			×	1 ~			×	۱×
Funzione manageriale Entrate contributive, Vigilanza documentale e Ispettiva	×	×	×	×	×	×									×	×			
Funzione manageriale Pensioni							×	×			×		×	•			×		
Funzione manageriale Ammortizzatori sociali, Inclusione sociale, Invalidità civile, Credito, Welfare e Strutture sociali									×	×		×		×				×	×
Prestazioni (comprende le funzioni Pensioni, Ammortizzatori sociali, Inclusione sociale, Invalidità divile, Credito, Welfare e strutture sociali)							×	×	×	×	×	×	×	×			×	×	×
Istituzionale (comprende Entrate contributive, vigilanza documentale e Isputtiva, prestazioni)	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
Direzione provinciale/Filiale metropolitana/Filiale provinciale	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
Funzione manageriale Flussi contributivi e Vigilanza documentale e Ispettiva	×	×	×	×	×	×									×	×			
Funzione manageriale Presidio delle conformità di sede e Customer care	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
Funzione manageriale Prestazioni e Servizi Individuali	•····						×	×	×	×	×	×	×	×			×	×	×

Indicatori di costo del conto economico

					EGLI OBIETTIVI	
		1	Indicat	ori di costo	del conto eco	nomico
Struttura organizzativa	IEEP per punto omogeneizzato	Redditivítà	Costi diretti /Costi totali	Costo diretto della produzione/Costi totali	Costo del personale diretto di produzione/Costo del personale totale	Costi totali per punto omogeneizzato
Tutte le funzioni manageriali a cui gli obiettivi sono assegnati	10%	10%	20%	20%	20%	20%

	Miglioramento del benessere interno	10%			<u>Progetti</u> 4 progetti con peso 5% ognuno	
	Miglioramento della qualità percepita dall'utente	10%				
IUALI	Incremento qualità delle prestazioni collegate alla cessazione/ sospensione rapporto di lavoro	15%				
STRUTTURA DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI ANNUALI	Dipendenti pubblici: ricostruzione della carriera contributiva e miglioramento dei tempi di liquidazione delle pensioni	25%	Contrazione dei tempi di liquidazione pensioni pubbliche 50%	PROGETTI	<u>Progetti</u> DC Pensioni 2 progetti con peso 10% ognuno	
URA DEGLI OBIETT	Dipendenti pubblici carriera contributiva tempi di liquidazi	22	Riduzione del numero di posizioni assicurative incomplete 50%	INDICATORI- PROGETTI	Progetto Gestione Scarti riscatti e ricongiunzioni gestione pubblica (Circolare 81/2017)	20% Progetto ECO Contrazione Giacenze determinazioni direttoriali n.3/2018 e n.77/2018 15% Progetti DC Pensioni 2 progetti con peso 5% ognuno
STRUTT	Protezione sociale: ottimizzazione dei flussi relativi alle domande di RdC, di prestazioni a sostegno della famiglia e di Invalidità civile	15%			Indice sintetico di efficacia prestazioni assistenziali area medico legale	15% Progett <u>i</u> DC Inclusione Sociale e Involidità Civile 5 progetti con peso 5% ognuno
	Miglioramento della Gestione Contenzioso Amministrativo	10%				
	Incremento Accertamento Entrate	15%				

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

La struttura degli obiettivi dei dirigenti con incarichi funzionali presso la Direzione Generale è diversificata in relazione all'incarico funzionale.

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

PROSPETTIVA	DIMENSIONE	INDICATORE
	Obiettivi relativi allo stato di salute risorse umane	✓ Parametro presenza del personale
PROCESSI	Obiettivi di efficacia ed efficienza	 ✓ Indicatore di produttività ✓ Indicatore di qualità sintetico o specifico ✓ Indice di giacenza complessivo o specifico ✓ Gestione Ricorsi Amministrativi ✓ Sussidiarietà interregionale ✓ Controllo Processo Produttivo ✓ Obiettivi produttivi Progetto ECO
FINANZA	Obiettivo relativo allo stato di salute di risorse economiche e strumentali	 ✓ Gestione budget voci di costo discrezionali ✓ Gestione della Spesa
	Obiettivi di efficacia ed efficienza	✓ Indicatore di Efficacia Economico- Finanziaria della Produzione - IEEP
SVILUPPO	Obiettivi di efficacia	 ✓ Progetti/Interventi e Attività Strategiche, attuativi delle Linee strategiche del CIV 2020-2022 ✓ Obiettivi Istituzionali propri
	Obiettivo relativo allo stato di salute di risorse economiche e strumentali	✓ Gestione del patrimonio da reddito
STRATEGIA	Obiettivi di efficacia ed efficienza	✓ Obiettivi specifici annuali di Ente
UTENZA	Obiettivi di efficacia ed efficienza	 ✓ Attività di consulenza centro territorio



Negli allegati tecnici al Piano della Performance, annualmente, vengono individuati – per ogni tipologia di incarico dirigenziale – gli obiettivi di competenza ed il peso percentuale da attribuire ad ognuno degli obiettivi. La struttura è annualmente aggiornata sia per adeguarla ad eventuali nuove esigenze funzionali sia per collegare in modo quanto più possibile stringente, la misurazione della performance organizzativa centrale all'andamento delle strutture di produzione alle quali la Direzione Centrale è di supporto (normativo, procedurale, strumentale ecc.).

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

16. Retribuzione di risultato dei Professionisti e Medici

Preso atto delle sentenze del Consiglio di Stato nn. 5447 e 5448/2016, è stata approvata la determinazione presidenziale n. 125/2017, con la quale sono stati modificati alcuni punti dell'Ordinamento delle Funzioni centrali e territoriali dell'Istituto e diversi articoli del Regolamento di Organizzazione, di cui alla determinazione presidenziale n. 89/2016.

L'articolo 27 del Regolamento di Organizzazione vigente - deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 4 del 6 maggio 2020 - oltre a ribadire l'autonomia tecnico/professionale dell'attività professionale, specifica che l'incarico di Coordinamento "comporta la responsabilità dell'ufficio professionale inserito nella Struttura cui afferisce" ed, alla luce di tale nuovo inquadramento, conferma ai Coordinatori "la responsabilità del conseguimento degli obiettivi definiti nell'ambito dei budget delle strutture di rispettiva competenza".

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

16.1. Professionisti dell'area legale e medico legale

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

Per l'efficacia e l'efficienza sono presi in considerazione, anche ai fini dell'incentivazione speciale di cui al successivo paragrafo 16.3:

- per il personale medico:
 - o risultati nazionali per il Coordinamento generale;
 - risultati delle strutture coordinate per i Coordinamenti Regionali e di Direzione di Coordinamento metropolitano;
 - o risultati della struttura di assegnazione per i Coordinamenti provinciali.
- per i professionisti legali, in coerenza con i nuovi assetti organizzativi definiti nella determinazione Presidenziale n. 186/2017:
 - risultati nazionali per il Coordinamento Generale;



- risultati delle strutture coordinate (Coordinamenti distrettuali, provinciali, interprovinciali) per i Coordinamenti Regionali;
- o risultati del Coordinamento distrettuale di assegnazione per il Coordinamento Distrettuale;
- o risultati della struttura metropolitana nel suo complesso per i Coordinamenti Metropolitani (ed intrametropolitani ove presenti);
- o risultati ponderati degli uffici facenti parti del Coordinamento interprovinciale per i Coordinatori Interprovinciali. Gli altri avvocati del Coordinamento vengono invece valutati sulla base dei soli risultati del Coordinamento legale di assegnazione.
- o risultati del Coordinamento Provinciale per i Coordinamenti Provinciali.

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

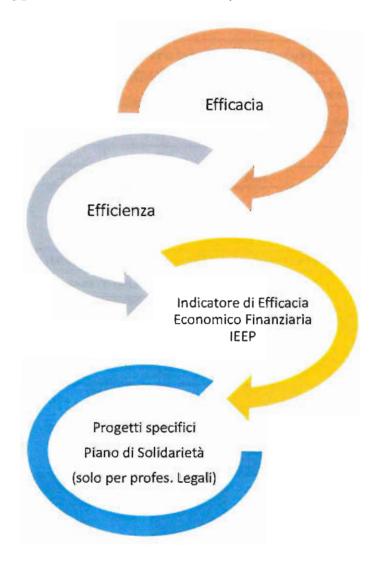
Inoltre, per i professionisti dell'area legale in forza presso Coordinamenti che prestano attività a supporto e per il Coordinamento generale legale, è inserito - nella struttura degli obiettivi - un ulteriore indicatore che valorizza l'attività prestata nell'ambito del **Piano nazionale di solidarietà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

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

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

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

Le dimensioni oggetto di misurazione sono quindi:





16.1.1. Struttura degli obiettivi

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

	STRU	TTURA DEGL	I OBIETTI	VI COORD	INAMENTO	GENERALE LI	EGALE
COORDINAMENTI		ARIETA'/ ALTERNATIVO	DI A	EFFICIENZA REA SIONALE		SETTI DI DRAMENTO	IEEP
PROFESSIONALI CENTRALI	OBIETTIVI DI SOLIDARIETA"	PROGETTO ALTERNATIVO	INDICATORE EFFICAÇIA	INOICATORE EFFICIENZA	INCREMENTO INCASSI SPESE LEGALI	AGGIORNAMENTO ARCHIVI SISCO- TAR- CdC	AZIONI SURROGATORIE
	20)%	50	1%	_ :	20%	10%
	50%	50%	50%	50%	50%	50%	100%

	STR	RUTTURA DEG	GLI OBIETTIV	/I COORDIN	NAMENTI LE	GALI TERR	ITORIALI	
	_	EFFICAC	CIA EFFICIENZA DI	AREA PROFESSI	ONALE	PROGE MIGLIOR		IEEP
COORDINAMENTI TERRITORIALI	SOLIDARIETA'(")/ PROGETTO ALTERNATIVO	INDICATORE EFFICACIA AMBITO TERRITORIALE DI APPARTENENZA	INDICATORE EFFICACIA AMBITO TERRITORIALE COORDINATO	INDICATORE EFFICIENZA AMBITO TERRITORIAL E DI APPARTENEN ZA	INDICATORE EFFICIENZA AMBITO TERRITORIALE COORDINATO	INCREMENT O INCASSI SPESE LEGALI	AGGIORNA MENTO ARCHIVI SISCO- TAR- CdC	AZIONI SURROGATO RIE
	20%		50%			20	%	10%
COORDINATORE E AVVOCATI DEL COORDINAMENTO REGIONALE	100%		50%	S. Prince	50%	50%	50%	100%
COORDINATORE E AVVOCATI DEL COORDINAMENTO PROVINCIALE/DIS TRETTUALE (**)	100%	50%		50%		50%	50%	100%
COORDINATORE METROPOLITANO/ INTRAMETROPOLI TANO E AVVOCATI DEL COORDINAMENTO (***)	100%	50)%	56	0%	50%	50%	100%
COORDINATORE INTERPROVINCIA LE (****)	100%		50%	. ,	50%	50%	50%	100%

	STR	UTTURA DEC	GLI OBIETTIV	I COORDIN	AMENTI LE	GALI TERR	UTORIALI	
COORDINAMENTI	COLIDARIETAKEN	EFFICAC	CIA EFFICIENZA DI	AREA PROFESSI	ONALE	PROGE MIGLIOR		IEEP
TERRITORIALI	SOLIDARIETA'(*)/ PROGETTO ALTERNATIVO	INDICATORE EFFICACIA AMBITO TERRITORIALE	INDICATORE EFFICACIA AMBITO TERRITORIALE COORDINATO	INDICATORE EFFICIENZA AMBITO TERRITORIAL E.DI	INDICATORE EFFICIENZA AMBITO TERRITORIALE COORDINATO	INCREMENT D INCASSI SPESE LEGALI	AGGIORNA MENTO ARCHIVI SISCO- TAP- CHC	AZIONI SURROGATO RIE
AVVOCATI DEI COORDINAMENTI APPARTENENTI ALL'INTERPROVIN CIALE	100%	50%		50%		50%	50%	100%

- (*) Ai Coordinamenti che cedono affari legali nell'ambito del piano di solidarietà, non destinatari dell'obiettivo del piano, può essere attribuito un progetto alternativo di miglioramento.
- (**) Il Coordinatore distrettuale dell'area romana sarà valutato sulla base dei risultati del Coordinamento metropolitano di Roma, Rieti e Viterbo, con incidenza percentuale rispettivamente del 60%, 20%, 20%, salvo che per la valutazione dei risultati del Piano nazionale di solidarietà per la difesa legale a distanza per il quale saranno assegnati gli stessi risultati del Coordinamento legale regionale del Lazio; gli avvocati non coordinatori saranno invece valutati sulla base dei risultati del solo ufficio al quale sono assegnati.
- (***) Ai Coordinatori metropolitani (e ove presenti intrametropolitani) ed avvocati in forza ai medesimi coordinamenti verranno attribuiti i risultati della struttura metropolitana nel suo complesso.

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

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

II Segretario

Pesi Uffici Legali interprovinciali	0/0
ALESSANDRIA - dir	60%
CUNEO - dir	40%
BERGAMO - dir	45%
MONZA - dir	55%
BELLUNO - dir	20%
TREVISO - dir	80%
PADOVA - dir	75%
VICENZA - dir	25%
FORLI' - dir	45%
RIMINI - dir	55%
MODENA - dir	50%
REGGIO EMILIA - dir	30%
PARMA - dir	20%
LIVORNO - dir	45%
PISA - dir	55%
LUCCA - dir	70%
MASSA CARRARA - dir	30%
CHIETI - dir	50%
PESCARA - dir	50%
AVELLINO - dir	45%
BENEVENTO - dir	55%
RAGUSA - dir	50%
SIRACUSA - dir	50%

Di seguito la struttura degli obiettivi dei Coordinamenti medico legali.

COORDINAMENTI -	STRUTTURA	DEGLI OBIETTIVI	COORDINAMENTI MEI	DICO LEGALI
PROFESSIONALI CENTRALI E	EFFICACIA EF	FICIENZA DI AREA PI	ROFESSIONALE	IEEP
TERRITORIALI (UNITA' OPERATIVE COMPLESSE, UNITA OPERATIVE	INDICATORE EFFICACIA	INDICATORE EFFICIENZA	MONITORAGGIO CONTENZIOSO GIUDIZIARIO	AZIONI SURROGATORIE
SEMPLICI)	90)%	_	10%
	50%	50%		100%
UNITA' OPERATIVE		90%		10%
SEMPLICI FUNZIONALI (UOSF)	25%	25%	50%	100%

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

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

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

16.2. Professionisti Statistici/Attuariali e Professionisti dell'Area tecnico edilizia

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

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

	PESI OB	IETTIVI S	PECIFICI	INCENTI	AZIONE C	RDINARIA	
	AREA	STATISTI	CO ATTUAR	RIALE	_	AREA T EDIL	
OB, 1	OB. 2	OB. 3	ОВ. 4	OB. 5	ОВ. 6	OB. 1	OB. 2
15%	15%	15%	15%	20%	20%	60%	40%

16.3. Parametro di liquidazione

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

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



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

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

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

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

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

Pertanto sono presi in considerazione:

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

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

% di realizzazione obiettivo	Parametro per la liquidazione
>=100	100
>90 <100	Proporzione lineare da 90,01 a 99,99
<=90	90

17.1.1. Obiettivi dei responsabili d'agenzia

Per il personale inquadrato nell'area funzionale C con responsabilità di agenzia (Complessa, Prestazioni e Servizi Individuali, Flussi, Territoriale), relativamente agli obiettivi di risultato dell'Agenzia⁷, la struttura degli obiettivi comprende i seguenti obiettivi, relativi esclusivamente ad elementi propri dell'agenzia:

			Struttu	ıra degli ol	biettivi		_
	1	centivo Spec ntivo Ordino			-	•	•
Struttura				60%			
organizzativa	Indicotore sintetico di quolità Area Flussi*	Indicotore sintetico di qualità - sezione Area custamer care	Indicatore sintetica di qualità Area Servizi	Indicatore sintetico di quolità	Indicotore sintetico di quolitò sezione Linee Inps	Indicotore sintetico di quolità - sezione Agenda Appuntamen ti	Indicotore sintetico di qualità - sezione Altre Aree
Agenzia **							
complessa ed agenzie territoriali con autonomia contabile DM				100%			
Agenzia							
Prestazioni e Servizi e			000/		F0/	50/	100/
Agenzia territoriale			80%		5%	5%	10%
Agenzia flussi	75%	25%					

^{*} escluso indice vigilanza ispettiva;

II Segretario

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

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

			Stru	ttura de	egli obiettiv	ıi		
				Produ	ızione			
CAMMAN			(Incentiv	vo Speci	iale e Ordin	ario)		
Struttura organizzativa				40	%			
Ū	Indice programmato Giacenza di Agenzia	Indice di Deflusso Agenzia	Indice pragrammato Giacenza Area Flussi	Indice Deflusso Area Flussi	Indice programmato Giacenza Area Servizi	Indice programmoto Giacenza area GPA	Indice Deflusso Area Servizi	Indice Deflusso GPA
Agenzia complessa	75%	25%						
Agenzia Prestazioni e Servizi			-		50%	25%	15%	10%
Agenzia flussi			75%	25%				
Agenzia territoriale	75%	25 %						

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

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

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

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

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

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

 Negativo lineare (fino a – 50%) nel caso in cui venga conseguito un risultato peggiore dell'obiettivo;

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

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

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

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

Definiti i parametri:

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

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

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

PRODUTTIVITÀ AREE DI PRODUZIONE: scostamento % rispetto all'obiettivo (Produttività 124)	Parametro per la liquidazione	QUALITÀ AREE DI PRODUZIONE scostamento % rispetto al budget	Parametro per la liquidazione della produttività efficace (*)
O Company of the contract of t	400	scostamento % rispetto all'obiettivo>=0	110
scostamento % rispetto all'obiettivo>= 0	100	scostamento % rispetto all'obiettivo < 0	100
	0.5	scostamento % rispetto all'obiettivo>=0	100
-5%< scostamento % rispetto all'obiettivo < 0	95	scostamento % rispetto all'obiettivo < 0	95
		scostamento % rispetto all'obiettivo>=0	95
scostamento % rispetto all'obiettivo<= -5%	90	scostamento % rispetto all'obiettivo < 0	90



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

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

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

19. Personale inquadrato nelle aree funzionali A, B e C e dirigenti

Gli obiettivi di miglioramento sono fissati sulla base dei seguenti criteri, tenuto conto della clusterizzazione di cui al precedente paragrafo 7.1.2.

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

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

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

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

Parametri di liquidazione dell'incentivo speciale personale ABC e dirigenti

Parametro positivo de l'accidente d'accidente d'	, L	The state of the s	The state of the s	200000000000000000000000000000000000000	AND THE AND THE STREET			
se la % di scostamento di secte è positivo o communque è uguale o superiore allo scostamento del cluster di appartenenza se la % di scostamento del cluster di appartenenza di appartenenza el lo scostamento del cluster di appartenenza di appartenenza el lo scostamento del cluster di appartenenza di appartenenza del custer di custer di custer di custer di appartenenza del custer di custer di custer di custer di appartenenza del custer di custer di custer di appartenenza del custer di custer di appartenenza del custer di custer di custer di appartenenza del custer di custer di appartenenza del custer di custer di custer di appartenenza del custer di appartenenza del custer di custer di appartenenza del custer di custer di appartenenza del custer di appartenenza del custer di appartenenza del custer di custer di appartenenza del custer di appartenenza appartenenza del custer di appartenenza del custer di appartenenza appart	- 41 ++ L	Posizionamento indicatore sintetico qualità aree di produzione (consuntivo nell'anno precedente)	RISULTATO OBIETTIVO DI QUALITA'	Parametro liquidazione (100)	RISULTATO OBIETTIVO DI QUALITA'	Parametro di liquidazione (90-99,99)	RISULTATO OBIETTIVO DI QUALITA'	Parametro di liquidazione (80- 89,99)
se la % di scostamento del costamento del sede è superiore del di sede è superiore del costamento del costament		> = 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
se la % di scostamento sede scostamento del sede è superiore del cluster di appartenenza del cluster di appartenenza appartenenza appartenenza appartenenza appartenenza appartenenza appartenenza (% scostamento del cluster di appartenenza) moltiplicato per 100 è compreso tra 90 e 99,99		Tra 90 e 99,99	se la % di scostamento di sede è uguale o superiore allo scostamento del cluster di appartenenza	100	se il rapporto (% scostamento sede / % scostamento del cluster di appartenenza) moltiplicato per 100 è compreso tra 90 e 99,99	rapporto (% scostamento sede / % scostamento del cluster di appartenenza) moltiplicato per 100	se (rapporto % scostamento sede / % scostamento del cluster di appartenenza) moltiplicato per 100 è minore di 90	rapporto (% scostamento sede / % scostamento del cluster di appartenenza) moltiplicato per 100 con parametro minimo 80
		06>	se la % di scostamento di sede è superiore del 10% allo scostamento del cluster di appartenenza	100	se il rapporto (% scostamento sede / % scostamento del cluster di appartenenza + 10% scostamento del cluster di appartenenza) moltiplicato per 100 è compreso tra 90 e 99,99	rapporto (% scostamento sede / % scostamento del cluster di appartenenza + 10% scostamento del cluster di appartenenza) moltiplicato per 100	se il rapporto (% scostamento sede / % scostamento del cluster di appartenenza + 10% scostamento del cluster di appartenenza) moltiplicato per 100 è minore di 90	rapporto (% scostamento sede / % scostamento del cluster di appartenenza + 10% scostamento del cluster di appartenenza) moltiplicato per 100 con parametro minimo 80

19.1. Bonus

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

Per i responsabili di agenzia di cui al precedente paragrafo 17.1.1, i criteri definiti nel seguente paragrafo si applicano sulla quota b) degli obiettivi.

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

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

19.1.1. Bonus qualità progetti di miglioramento

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

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

19.1.2. Bonus sussidiarietà "extraregionale"

Il "BONUS SUSSIDARIETA" è associato alla realizzazione degli interventi di sussidiarietà extraregionale di cui al precedente paragrafo 6.2, come da tabella seguente.

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

Tab. Bonus sussidiarietà

19.1.3. Bonus "Controllo Processo Produttivo"

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

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



19.2. Clausole di salvaguardia

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

- coefficiente di oscillazione tollerabile (c.d. COT) riconoscendo, nel caso di strutture produttive che abbiano avuto nell'anno corrente e in quello precedente un posizionamento verso il dato nazionale superiore all'indicatore di cluster più performante, una neutralizzazione del proprio scostamento quando è minore di 0 e fino a -5%. Tale neutralizzazione, che consisterà nel porre pari a 0% il valore dello scostamento (verso anno precedente e verso budget), incentiverà le strutture a raggiungere migliori livelli di qualità, favorendo un processo di progressivo allineamento a standard elevati²;
- parametro di miglioramento continuo (c.d. PMC), verso anno precedente, per le sedi che, posizionate sotto il valore 100 nell'anno precedente, abbiano comunque conseguito dei miglioramenti rispetto a se stesse, nell'anno corrente ed in quello precedente pur senza raggiungere lo scostamento medio del cluster di appartenenza (semplice o aumentato del 10).

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

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

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

² Con l'introduzione dei cluster di struttura di cui al paragrafo 7.1.2, per applicare la clausola di salvaguardia COT, il posizionamento della singola struttura produttiva verso il risultato nazionale viene ricostruito utilizzando la seguente formula (relativa all'indicatore sintetico di qualità delle aree di produzione): numero indice della sede* numero indice cluster/100 essendo i numeri indice dei cluster di sede calcolati come posizionamento dell'indicatore elementare verso il corrispondente indicatore nazionale.

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

Le due clausole operano, pertanto:

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

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

20. Professionisti legali e medici

Per i suddetti professionisti, come già anticipato, sono confermati i cluster definiti nei precedenti piani della performance e riepilogati nel paragrafo 7.1.2. Gli obiettivi di miglioramento sono fissati considerando lo scostamento, rispetto all'anno precedente, dell'indicatore sintetico di qualità (efficacia) della specifica area professionale del Cruscotto (struttura territoriale, regionale o nazionale per i Coordinamenti generali).

In particolare, si applicheranno i seguenti criteri:

Posizionamento dell' indicatore sintetico di qualità dell'area professionale di competenza (consuntivo nell' anno precedente)	Obiettivo di miglioramento (% di scostamento rispetto all'anno precedente)
= > di 100	% di scostamento positivo o comunque uguale o superiore alla scostamento del cluster di appartenenza
Tra 90 e 99,99	% scostamento uguale o superiore allo scostamento del cluster di appartenenza
<90	% scostamento superiore del 10% dello scostamento del cluster di appartenenza

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

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

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



Proporzione lineare 100 con parametro scostamento sede) 100 con parametro 10% scostamento scostamento sede scostamento sede % scostamento % scostamento (complemento a appartenenza + moltíplicato per con parametro moltiplicato per percentuale di appartenenza) appartenenza) Parametro di del cluster di del cluster di del cluster di liquidazione rapporto (% rapporto (% (80-89,99)minimo 80 mínimo 80 minimo 80 100 della 100 è minore di 90 scostamento sede % scostamento 10% scostamento scostamento sede % scostamento se (il rapporto % se il rapporto (% appartenenza + sede è < -10% 100 è minore di moltiplicato per scostamento di moltiplicato per appartenenza) OBIETTIVO DI appartenenza) del cluster di del cluster di del cluster di RISULTATO **QUALITA'** se la % proporzione lineare 10% scostamento scostamento sede) scostamento sede % scostamento scostamento sede % scostamento (complemento a appartenenza + 100 della % di moltiplicato per moltiplicato per appartenenza) appartenenza) del cluster di del cluster di del cluster di Parametro di liquidazione rapporto (% rapporto (% (66'66-06) tra < 0 e > -10%scostamento sede scostamento sede % scostamento % scostamento sede è compreso se il rapporto (% se il rapporto (% nazionale + 10% 100 è compreso scostamento del 100 è compreso moltiplicato per moltiplicato per **OBIETTIVO DI** scostamento di appartenenza) tra 90 e 99,99 appartenenza) del cluster di RISULTATO **OUALITA'** cluster di se la % liquidazione Parametro (100)100 100 100 comunque è uguale sede è positivo o sede è superiore o superiore allo sede è uguale o scostamento del scostamento del scostamento di scostamento del scostamento di scostamento di OBIETTIVO DI del 10% allo appartenenza superiore allo appartenenza appartenenza RISULTATO se lo % di QUALITA' se la % di se la % di cluster di cluster di cluster di indicatore sintetico anno precedente) qualità dell'area (consuntivo nell' **Posizionamento** professionale di competenza Tra 90 e 99,99 > = di 1006

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

irmato digitalmente da

VIARIA GRAZIA SAMPIETRO

IN = SAMPIETRO MARIA GRAZIA I = IT

Le clausole di salvaguardia di cui al paragrafo 19.2, previste per il personale ABC, sono estese anche ai professionisti legali e medici rispetto all'incentivo speciale.

21. Professionisti Tecnico Edilizi e Statistico Attuariale

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

Il parametro di liquidazione è definito come segue:

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

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

Il parametro di liquidazione è definito come segue:

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

Direttore Pianticazione e Controllo di Gestione Roberto Bazundi.

Direttore Risorse Umane Maria Grazia Sampietro

> Direttore Generale Gabriella Di Michele

> > 103

Il Segretario

APPENDICE

IL PROCESSO DI CLUSTERIZZAZIONE



Appendice: Il Processo di Clusterizzazione

A) Cluster di complessità ambientale e organizzativa

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

I Cluster sono stati definiti sulla base delle seguenti complessità:

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

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

Tabella 1 - complessità organizzativa

Valore	Aree Metropolitane (Filiali metropolitane)	
M 2-3-4 *	*2-3-4 è funzione dei volumi di produzione come di seguito indicati per le sedi provinciali	
Valore	Sedi con Indice di complessità elevata (produzione	
P2	maggiore di 250.000 P.O.)	
Valore	Sedi con Indice di complessità media (produzione tra	
Р3	160.000 e 250.000 P.O.)	
Valore	Sedi con Indice di complessità bassa (produzione minore	
P4	di 160.000 P.O.)	

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

Tabella 2 - complessità ambientale

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



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

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

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

	Indicatori	Fonte da cul reperire i dati	Pesi
	Pop<20000ab. Per comune (%)	DWH ISTAT - Popolazione e famiglie/Popolazione/Popolazione residente al 1* gennaio/Regioni e comuni	10,0%
	Scolarizzazione (da diploma di secondo grado/Tot. Popolazione >15)	Tabella in file excel COORD.STATISTICO	5,0%
	Indice di dotazione delle strutture e reti per la telefonia e la telematica (Italia=100)	Fonte "dati,italiaitalie.it"	5,0%
	Indice delitti ogni 100.000 abitanti	Delitti denunciati dalle forze di polizia all'autorità giudiziaria Tasso di delittuosità totale per tipo di delitto - livello nazionale, ripartizionale, regionale e provinciale	5,0%
	N. strutture di Patronato (dato INPS) / Tot. Popolazione (ogni 10.000)>15	Dato Inps per Patronati	10,0%
	Occupati autonomi (% su tot. occupati)	Tabella in file excel COORD.STATISTICO	10,0%
CPC Area	Occupati in Agricoltura (% su totale occupati)	Tabella in file excel COORD.STATISTICO	10,0%
Prestazioni	Lavoratori parasubordinati su totale occupati (%)	Tabella in file excel COORD.STATISTICO	10,0%
	Pensioni di invalidità civile su totale pensioni (%)	Tabella in file excel COORD.STATISTICO	10,0%
	Permessi di soggiorno su forza lavoro (%)	Tabella in file excel COORD.STATISTICO	5,0%
	Indice di dipendenza degli anziani (Tot. Popolazione > 65/ Tot. Popolazione > 15<65)	DWH ISTAT - Popolazione e famiglie/Popolazione/Popolazione residente al 1° gennaio/ - Si costruisce come rapporto tra la popolazione con età>65 e la popolazione in età attiva (15-64)	5,0%
	N. strutture Intermediari (dato INPS) / Tot. Popolazione (ogni 10.000)>15	Dato Inps per Intermediari	5,0%
	Carico di lavoro Procapite (area prestaz. e servizi ind.)	Piano Budget	10,0%
	Totale		100%
CPC Area 5ervizi Individuali	Pop<20000ab. Per comune (%)	DWH ISTAT - Popolazione e famiglie/Popolazione/Popolazione residente al 1° gennaio/Regioni e comuni	10,0%
	Domande Reddito di Cittadinanza		10,0%
	Scolarizzazione (da diploma di secondo grado/Tot. Popolazione >15)	Tabella in file excel COORD.STATISTICO	5,0%

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



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

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

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

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

Z	COD	Indicatori de la	Fonte da cui reperire i dati
Complessi tà Ambiental	CT1	Pop<20000ab. Per comune (%)	DWH ISTAT - Popolazione e famiglie/Popolazione/Popolazione residente al 1º gennaio/Regioni e comuni (Istat 2018)
е	СТ2	Scolarizzazione (da diploma di secondo grado/Tot. Popolazione >1S)	Tabella COORD, STATISTICO "popolazione per titolo di studio provinciale_2018_Rfl - con interval\(^1\) di confidenza.xisx"
	стз	Indice delitti ogni 100.000 abitanti	Tabella COORD. STATISTICO "felittix provincia_2017.xls.xml"
	СТ4	N. strutture di Patronato (dato INPS) / Tot. Popolazione (ogni 10.000)>15	Tabella COORD. STATISTICO "dati patronati.xls'"
1	СТ5	Occupati autonomi (% su tot. occupati)	Tabella COORD, STATISTICO "occupati_sige=rdenti_indipendentix=rov2018.

COD	Indicatori	Fonte da cul reperire i dati
		xls.xml"
ст6	Occupati in Agricoltura (% su totale occupati)	Tabella COORD. STATISTICO "occupati_dipendenti_indipendentixprov2018. xls.xml"
СТ7	Lavoratori parasubordinati su totale occupati (%)	Tabella COORD. STATISTICO "Tavola_parasub2017.xlsx"
СТ8	Pensioni di invalidità civile su totale pensioni (%)	Tabella COORD. STATISTICO "Pensioni e Invalidi civili_ 1gen2018.xlsx"
ст9	Permessi di soggiorno su forza lavoro (%)	DWH ISTAT - (Istat 2018)
СТ10	Indice di dipendenza degli anziani (Tot. Popolazione > 65/ Tot. Popolazione >15<65)	DWH ISTAT - (Istat 2018)
CT11	Carico di lavoro Procapite (area prestaz. e servizi ind.)	Piano Budget
CT12	Domande Reddito di Cittadinanza	Tabella COORD. STATISTICO "RDC-20190903"
CT13	Tasso di disoccupazione (%)	Tabella COORD. STATISTICO "tassodidisoccupazionexprov_2018"
CT14	Occupati dipendenti (% su tot. occupati)	Tabella COORD, STATISTICO "occupati_dipendenti_indipendentixprov2018. xls.xml"
CT15	Nati vivi (% su Tot. Popolazione)	Tabella COORD. STATISTICO "nativivixprov_2017.xml"
CT16	Indice di qualità della vita (Sole 24 Ore 2018 - Italia=100)	Statistiche Sole24Ore 2018
CT17	Imprese con meno di 10 addetti (%)	Tabella COORD. STATISTICO "impresemeno10addetti_2017.xis.xmi"
CT18	Tasso di natalità delle imprese (Infocamere 2017)	Tabella COORD. STATISTICO "Movimpresexprovincia.xlsx"
CT19	Tasso di mortalità delle imprese (Infocamere 2017)	Tabella COORD. STATISTICO "Movimpresexprovincia.xlsx"
СТ20	Carico di lavoro Procapite (area flussi)	Piano Budget
CT21	Ricchezza e consumi	Statistiche Sole240re
CT22	Affari e lavoro	Statistiche Sole240re
CT23	Ambiente e servizi	Statistiche Sole24Ore
CT24	Demografia e società	Statistiche Sole24Ore
CT25	Giustizia e sicurezza	Statistiche Sole24Ore
CT26	Cultura e tempo libero	Statistiche Sole24Ore
CT27	Depositi pro capite	Statistiche Sole240re
CT28	Pil pro capite	Statistiche Sole24Ore
CT29	Canoni medi di locazione	Statistiche Sole24Ore
СТ30	Spesa media in beni durevoli per famiglia	Statistiche Sole24Ore
CT31	Protesti pro capite	Statistiche Sole24Ore
CT32	Prezzi medi di vendita delle case	Statistiche Sole24Ore
CT33	Spesa pro capite in viaggi/turismo	Statistiche Sole24Ore
CT34	Imprese registrate	Statistiche Sole240re – 2018

	COD	Indicatori	Fonte da cui reperire i dati
		(Numero ogni 100 abitanti – dato a settembre 2018)	STORY OF THE STORY OF THE STORY
	СТ35	Tasso di occupazione (15-64 anni, in percentuale - 2017)	Statistiche Sole240re – 2017
E III	СТ36	Tasso di disoccupazione giovanile	Statistiche Sole240re – 2017
	СТ37	(15-29 anni, valori in % - 2017) Impieghi su depositi	Statistiche Sole240re – 2017
	CT38	(In percentuale - 2017) Quota di export sul Pil	Statistiche Sole240re – 2017
	СТ39	(% tra esportazioni e valore aggiunto - 2017) Startup innovative	Statistiche Sole240re – 2018
	СТ40	(Numero ogni 1000 società di capitale - ottobre 2018) Gap retributivo di genere (In % tra le retribuzioni medie nette di uomini e donne - 2017)	Statistiche Sole240re – 2017
	CT41	Ecosistema urbano (Indice Legambiente sui capoluoghi – 2018)	Statistiche Sole240re – 2018
	CT42	Home banking (Numero ogni 100mila abitanti - 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
	CT43	Rischio idrogeologico (% superficie a pericolosità da frana (P3 e P4) e idraulica (P2))	Statistiche Sole24Ore
	СТ44	Spesa sociale degli enti locali per abitante (Per minori, disabili e anziani, in euro - 2017)	Statistiche Sole240re – 2017
	CT45	I city rate (Indice delle smart city riferito ai capoluoghi - 2018)	Statistiche Sole240re – 2018
	CT46	Speranza di vita media alla nascita (Anni - 2017)	Statistiche Sole240re – 2017
	CT47	Indice climatico di escursione termica (Tmin - Tmax in C, dicembre 2016 – settembre 2017)	Statistiche Sole240re – 2017
	СТ48	Laureati per provincia di residenza (Numero ogni mille residenti giovani (25-30 anni) – 2017)	Statistiche Sole240re – 2017
	CT49	Tasso natalità (Ogni mille abitanti – 2017)	Statistiche Sole240re – 2017
	СТ50	Indice di vecchiaia (Over 65 anni/0-14 anni, in % – 2017)	Statistiche Sole240re – 2017
	CTS1	Saldo migratorio interno (Iscritti per trasferimento da altro Comune/cancellati per trasferimento in altro Comune - 2017)	Statistiche Sole240re – 2017
	CT52	Tasso di mortalità (Ogni mille abitanti - 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
	CT53	Acquisizioni di cittadinanza italiana (Ogni mille residenti stranieri - 2017)	Statistiche Sole240re – 2017
	CT54	Tasso di fecondità (Numero medio di figli per donna - 2017)	Statistiche Sole240re – 2017
	СТ55	Durata media dei processi (In giorni, contenzioso civile - 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
	CT56	Scippi e borseggi (Numero ogni 100mila abitanti - 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
	CT57	Indici di litigiosità (Cause iscritte ogni 100mila abitanti, contenzioso civile - 2017)	Statistiche Sole240re – 2017
	CT58	Cause pendenti ultratriennali (In % sul totale pendenti al 31 dicembre 2017, contenzioso civile)	Statistiche Sole240re – 2017
	СТ59	Rapine (Numero ogni 100mila abitanti - 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
	СТ60	Delitti di stupefacenti (Numero ogni 100mila abitanti - 2017)	Statistiche Sole240re – 2017

200	COD	Indicatori	Fonte da cui reperire i dati
STATE OF THE PARTY.	150,410	Furti di autovetture (Numero ogni 100mila abitanti -	Statistiche Sole240re – 2017
	CT61	2017)	。可以完全的时候,1000年以中国的1000年至少在1
	СТ62	Librerie (Numero ogni 100mila abitanti - 2017)	Statistiche Sole240re – 2017
	СТ63	Sale cinematografiche (Posti a sedere ogni 100 mila abitanti - 2017)	Statistiche Sole240re – 2017
	CT64	Offerta culturale (Numero di spettacoli ogni 1000 abitanti - 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
	СТ65	Turisti, permanenza media nelle strutture ricettive (In notti - 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
	СТ66	Spettacoli, spesa al botteghino (Euro per abitante - 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
1	СТ67	Onlus (Numero ogni 100mila abitanti - 2017)	Statistiche Sole240re – 2017
	СТ68	Indice di sportività (Indice di diffusione delle attività sportive – 2018)	Statistiche Sole240re – 2017
Complessi tà Attività	CA1	Utenti Serviti	Dato INPS anno 2018
- LECTURE	CA2	Tempo medio servizi	Dato INPS anno 2018
	CA3	Appuntamenti sede	Dato INPS anno 2018
	CA4	Richieste LI	Dato INPS anno 2018
	CA5	Caselle istituzionali	Dato INPS anno 2018
	CA6	PEC	Dato INPS anno 2018
100	CA7	Comunicazione bidirezionale inbound - Prestazioni a sostegno del reddito	Piano Budget modello - 0CB121
TIME	CA8	Comunicazione bidirezionale outbound - Prestazioni a sostegno del reddito	Piano Budget modello - 0CB120
	CA9	Comunicazione bidirezionale inbound - Anagrafica flussi	Piano Budget modello - 0CB211
100	CA10	Comunicazione bidirezionale outbound - Anagrafica flussi	Piano Budget modello - OCB210
	CA11	Comunicazione bidirezionale inbound - Accertamento/gestione del credito	Piano Budget modello - OCB221
100	CA12	Comunicazione bidirezionale outbound - Accertamento/gestione del credito	Piano Budget modello - 0CB220
	CA13	Comunicazione bidirezionale inbound GS Committenti	Piano Budget modello - OCB223
	CA14	Comunicazione bidirezionale outbound GS Committenti	Piano Budget modello - OCB222
	CA15	Comunicazione bidirezionale Inbound - Verifica amministrativa	Piano Budget modello - 0CB231
	CA16	Comunicazione bidirezionale outbound - Verifica amministrativa	Piano Budget modello - 0CB230
(ALL)	CA17	Comunicazione bidirezionale inbound da Controllo delle prestazioni	Piano Budget modello - 0CB321
T Find	CA18	Comunicazione bidirezionale inbound da Controllo delle prestazioni	Piano Budget modello - 0CB320
1111	CA19	Linea INPS	Piano Budget modello - IC1324
	CA20	Linea Inps - Pensioni Quota 100	Piano Budget modello - IC132Q
	CA21	CRM - RdC, PdC e quota 100 - Totale Chiuse allo sportello	Dato INPS anno 2019



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

Dettaglio Cluster con sedi di appartenenza

CLUSTER	SEDE
A5A	Agenzia complessa Torino Nord; Agenzia complessa Collegno; Agenzia complessa Sesto S. Giovanni; Agenzia complessa Milano Nord; Agenzia complessa Milano Missori; Agenzia complessa Milano Fiori; Agenzia complessa Milano Est; Agenzia complessa Legnano; Agenzia complessa Empoli; Agenzia complessa Aversa; Agenzia complessa Nocera Inferiore; Agenzia complessa Battipaglia
A5B	Agenzia complessa Moncalieri; Agenzia complessa Pinerolo; Agenzia complessa Mestre; Agenzia complessa San Donà di Piave; Agenzia complessa Civitavecchia; Agenzia complessa Palermo sud
A5C	Agenzia complessa Ivrea; Agenzia complessa Sestri Levante; Agenzia complessa Sestri Ponente; Agenzia complessa Imola; Agenzia Complessa Cesena; Agenzia complessa Piombino; Agenzia complessa Città di Castello; Agenzia complessa Cassino; Agenzia complessa Roma Monteverde; Agenzia complessa Ostia; Agenzia complessa Roma Tiburtino; Agenzia complessa Roma Aurelio; Agenzia complessa Pomezia; Agenzia complessa Tivoli; Agenzia complessa Sulmona; Agenzia complessa Avezzano; Agenzia complessa Napoli Soccavo; Agenzia complessa Casarano; Agenzia complessa Lamezia Terme; Agenzia complessa Rossano Calabro; Agenzia complessa Sciacca; Agenzia complessa Noto; Agenzia complessa Iglesias; Agenzia complessa Olbia
A6A	Conegliano (Agenzia); Pontedera (Agenzia); Costiero Vesuviana (ex S.Giovanni Napoli E.) (Agenzia); Cerignola (Agenzia); San Severo (Agenzia); Manduria (Agenzia); Grottaglie (Agenzia); Castellaneta (Agenzia); Palmi (Agenzia); Locri (Agenzia); Paternò (Agenzia); Giarre (Agenzia); Vittoria (Agenzia)
A6B	Alba (Agenzia); Dolo (Agenzia) ;Terracina (Agenzia) ; Molfetta (Agenzia) ; Quartu S.Elena (Agenzia)
A6C_	Merano (Agenzia); Afragola Napoli-Nord; Giugliano (Agenzia)
A7A	S.Paolo (Agenzia); Lingotto (Agenzia); Orbassano (Agenzia); Crema (Agenzia); Seregno (Agenzia); Vimercate (Agenzia); Desio (Agenzia); Busto Arsizio (Agenzia); Gorgonzola (Agenzia); Bollate (Agenzia); Rho (Agenzia); Baggio Lorenteggio (Agenzia); Melzo (Agenzia); Magenta (Agenzia); Montecatini Terme (Agenzia); Foligno (Agenzia); S.Benedetto Tronto (Agenzia); Formia (Agenzia); Napoli Centro (ex Stella S. Carlo) (Agenzia); Manfredonia (Agenzia); Castrovillari (Agenzia); Gela (Agenzia); Caltagirone (Agenzia); Mascalucia (Agenzia); Termini Imerese (Agenzia); Bagheria (Agenzia); Modica (Agenzia)
А7В	Saluzzo (Agenzia); Treviglio (Agenzia); Desenzano (Agenzia); Manerbio (Agenzia); Chiari (Agenzia); Cantù (Agenzia); Cesano Maderno (Agenzia); Vigevano (Agenzia); Voghera (Agenzia); Gallarate (Agenzia); Parabiago (Agenzia); Montebelluna (Agenzia); Portogruaro (Agenzia); Villafranca Veronese (Agenzia); Bassano del Grappa (Agenzia); Schio (Agenzia); S.Giovanni in P. (Agenzia); Casalecchio di Reno (Agenzia); Sassuolo (Agenzia); Fidenza (Agenzia); Faenza (Agenzia); Lugo (Agenzia); Scandicci (Agenzia); Firenze Sud-Est (ex Campo di M-Gavinana) (Agenzia); Viareggio (Agenzia); Jesi (Agenzia); Lanciano (Agenzia); Vasto (Agenzia); Giulianova (Agenzia); Termoli (Agenzia); Ariano L. (Agenzia); Carbonara (Agenzia); Putignano (Agenzia); Gioia del Colle (Agenzia); Altamura (Agenzia); Barletta (Agenzia); Ostuni (Agenzia); Francavilla Fontana (Agenzia); Nardò (Agenzia); Maglie (Agenzia); Tricase (Agenzia); Martina Franca (Agenzia); Policoro (Agenzia); Melfi (Agenzia); Lagonegro (Agenzia); Soverato (Agenzia); Paola (Agenzia); Canicattì (Agenzia); S.Teresa Riva (Agenzia); Barcellona (Agenzia); S.Agata di Militello (Agenzia); Milazzo (Agenzia); Castelvetrano

CLUSTER	SEDE
P-4100	(Agenzia) ; Marzara del Vallo (Agenzia)
A7C	Terno d'Isola (Agenzia); Rovereto (Agenzia); Este (Agenzia); Camposampiero (Agenzia); Cittadella (Agenzia); Badia Polesine (Agenzia); Legnago (Agenzia); S.Bonifacio (Agenzia); S.Lazzaro S. (Agenzia); Codigoro (Agenzia); Fano (Agenzia); Palestrina (Agenzia); Albano Laziale (Agenzia); Monterotondo (Agenzia); Torre del Greco (Agenzia); Pomigliano d'Arco (Agenzia); S.Giuseppe Vesuviano (Agenzia); Sanluri (Agenzia)
A8A	Sarezzo (Agenzia); Tropea (Agenzia); Villa San Giovanni (Agenzia)
A8B	Casale Monferrato (Agenzia); Chieri (Agenzia); Rivarolo (Agenzia); Ciriè (Agenzia); Bussoleno (Agenzia); Breno (Agenzia); Montichiari (Agenzia); Iseo (Agenzia); Erba (Agenzia); Codogno (Agenzia); Stradella (Agenzia); Tradate (Agenzia); Paderno Dugnano (Agenzia); Ventimiglia (Agenzia); Sanremo (Agenzia); Novafeltria (Agenzia); Carpi (Agenzia); Montevarchi (Agenzia); Borgo S. Lorenzo (Agenzia); Pontassieve (Agenzia); Sesto Fiorentino (Agenzia); Spoleto (Agenzia); Civitanova Marche (Agenzia); Montesilvano (Agenzia); Atri (Agenzia); Nereto (Agenzia); Telese (Agenzia); Piedimonte Matese (Agenzia); Sessa Aurunca (Agenzia); Sapri (Agenzia); Minori (Agenzia); Agropoli (Agenzia); Sala Consilina (Agenzia); S. Paolo (Agenzia); Monopoli (Agenzia); Conversano (Agenzia); Murat (Agenzia); Trani (Agenzia); Lucara (Agenzia); Campi Salentina (Agenzia); Galatina (Agenzia); Gallipoli (Agenzia); Villa d'Angri (Agenzia); Cirò Marina (Agenzia); Patti (Agenzia); Trebisacce (Agenzia); Caulonia (Agenzia); Nicosia (Agenzia); Patti (Agenzia); Partinico (Agenzia); Petralia Soprana (Agenzia); Corleone (Agenzia); Misilmeri (Agenzia); Lentini (Agenzia); Marsala (Agenzia); Alcamo (Agenzia); Lanusei (Agenzia); Macomer (Agenzia); Sorgono (Agenzia); Siniscola (Agenzia); Alghero (Agenzia)
A8C	Acqui Terme (Agenzia); Novi Ligure (Agenzia); Nizza Monferrato (Agenzia); Mondovi (Agenzia); Carmagnola (Agenzia); Borgosesia (Agenzia); Verres (Agenzia); Clusone (Agenzia); Zogno (Agenzia); Grumello del Monte (Agenzia); Romano di Lombardia (Agenzia); Villanuova sul Clisi (Agenzia); Merate (Agenzia); Casalmaggiore (Agenzia); Ostiglia (Agenzia); Castiglione delle Stiviere (Agenzia); Suzzara (Agenzia); S.Angelo Lodigiano (Agenzia); Luino (Agenzia); Chiavari (Agenzia); Albenga (Agenzia); Finale Ligure (Agenzia); Bressanone (Agenzia); Brunico (Agenzia); Cles (Agenzia); Borgo Valsugana (Agenzia); Cavalese (Agenzia); Riva Del Garda (Agenzia); Agordo (Agenzia); Feltre (Agenzia); Pieve di Cadore (Agenzia); Piove di Sacco (Agenzia); Adria (Agenzia); Oderzo (Agenzia); Castelfranco Veneto (Agenzia); Chioggia (Agenzia); Caprino Veronese (Agenzia); Lonigo (Agenzia); Monfalcone (Agenzia); Tolmezzo (Agenzia); Vergato (Agenzia); S.Giorgio Di Piano (Agenzia); Spilimbergo (Agenzia); Vergato (Agenzia); S.Giorgio Di Piano (Agenzia); Savignano Rubicone (Agenzia); Morciano di Romagna (Agenzia); Pavullo nel Frignano (Agenzia); Mirandola (Agenzia); Vignola (Agenzia); Castel S. Giovanni (Agenzia); Fiorenzuola d'Arda (Agenzia); Guastalla (Agenzia); Castel vo ne' Monti (Agenzia); Orbetello (Agenzia); Cecina (Agenzia); Castel vo Garfagnana (Agenzia); Aulla (Agenzia); Colle di Val d'Elsa (Agenzia); Castel vo Garfagnana (Agenzia); Gubbio (Agenzia); Todi (Agenzia); Castiglione del Lago (Agenzia); Tolentino (Agenzia); Fossombrone (Agenzia); Civitacastellana (Agenzia); Tolentino (Agenzia); Poggio Mirteto (Agenzia); Civitacastellana (Agenzia); Colleferro (Agenzia); Bracciano (Agenzia); Grottaferrata (Agenzia); Sora (Agenzia); S.Angelo Lombardi (Agenzia); Grottaferrata (Agenzia); Scampia (Agenzia); Schia (Agenzia); Canosa (Agenzia); Assemini (Agenzia); Senorbì (Agenzia); Scaliari Mulinu (Agenzia); Carbonia (Agenzia); Ozieri (Agenzia); Tempio Pausania (Agenzia); Ghilarza (Agenzia); Ozieri (Agenzia); Tempio
MADE	
M2B	Roma; Roma Eur; Roma Flaminio; Napoli; Camaldoli Roma Casilino Propostino; Roma Tussolano; Roma Montesacro; Castellammara Di
M3B	Roma Casilino Prenestino; Roma Tuscolano; Roma Montesacro; Castellammare Di Stabia; Nola; Pozzuoli



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

Tipo Rappr.	۰	_	п	n	n	c	n	-	n	n	n	n	, ,	6		,	2	~	7	2		2	_	-	-	_	-	_		
**				L			6.		*5		-	<u> </u>	L			50'0			0,1	50:0					90'0	80.0		90.00		0,1
Valgre Massimo					<u>. </u>		2,0		¥.00°0							0,1			9,0	-					\$:	٤١		4		2.0
Valore V pegglore Mr							1.0		0 \$100,001				 			200.0			1.0	500					1,0	1.0		-6		1.0
Valore Ottimale p							6,1	<u> </u>	- - -							1,05			6,1	1,05					1.43	3,		24.3		8:
Clausofa oftimalo							8		ā							š			₩	5					75	55		55		<u></u>
tlpo caktolo									NII.			VIII	inv	NUI		inv				im m					}					
% Peso Scost. Vg Anno prec su seziono		₩00'001	*00°E9	25,80%	¥19,(1	2.90%	2.90%	2,90%	2,90%	3,46%	0,00%	N.DO.	0.00%	3,48%	2,32%	2,32%	%16,1	¥10.1	0.80%	0,80%	2,000	9,000	7,24%	¥ 10,2	2,90%	2,90%	1,94%	1,84%	3,67%	0,77%
% Peso Scost. Vs Budget su Fezione		100,001	\$60,00%	25.80%	71,611	0,00%	0,00%	2,32%	2,32%	\$.22.8	0,00%	\$400°0	0.00%	8.77.9	4.06.≯	4,08%	₹16,1	\$18,1	0,00%	1,81%	0.00%	0.00%	7,74%	5,61%	2,90%	280%	1,94%	#26.1	3,87%	William.
Posi Scost, Vs Anno Prec.	100,00%	%00°05	#00'09	43,00%	45,00%	25,00%	100,001	\$200%	¥,00'001	30,00%	W00/0	\$100%	#500 B	100,00%	20,00%	100,00%	7,00%	1,00,00%	\$00'0\$	\$0005	D,00%	0,00%	%00'0¢	75,00%	\$00,00	%00'05	25,00%	%00'00I	1,00°,8	Z0'00'Z
Pesi Scort. Vs Budget	100,001	¥,00'08	\$00.00%	43,00%	45,00%	\$100°0	\$100'0	20,00%	¥.00'001	**************************************	4,000	9,00%	4000	#.00'00I	35,00%	100,00%	7,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	8,00%	\$00'0E	75,00%	¥,00'0\$	\$00°E	25,00%	#00'00I	15,00%	0.00%
Pesi effettivo	%,00°001	%00°06	#00°09	41,00%	45,00%	6,00,0	W.golp.	20,00%	\$00,001	45,00%	W,0000	W0000	8:003	100,00%	35,00%	100,00%	7,00%	100,00%	8/00/G	\$.00'001	a,sen.	0,00%	30,00%	%,00′5/	%.00'05	\$400°s	25,00%	100,001	15,00%	35,00%
pj 88							5-10		2 26		02_2	02_A	02_6	5-20		02_8			10.4	10_C		10,3			10_B	A_01		0.0		9]-(0
Riferimento più recento							Bernsen. 160mt									114000A.C.			CONTRACT.	93550		Supplied of the supplied of th		Discosor -	Carrier a	Seman Search		100 miles	266219	Charles A.
Descritions	Calcolor - meda properate frocesione "INDICATORE SINTETICO DI GUALITA' DELLE AREE DI PRODUZIONE", e necisalore "INDICATORE SINTETICO DI EFFICIENZA FEFICACIA		Cajcolo: - media del numori indice degli indicelori del liveto sottostante	Calcolo: - meda de numeri Indice degli indicalori del Inello sottostanie	Calcolo: - media del nument indice degli indicatori del livetto sociocianto	Traformazzone in numero indice dell'indicatione sottoatante	FONTE: Dennes-Marte CODICI MODELLO: vest alegato al messaggio 286/2010; CALCOCO, coefficial intrin ossgetore quanta minore è il tempo di definizione. Per I	Traiornazione in numero indica dell'indicatore sottostanta	FONTE: DOMUS MARTE; OODCI MODELLO: -46 modell relativi alse persioni di anziantà, vecchicia, indirette, cenerati matti e di ACI (febostie al mastassio i 31 6/2018; comorsi cutti confossionitali.	Caledio - Iraxiomazione in numeri Indico dell'Indico di giacenza pensiori provissorie" (chatu sedi + 100, limit algolincalivida 10-200)	FONTE: DOMUS MARTE: CODICI MODELCI, 40681, 40685, 40886, 40645, 40686; CODICI MODELCI, 40681, 40681, 40886, 40886, 40685, 40886, 40887, 408886, 40888888888888888888888888888888888888	FONTE: SIAP: CONCID MODELLO: 40681, 40691; CALCOLO: and after Ender of discents dete pensioni provibojfe (nateatura nestalire: il	FONTE: SARP: COORTIC NODELLO: 40685, 40685; CALCO: sa rifera Indice di glacenza dele pensioni provvisionia, indicatora negativo: 8	FONTE: SIMP: CODICI HODELCO-40885, 40885; 40681; 40681; 40885, 40885 CALCOCIO: 91 Reva Trades di diabertza dolle pombioni provvisiolik. Indicatora negalivo: il	Trakormazione in numero indica dell'indicatore sottostanto	FONTE-DONUS MARTE: CODICI MODELLO SANDIA CONDUM (41040). Maternità fuori dal rapporto di broto (41070). Model commonali (41060). Tratamenti di tamigla (41050). Recalunali (41065).	Galcolo: - mada del numerlindice degli Indicatori del livello sollosiante	Catolo - trasformazione în numeri îndica degli însteatori Pernakoli F.S. entro 30gg r.e "entro 60gg" (clustes sedi = 100, tenta agnificativala 10-200) - media del numeri indica di cut sopra	FONTE: DONUS MARTE: CODICI MODELLO, 40058, 40068, 40158, 40236: 40628, 40636 CALCOLC, R.COLC: CORFIENT UNIO mappiore quanta minore & terms of estimations. Per I	FONTE: DOMUS MARTE; CODICI MODELLO: CB 1/69 (central/wk); CBCCB (supplement); CBCCB0 (decemental); CBCCB0 (tarifical); CBCCB0	Trafosmazione in numere Indice dell'indicatore sottostante	FONTE: DOMUS MARTE; FODICI MODELLO: 25 codel modelo (vedi allegato al maxaagdo 1316 2018) FOALCOLO: 8 revera la voda di Penalem IVS leguidate, in prima o seconda basata, in	Calcolo:- meda del numari indice degli indicaton del Ivella sottostante	Cateoloc Institunazione in numeri indece del valore assunto dall'indicatore. Tempo medio ramanesto pagnimistro periodici on antidipo Dokki, (value massima 15, svete minima 0,1) inderimento messenzio 2069/2017 (castel regii u (Q) imili stynifcaretta 10-200).	Fenter SIN 2. (Findeziare d cotegate alta disurbuziona della pensioni su diverse fasca, in base al tempo di defentione, alle qualit è associato un differente coefficiente di pondestazione, tante più alto		Calcolo: - Uraformaziore in numeri fratos degli indicatori "s. prailibha TFR" a "s. prailibhe TFS" (chaiter sedi a 100. limit agnificatoral 10-200)	FONTE: FONTE: Gestionate; Misura I dati retatvi al codici modello ITA,00. 190.300, SALDO e 200.00 I pobole à prassi en confriênci di condensazione e riconosce un conflictenta tanto massibile.	Cascoo; - media del numeri bidos degli indicatori del firebo sollosiante	FONTE: DOMUS MARTE; Messaggio 1062/2019; Dasali, sullo sisaso meccanitano di calebo definite messaggio 12/86/2019 il MODE II POLOGO I QUOTA 100 – Penishon sinibolata. Pende pensioni lavoralori dicendenti
•	MOIGATORE SATETICO OLOBALE	INDICATORE SINTETICO DI OUALITA' DELLE AREE DI PROOUZIONE	INDICATORE QUALITA' LIMEE DI SERVIZIO	INDICATORE DI QUALITA: ASSICURATO PENSIOMATO	INOICATORE PENSIONI PRIVATE	Indea coefficiente penderato pendoni private	COEFFICIENTE PONDERATO PENSIONI PRIVATE	INDICE PENSIONI ACCOLTE	PENSIONI ACCOLTE: * RIGORSI E CAUSE	INDICE PENSIONI PROVVISORIE	TEMPO SOCIA 350 GO PENSIONI PROVVISORIE	IG PENSIONI PROVVISORIE LAV DIP	IG PENSIONI PROVVISORIE LAVAUT	INDICE DI GIACENZA PENSIONI PROVVISORIE	INDICE GIACENZA STRATFICATA RICOSTITUZIONI ASSICURATO PERSIONATO	GLICENZA STRATIFICATA RICOSTITUZIONI ASSCURATO PERSIONATO	INDICATORE DI DUALTA-POLI SPECIALISTICI	INDICE PENSIONI FONDI SPECIALI	COEFFCIENTE PONOERATO PENSIONI FONDI SPECIMLI	GIACENZA PONDERATA RICOSTITUZIONI FONDI SPECIALI	INDICE PENSIONI CONV INTERNAZ 1 & 2 1ST. % ENTRO	PENSIONI CONV.INTERNAZ. (příma e seconda stanza) ** ENTRO, 120 GIORNI.	INDICATORE GESTIONE PDAP	INDICE PENSIONI PUBBLICHE	TEMPO PRIMO PAGAM, POHDERATO - PENSIONI REVERS, INDIR.	TEMPO PRIMO PAGAM PONDERATO . PENSIONI CON ANTICIPO DMA	INDICE PRENDENZA	INDICATORE PONDERATO TPRITES	INDICATORE OF QUALTR' QUOTA 100	COEFFICIENTE PONDERATO PENSIONI PRIVATE OUOTA 100
	1	ĕ											1	Γ-		$\overline{}$		\top								1		_	1	\top

II segretario

N			7	_	2	_	_	.,	, ,	20	2	2	3	7				n		n							6	
1.0		90'0			_		··	Ľ.	<u> </u>	.,					,,		10	-		"	-	"	1				50,05	
2.0	š	5.1		្ត 	₹ 	**				072				*s			2.0						4	š	2,0	š		\dashv
1,0	*	0,1		¥001	\$001	\$001								8					_				_	¥001		8	•	_
	100£			8	8	6				0.0				7,001			ő							8	1.0	100 ×	92	
	*	1,43		% 58	#S6	¥ 56				6.1				*\$			<u>ور</u> 1							% 56	6.1	*5	8.	
50	5	-S		₹7	ਲ	-s				20				S			ē							5	25	ī,	20	
	MI		-									AUI	vui	vni					i j							vui	inv	
#61°0	¥78,0	1,94%	0,77%	#5E'0	0,39%	apox	21,60%	21,60%	6,48%	6,48%	12,96%	0.65%	(,94%	3,69%	6,48%	2,16%	2,16%	2,00%	%00°e	skeo's	K00'6	6,40%	4523	1,36%	1,16%	1,16%	1,16%	1,26%
5000	\$180	2,90%	0,77%	%6€°0	9,86,0	N00'0	21,60%	21,60%	8.64%	9.64%	12,96%	0,65%	1,94%	3,89%	6,48%	0,00%	9,000	#.000 p	2,000	1.00°e	0,00%	8'40*	4,62%	0,000	1,38%	1,39%	¥28,1	1,36%
\$ 000'S	25,00%	\$000%	3,00%	\$00,00%	%D0'08	9,000'0	36,00%	100,0076	30,00%	100,00%	%00°09	\$,00%	15,00%	30,00%	\$000s	¥,00'01	100,001	0,50%	0.00%	9,00'0	2000	14,00%	\$5,00%	25,00%	75,00%	25,00%	25,00%	15,00%
1,000	25,00%	75,00%	₹,00′€	\$00'05	\$0,00%	80000	38.00%	100,001	40,00%	100,00%	%00°09	5,00%	15,00%	%00°9C	%-oo'es	CLDO%.	100,00%	8,000 D	4.00%	0,00%	#.00°B	14,00%	\$200%	P,00%	%,00 °€	\$4,00°0C	40,00%	15,00%
\$,00.5	0.000	%00°09	3,00%	\$0008	\$00.00	8,00°0	38,00%	100,00%	40°00,00%	100,00%	%,0 ₫19	\$,00%	15,00%	30,00%	\$00.08	a.cox.	100,00%	0.3674	4 por	0,00%	0,00%	14,00%	%00°55	8000°	\$00°C	30,00%	40,00%	15,00%
0.7	9,0	6_10		01_10	24.E	24_F				×.0		0.0	3_€	oj_f	. B		-,		1-70		07_2			1_60	09_4	9_60	89_E	
Mercha 1	HADER B.	Marines in		NATSHIR.		\$35.20.4			J.	Harrish SELECT				200	26822		Menson.						Distriction of the lateral of the la	therman maken	2504474	and a second	Section C.	- The
FONTE:OMUS MARTE, Messaggio 1062/2019, basal, sullo stesso meccanismo di secolo definito nei massaggio 1768/2019. AUORI I C. Odonos CULOTA 100 - Pervioni di ancianta del fendi speciale adenti esenziale adenti esenziale.	FONTE: DOAIUS MARTE; Messagge 1052/2019, tastst, sulp stesso necountems of pakene defende minessagge and "ZEGZOIB" A MODELLIC (2006 IQUOTA 100 – Persione salicipata Fendo permioni lavorabet dipendenti	FONTE DOMUS MARTE: Massaggio 1062/2019, basali, aulio alesso necesalismo di cabo declino nen massaggio or 2062/2019. MODELLO: 930J00 GUIOTA, 100 – Pentindi avalanta GP	Calcolo: - meda del numeri findice degli indicatori del firello sollostanio	FONTE:SMP MODELLE/JOLGC, YOURO, 71 JLGC, 71 JLGC, 73 JLGC, 73 JLG GALGOLG,		FONTE; procedura of greatone RVPA; rit messagate 231,37016. L'inducatioa comparende ble historiesse of cultubone realities et possibioni gestile nell'ambito di full'induce realities et possibioni dell'ambito di full'induce realities (inducede estato inducede ambito del censadeamento et del montante estato in estato del propetto di censadeamento et del montante estato inducede ambito del propetto di censadeamento et del montante estato inducede ambito del censadeamento et del montante del censadeamento del montante del m	Galcole: - media del numeri indica degli fodicatori del livello sottostante	Calcolo: - media del numeri indice degli indicatori del inete sottostante	Cakolo: - Lratermatione in numeri indice defindicatore; Terripo ponderate naspi acceta* (chaser sedi e 100, fraili séguitosteral 10-200) - media dopi indici	CONTE, presente DSAVEB Bullantz, as trainings un excidente diprodetazione als comande di ALSP i accoste (in prima Bullantz, as trainings un excidente di prodetazione also comande di ALSP i accoste (in prima Bullantz, as training, referen para del ALSP i accoste (in prima prima del la minese è i largo di disubisticone. Alse mansino, 27 valvo referen cestima conficianti completi di riche al messaggio 40070201 à Per II aces 2020 vertgono eschise a Alla migrazione utrite il domande aveni data di flerentalmente o compresa fir all 21 richarino esti il 37 meggio 2020. Allo stresso modo, vertgono esciluse a stilla ministrazione archie turte domande di inteligione MASP en in data di licentificanzio e data di orsentazione all'allo en in data di	Cakobic. Leatomazióne in numeri nidec degli indicator. Tago sevolt mello "tagone am gausal" acoste acipilis su testame rienne i fudale accolile" "4 DEFINITO SU CARICO DI LAVOROT (clarier sedi » 100, lena significacións 10,200; , meda degli inder sucha sese est	FONTE: precedura CIGO FONTE: precedura CIGO FONTE: PORTINE PER E VENTIMETEO FONTE: PRINCH MEDIO ID DEFINIZIONE DELLE COMANDE PER E VENTIMETEO FONTE: PRINCH DE SENTIMENTE DIRECTOR EL CIRICUM SECOLIA IN DIFFER INSTANDAMENTO IDIRECTOR DEL CIRICUM SECONIA IN DIFFER INSTANDAMENTO IN	FONTE: procedure CIGO (per domando CIGO) o FONSI (per domando FIS assegno tomanir o de soltatado (per domando CIGO) o FONSI (per domando FIS assegno Cascao: TELO MEDIO OI DEFINIZIONE DELLE DOMANDE PER ALTRE CAUSAU	FONTE; procedure CIGO (per domando CIGO) e FONSI (per domande FIS assegno dománio ed aofishina) Cascae: RAPORTO FIS DOMANDE DI CIGOFIS ACCOLTA SU RIESAME O	La performance sarà data dalla trazionnazione in numero indice del valore futulante dal Esguerate rappioni (se lasa) / carbos di svotro (gascenza bizigle e pervenuto di perrodo) dennande distribe futte sa basa) / carbos di svotro (gascenza bizigle e pervenuto di perrodo)	Traformazione in numero indice dell'indicatora sottoctani a	FONTE Procedura di Gestione DSAGR CALCOLO; veneziono inforbissione in tasce l'emporali entre cui fiquidate la prestazione. Ad egal staccha collegata un cocyficiente di ponderazione lanna più alto quanta minore è il llempo di stacchia collegata un cocyficiente	Calcolor - media del numeni indice degis l'odicatori del Prello solirosianile	Dalla procedura di "Cestione Ocia cretazione di maluria, maiembia e L. (Osta?" u è riferole: La kiquistioni (ma. maiatta, matemish. L. 10492, C5 pagati.) entro 300 gi. itelake delle leftoji, fina malatisi, matemiala. L. 10492, C5 pasa di.). Catesbo: n. kasid. entro 30 gg. fin.	Traformazione in numera indice dell'indicaligie sollociania	Dalla procedura di "Gestione delle prepazioni di malalla, maternità e L. 104077 i de ridvento: Il n. Iquidazioni (non mautia, maternità, L. 10402, CS pagidi,) errito 120 ggr. il otale debe liguidi (non materia, maternità i. L. 10472). CS pagidii, Cabooleo, n. Iquidi, entro 120 ggl.n.	Calcolo - trasformazione in rumeni indico degli hakd "tivaliklib Givite" - "Assogni Sociali" - "e altre prestazioni - messaggio 1502/2018 e 3056/2020	Cakob: - Lasiformazione în numeri îndica degli îndicated 'Pentidori IMVCIV entro 120 gomî' Tempo interno în degludazione's "Koncranda cocada şu tresama e ricento" (bivater sedi e 100 milia i anticate degli e 200; - sez î bece vedi mestanție 445,001 e 200; - sez î bece vedi mestanție 445,001 e 200.	FONTE: DOGUS Mante: Code modeles: QICCLI, QICII., QICS11, QICT12: CALCOLO: è nievità la quota di premanent lattoCM varietà en tre 120 danti. Indicandantementa dalla modelità di	FONTE: DOMUS NARTE: Codem modelor alice, 1, olicili, aliceli, oliceli, olic	FOUNE: DOMUS MARTE: Code modalis (20C1), (0C1), (1CS1), (0C71); Code modalis (20C1), (0C1), (1CS1), (1	FORTIE DOWLUS MARTE. FOOTIC MODELLO, 40179 (Rossituzon) pension social); 40174 (foosituzion) assegni FOOTIC MODELLO, 40179 (Rossituzon) pension) sociali; 40174 (foosituzion) sociali monella monell	Roung, Louder Trevor Tourna Tourna
COEFFICIENTE PONOERATO PENSIONI FONDI SPECIALI QUOTA 100	PENSIONI ACCOLTE : % ACCOLTE SU RICORSO O CAUSA OUQTA 190	COEFFICIENTE PONDERATO PENSIONI PUBBLICHE QUOTA 100	INDICATORE DI DUALITÀ GESTIONE CONTO ASSICURATIVO INDIVIDUE	LISTE GESTIONE PUBBLICA - salemazione anno 2019	GESTIONE LISTE SICO LA MIA PENSIONE E GESTIONE	* DEFINITO RVPA RISCHIO PRESCRIZIONE	INDICATORE DI OUALITA' AMMORTZZATORI SOCULI	INDICE CESSAZIONES OSPENSIONE RAPPORTO DI LAVORO	INDICENASPI	TEMPO PONOERATO MASPI ACCOLTE	CIGO	CIGGEVENTIMETEO	CICOMIS ALTRE CAUSALI	ACCULTE CIGOFIS SU RIESAME RICORSO/TOTALE ACCOLTO	* OFFINITO SU CARICO DI LAVORO	INDICE DISOCCUPAZIONE AORICOLA	Orioccupazione Agricoli	INDIGE TEMPO SOGIA LIDUID, IND. MALATTA MATERNITA" & ENTRO 30 GG	TEMPO SOCIULIOUD MO. MALATTIA MATERNITA" %	INDICE TEMPO SOCILA LIQUID. INO, MALATTA MATERNITA "S. ENTRO 120 GO	TEMPO SOCIA LIDUID. INO MALATTIA MATERNITA' M. ENTRO 120 GG	INDICATORE DI OUALITA' INCLUSIONE SOCIALE	INOICE INVALIOITA' CIVILE	PENSIONI INVENV (prima e seconda islanza) % ENTRO 120	TEMPO INTERMO OI LIQUIDAZIONE INVCIV	* DOMANOE INVOIVACCOLTE SU RIESAME E	GIACENZA PONOERATA RICOSTITUZIONI PRODOTITI ASSISTENZIALI	
		=		<u> </u>				-	<u> </u>							-											+	+

Color Colo	E	Province and Provi	FONTE: DOMUS MARTE	1516152	8	\$00°0\$	\$00'0\$	20,00%	#£9'0	0,63%	MIN	_			_		,
Column C	1	W CENTRONE	Expured function	7								İ	+	+	<u> </u>	+	Τ
Control Cont		DOMANDE ACCOLTE RICAGUSE SU TOTALE ACCOLTÉ	CONTE: DOMOS MANTE CALCOLO, rapporte fra il numero di domande accolte dope causa giudizista ed il totalo della domande accolte (minore è	255202	a_80	\$00°0\$	50,00%	\$0,00%	WE9.0	#.C9'0	vui	<u>8</u>	\dashv	\dashv	-		_
Control Cont		MOICE ALTRE PRESTAZIONI	Calcola: - media dei numeri indice degli indicatori del ilvello sodostanio			30,00%	30,00%	30,00%	2,52%	2,52%	~						
		REDDITO DI CITTADINANZA	FONTE: SIMP: CODICI MODELLO:42103 e 642033 CALCO/CARBORIo fra fra definito e carico di Liveno	11447743. 4297223	97_€	\$0.00%	\$0,00%	4,000%	1,26%	0,00%							_
Column C		* DEFINITO PRESTAZIONI A SOSTEGNO DELLA MATERNITA E FAMÍGIA	FOUTE: SUMP. Coolist MORELLO, Nel calcolo vengono considerad anche Fremb of Natalità (codice modello 42027) Assegno el natalità (codice modello 42028); C.d. Bonus Asilo Nido (codice modello 42001) arbità di validazione dalle fatture (codice modello 2028); Dovus COVID 88by Stuta; Godele modello 62889; per le quole la formula di calcolo 6 0 1.02/GF019102. Il pero del definita e del calco di lavoro del prodotto 42031 (Validazione fatture bonus asilo); in considerazione del basso valore omogenelizzato, viene corretto con un coefficiente Q,15 per non Colaccio. Il tocale domande definite (accolte + respinite), ed il carico di Lavoro.	120024 a	٥- ٥	* 00'09	* 00.03	*00.001	#98"1	2.52%			*			*	n
Note the content of		INDICATORE CREDITO E WELFARE	(1786; - vindila del numeri Indoa dega hidroxio de litraho 6 sottostante	- 23		3,00%	3,00,0	3,00%	1,80%	1.80%							_
The control of control		% YEMPO SOGLIA 60 GG PICCOLI PRESTITI	PECOSI Presul : Hanna dirite alla prestazione i dicerricimipubbidi obbligatiosiamente iscreti si Fondo Credia rede Castione Diperforenti Pubblici Constata i sure concressione di piccole somme si mestin mei sar frante alla esbenza di tutti oloni, da rimbosare con sale costanti comme si mestin mei sar frante alla esbenza di tutti oloni, da rimbosare con sale costanti.	Un Pen n	1 <u>0</u> _7	70.00%	70,00%	70,00%	1,26%	1,26%		1 15	#\$6 #			×	
Statistical control co		* TEMPO SOGLA 90 GG PRESTITI PLURIENNALI	Terminal province deta domanda : Entre 90 giorni falina domandal corte : Determina Presidenziae IMPS N. 67 del 04/05/2012 avente ad oggette 'Slandord di qualità del servid	Branco M	10_11	30.00%	30'00%	\$00°00	0.54%	0.54%		15	#S8			*	_
Colore Colore Color Co		(NDICATGRE RICORSI GIUDIZIAR)	Calenk: megi indel tiddice istruttoria ricorst", tindice gestione sentenze			4,00%	4,00%	4,00%	2.40%	2,40%							_
Displace and a large contract of the contract and a large contract and		INDICE ISTRUTTORIA RICORSI	Calepie: tratformazione in numero indice degi indicateri "M RICORSI 18 TRUITI DA U.O.) RICHESTE TRANSESSE MELE U.O. "NE TENDO SOCIALA 20 GOS INTRUITORIA RICHESTE TRANSESSE MENTANIE SE AUTORITANI PROPENDA 20 GOS INTRUITORIA RICHESTE TRANSESSE I 100 intral solvinicatoria 10 c200) - media degil Indicat di usona			\$-00'09	\$0,00%	% 00′09	1,20%	1,203,1							,
Particular States 150001		M. RIGORSI ISTRUITI DA U GJ. RICHIESTE TRASMESSE ALLE U.O.		16,000	40_4	\$00,00	\$0.00%	\$00,00	4,09,0	%09°0		я	*	-	\dashv	*	м
Colore C	1	S TEMPO SOGLIN 26 GG ISTRUTTORIA RICORSI	Dalla processiona SISCOM – settore CO - sono stati flevesti. Il n. delle richiesta di istruttoria prista alle nine di everizio/Unida agginizzazio e dall'anna istagli per diouse di CO e il n. delle inchia si e nine di everizio/Unida agginizzazio e dall'anna istagli per diouse di CO e il n. delle inchia si anna si conce 30 con oriona della dalla termine continizione fin rasso di debieste inchia si concentratione.		40_5	\$00,08	\$00'05	%00°09	2,60%	0,60%		<u></u>	#88 #			*	м
Colorer Colo		NOICE GESTIONE BENTENZE				\$00.00	\$0,00%	\$0,00%	1.20%	1,20%						_[2
Page Section 1850 Page	1	* TEMPO SOGLIA 10 GG PRESA IN CARICO ESECUZIONE PROVVEDIMENTO GIURISDIZIONALE	Outh procedure \$18.COM = satiof CO/AO = AVIC - sono stalf flevalk - Un. delie richleste di legidizzone da provedemente pulsicazionete estello CO/AO = CIZA - el A. delle richleste legidizzone conservante delle linea di servizion natro. O con dalla data infibi richlesta fin		<u>\$</u>	20.00%	20,00%	20,00%	0,24%	0.24%		ē	*8		\dashv	*	~
March Marc		M TEMPO SOCILM 30 GG ESECUZIONE	O separations are not turnous man, the control of a separate of page against a separate of page against a separate of AO - 36 a feet it percentulate debe feblests of legiclazione chites of page agains and sufficie right of the control of the cont		£ .	40,00%	40,00%	%00°0°	0,48%	0,48%		<u></u>	* 58			×	~
		M. TEMPO SOGIA, 30 GG ESECUZIONE OMOLOGHE/SENTENZE INV. CIV.	The present of the property of		<u>ئ</u> 0	400'04	40,00%	40,00%	0,48%	0,48%		ē	* 58	-	_		,,
10,000	1_	INDICATORE QUALITY: AREE FLUSSI				15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	16,00%	7					+	~
Cutobic, translationaries and part should be intered to be intered as intered to be intered as intered to be intered as inte	É	INDICATORE DI QUALITA' ANAGR. FLUSSI - ACCERTAMENTO E GESTIONE DEL CREDITO	Calcolo: - media ponderala con I post % degli indicatori "qualita "accortamenta e gestione del credito"			#00,001	85,00%	100,001	12,75%	15,00%					1	\dashv	
Calcidora- L'attinumbacher in furmir brides degli indicatori "ND bit su allence alber", "NOTE E Calcidora- L'attinumbacher in furmir brides degli indicatori "ND bit su allence alber", "NOTE E Calcidora- L'attinumbacher in furmir brides degli indicatori e delicitation softonica provincia provin	1	INDICATORE DI QUALITA' AMAGRAFICA E FLUSSI	Catcolo; • media ponderata con i pest % degli indicatori qualità "indicatore aziende", "indicatore tav, avi."			%00°0%	\$00,00	\$00,00%	6,38%	7.50%	İ	\dashv	\dashv				п .
Traintentables in numera belief additional solution solution by the cores, to denute percent the control of the cores, to denute percent the cores, to denute percent the cores, to denute percent the cores, to denute percent the cores, to denute percent the cores, to denute percent the cores, to denute percent the cores, to denute percent the cores, to denute percent the cores, to denute percent the cores, to denute percent the cores, to denute percent the cores, to denute percent the cores, to denute percent the cores, to denute percent the cores, to denute percent the cores, to denute percent the cores, to denute percent the cores, to denute percent the cores, to denute t		INDICE AZIENDE	Galcoto: - tranformazione in numeri rudoc degli indicaton "% DM su aziende alleve", "INDICE ISCRIDINI", "EVIDENZE PONDERATE" (duuton sedi = 100, limit significatività 10-200)			160,00%	#00,00	%00.00	£,10%	%00'9	\dashv	_		+	1	+	~
Description (accounts) Description (accoun		INDICE % DM 8U AZIENCE ATTIVE (poektlen) contributive)		ļ		35,00%	₹00.9€	% 00'SE	#0Z.1	2,10%		7					
Checker, United the Part of	Ļ	N OM SU AZIENDE ATTIVE (posznoni conubative)	Data procedura NDR, sono state rievata, per I mest defanno in coras, le denunce DM permante el del anumen dello adande altine. Cabbos, rappior ta T. n. denunce pervenute har nem ned el cella mune del del ST. s. altande altine en vari mest (DENOMINATORE).		12,	1,00,00%	100,00%	#40°001	1,70%	2,10%		<u>.</u>	* 88	+	_	*	~
Colta primario Appendix of the Deposit a primario of the Deposit and Primario of the Deposit and Primario of the Deposit and Primario of the Deposit and Primario of the Deposit and Primario of the Deposit and Primario of the Deposit and Primario of the Deposit and Primario of the Deposit and Primario of the Deposit and Depos	\vdash	INOICE ISCRIZIONI	Calcobe: Leasonmanner in numeri fuelen degil indealen "% TEMPO SOGLIA 3 GG GAGOR: Leasonmanner in numeri fuelen degil indealen "% TEMPO SOGLIA 3 GG GAGORIONI SERVA RETRODAR XZIONE "CAN", "% TEMPO SOGLIA 7 GG SU TUTFE CONDENSANDE PEREX Companye and a 100 Penil kindingshiriki 10-200.			%06,21	#00'\$1	16,00%	% <i>TT</i> ,0	%06°D			\dashv		_	+	,
Column C	\perp	* TEMPO SOGIA 3 GG ISCRIZIONI SENZA RETRODATAZIONE	Calla proceeding "scriptori Abbrido" si è filevato i numero di domande d'accidioni (046010) contra problemi di riccidatabilo in valdate entro 2 di galla balla dei protocolabilore della serza problemi di riccidatabilo in valdate entro 2 di galla balla dei protocolabilore della serza problemi di riccidatabilo in valdate della demande di scriptori serza problemi di		72	100,00%	100,00%	100,00%	0,77%	*D6.0		5	* 8	+	1	*	~
Course and 1 100,	\perp	* TEMPO SOGLM 7 GG SU TUTTE LE VARIAZIONI	Outming to restored a Section 14 through investo distulte to demands of variation of section 2 section 2 section 2 section 2 section 14 through a section 14 section		12_E	actors	SODIA	*8000	3,00°E	9,00%	1	55	* 88	+	+	*	
CONTE Example Control Example		INDICE AZIENDE EVIDENZE ANAGRAFICA E FLUSSI	(cluster sed) = 100, first significatival 10-200)		i	#000B	#.00°0\$	\$00°0\$	2,55%	3,00%		1					~
		EVICENZE PONDERATE AF		417220	12_T	100,00%	100,001	% 00'001	2,55%	3,00%	Mil			_	\dashv	\dashv	7

	È		Calcolo: - Uasformazione in numero indice "indice ripartito articom" (42,85%) ed "indice								_	-					Γ,
1. 1. 1. 1. 1. 1. 1. 1.	Ξ	IMDICE LAVAUT				20003	20,02	&00.02		606		+	+	1			•
1.2. 1.2.		INDICE RIPARTITO ART. / COMM.	Calcobic - tradformazione in numeri Indice degli indicatori i' Riparito contribuia autonomi fissi % anno cortentie, "riparito contribuia autonomi fissi anni precedenti." Riparito contribui autonomi cere, & anno cotertali "insarito contribuia autonomi cere. anni precedenti citatian autonomi cere, & anno coteretali "insarito contribui autonomi pere. anni precedenti citatian			40,00,4	40,00%	40,00%	% 18'0	7 .09°0							2
1. 1. 1. 1. 1. 1. 1. 1.	-	RIPARTITO CONTRIBUTI ARTICOM - FISSI - ANNO PRECEDENTE	Data procedura ARTICO, si 4 dievato: - Traporia del forsa contibudo fissi ripardi nel neso di competazza cabani di trans percedotra adgigan e commerciani (- infratorio dei finassi bourlabileto contesizzati nel mese di competenza relativi all'anno precedento artiglini a		i_ts	25,00%	25,00%	25,00%	0.13%	0,15%		ū	% %		7,001	3,5	~
1. 1. 1. 1. 1. 1. 1. 1.		RIPARTITO CONTRIBUTI AHTCOM - FISSI - AHNO CORRENTE	Data pocedura ARTCO, si è ritevate. "L'importo del flusat centributei fissi ripardi nel mere fo competenza residual sil anno in corre a niglati e accimentativi.", - l'importo els flusasi conflusivo consisticzati nel mese di cencelenza relativi sil amo pi cerpo antigani e		13_2	25,00%	25,00%	25,00%	0.13%	0,15%		ā	*56		*00	3.5	и
No. 10.0000000000000000000000000000000000		RIPARTITO CONTRIBUTI ARTICOM - PERC - ANNO PRECEDENTE	Dala procedura ARTGO, si e riterato. • Emporto del Russi considente la percentución inhando nel mese di competenza relabria Mariano precedente anágliano confinentami. • Timponto del huest conclusivio constatórcasi nel mese di competenza relativia si connecionar anáglian de huest conclusivio constatórcasi nel mese di competenza relativia si connecionar anáglian de la constanciona de la c		13_3	\$200,82	25,00%	25,00%	0,13%	0,15%		<u>ज</u>	35%		1,001	8.8	2
Column C		RIPARTITO CONTRIBUTI ARTICOM - PERC ANNO CORRENTE	Data procedura ARTCO, u è ritevato: «Timporiro del Dussi contributór a percantuale ripartial per mana decompara del procedura del procedura del percante del procedura del		13_4	25,00%	15,00%	25,00%	0,13%	%51°0		-	%S	\dashv	\$ 001	7. 2. 2.	7
Control broaders Control bro		INDICE PAGATO EMESSO ART JOOMM.	Calculo: - trasformazione in numeli inflice degli indicatorii "Si emess-opagato anno contrele" - emess-opagato anno contrele" - automori (cautoi see i TO), Innia ligitalizatività 10-200) - menta edeci indici. Si precida deri: -fino a diutno 2007 cer anno orecadente al inhelde fanno			60,00%	%00°09	\$00'09	*LL'0	%08°0							7
Note Control of the Control of t		% PAGATO / EMESSO ARTICOM - ANNO PRECEDENTE			13_6	#.00°8	\$00'0\$	\$00'0\$	238%	0,45%		8	* 58		\$-00	8.8	8
Column C		10000	Data procedura ARTCO, si a riberatio - Importa follate del modella emessi per i Rusal communicati fina a finante in communicati per a finante in crisco Importa totta del modella constitució final a risigian le commerciani per i famo in corso Escola: - Importa totta dusta consella circula discipiani e commerciani per i amo in corso Calcola: - Importo dusta		12.7	\$,00'0\$	\$00'05	\$00'0\$	0,38%	0,45%		~	74.546 74.546		%00.	*	٠,
Control Cont		INDICATORE DI QUALITA' ACCERTAMENTO E GESTIONE DEL CREDITO	Cacobo: tratiomazione in numeli indos de "inDice DiLAZIONI AMMINIS ITATIVE" (22,65%), "INDICE AZIENDE" (48,07%), "INDICE GESTIONE PUBBLICA" (9,52%)			#00.02	%00°09	\$00'0\$	4900	7,50%		-					. 2
Note Continue to continue	-	INOICE DILAZIONI AMMINISTRATIVE				10,00%	10'00%	- CO.00%	0,64%	8'00'B							2
Part Part		& TEMPO SOGLA 5 GC DA DATA PRESENTAZIONE A DATA EMISS PA . AZIENDE			14_A	%00'001	100,001	100,00%	0,64%	\$400°Q		57	\$56	-	*00	3.6	7
State Color Colo	-	N TEMPO SOGLIA 15 GG DA DATA SCADENZA PA A CONFERMANON SOTTOSCRIZIONE - AZIENDE	Dails procedura digasitione della Gitationi amministrativa Atsande si filova: il n. delle distaini i delle distaini delle dell		8.	1,000	%00'0	9,00%	2000	800°0		ъ	*58		¥.00	*5	и
Configuration Configuratio		S OILAZIONI SENZA VERSAMENTO NEGLI ULTIMI 3 MESUTOTALE DIL IN CORSO - AZIENDE	Dilito procedura NRC viene dievrato: -numeratore = diazonal in carco serva everamenti da zilinana tre mesta sua diala dell'informo giorno delle messatunno di de concluso delle mesta diresta delle anti- nicisso 2016 surranno controppia le diazioni in conse serva everamenti da almano tre mesti		5 T	8,00%	N.CO.	0.00%	W00'0	apon	inv	55			%00°	*	7
Color Colo		INOICE AZIENDE GEST. CRED.	Cakolar trasformazione in numero indico degli Indicatori" Evidenzo Ponderate" (40%). D.S.O. (15%). Posizioni AvA Formati (15%) Tuesta penal. (10% cizrouno del due indicatori) benese casa si no licinal indicatori (10% cizrouno del due indicatori).			30,00%	30,00%	30,00%	*10,1	2,25%	į.						м
Color Colo		INDICE AZIENOE EVIDENZE ACCERTAMENTO E GESTIONE DEL CREDITO	(closer seal # 100, Innii gipulicalivilă 10-200)			attor	6.00%	a,60%	2,00%	0.00%							~
Triprensions in month large defresches selections Tripre		EVICENZE PONDERATE AGO	FONT E Evaveb Action of the Control	Listone	12_V	0.000	9000	200,0	%00°D	9,00%	VIII						~
Color Colo		INDICE % DEFINITO SU TOT. POSCIONI AVA IN STATO FORMATO	Traformazione in aumara indice dell'indicatore sollostanto			¥,00′001	% 00′001	%.00°001	1,91%	2,25%		\dashv			_		
Thistenazion is numero lacket defrechates accordanted. South E PROCEDIORA Sillo (edder - Jewynotka I special Section 1) (1904 Section 1) (190		■ DEFINITO SU TOTALE POSIZIONI AVA IN STATO FORMATO	FONTE.SIMP; codice models; - (CALCO, Nimerathors) Table definito g.2 (Numere AVA estini con interfmento dab); - (CALCO, Nimerathors) Table definito g.2 (Numere AVA estini con interfmento dab);	tutation :	21_E	¥,00'00,	*00,001	¥00'001	1.91%	225%							2
Control Cont		INDICE ILLECITI PENALI AZ. OM (*DEFINITI SU PERVENUTO E G.I.)	Traformazione in numero indice dell'indicatiore sottoalante			%00°e	#100's	%00°6	W00'0	9,000'0							
COLORE Extractive table of the first with the first of the first o		ILLECTTI PENALI AZ DM (MDEFINITI SU PERVENUTO .	1	2828118	21_3	5,00'0	9620'0	*.co/o	1000	asos.		55	*3	_	* 00	3,5	
Colored Procession State Procession St		INDICE GESTIONE PUBBLICA	Cakoko: (nastormazione in numero Indee degi indeauni "% ENTI INADEMPIENTI / TOTALE ENTT (auster sedi = 100, limit significabylis 10-200):			₹.00'09	%00'09	₹00°5	3,83%	5,25%				+	1		-
Numerative Configuration and the Market Device Configuration of the Market Device Configuration and		& ENTINADEMPIENT/TOTALE ENTI	FONTE: Procedure ENTINACEMPIENT Numerican de mit pet I quali misim almeno un'inadempienzo de lavorere alle dela Gi Penzione:	Person.	7. H	20,00%	20,90%	20,00%	¥.t7.0	*50'1	ALL	74	-+	_	%00°%	8	-
Number Proceeding and water of the first and water		* DEFINITO ECA ANNUALI E MENSILI	FONTE: Processura SIMP Numeristes: Definita codezi modežlo 650,000 e 650,000 + definito (codici modežlo 510,000 e 500,000	thesawa in Jacob	2(_)	20,00%	20,00%	20,00%	%.tz'0	₩50′1		ž	* 53	1	*001	*5	-
National Procession (1974) National Proce		* DEFINITO REGOLARIZZAZIONI			21-1	30,00≴	¥00.0c	30'00%	1,15%	1,58%		25	* 98	+	*001	*	-
Control Cont					x).r	30,00%	30,00%	1600'00	1,15%	1,58%	Au	<u>.</u>		_	*00°	**	-
Sights FROCEDING SAMP SA			Cajcole, 1) Institemazione in rumare indica della indicatori. Eucazio osgala dei gili sosspanisoni codi. 1-12 + 18 agii. "Tudico gesilone credii castalia non pagali da dizzioni". "si japonito osgala var AREA AdRICOLA ANNO CORRENTE SU IMPORTI CREDITI DA.	-		4,560	*55°0	Apple	0.00%	%09'0		-	+	+	+		~
Media del numed index GPA33099 e GPA31099 Cabear traformazione in mures index degli indexteni "GPA52099; % SALDO Alieto IN Cabear traformazione in mures index degli indexteni "GPA52099; % SALDO Alieto IN CABEAR SALDO ANNO PRECEDENTE", "CPA52099; % PIN ANNO IN CASSO / PIN ANNO PRECEDENTE", "CPA52099; E PIN ANNO IN CASSO /		MALECITI PENALIAZ. AGR. (*DEFINITI SU PERVENUTO A	FONTE PROCEDURA SIMO. \$1 riqua: . I defende de mocéale GARCZZ . é pervenula 1, é parrenvio 2 e la glac. Inhibite . Cabodo: éclinolóperenula 1 - pervenula 2 - glac inhibite).		7.2	0.00%	0,00%	B,00%	9000	0.00%		<u>s</u>	#\$S#	+	¥001	3.5	
Cabacie: tratformation is fundered "Post Stock"s + Study (a Cabacie: Top Associate; and Associate Stock an			Media dei numeti indice GPA52099 e GFA51099			4000	a govs.	8,00°B	0.00%	3,000					+		7
Descore of page 5000 ground and in fewer for some greet, at it among except and another control for the core and another control for the core of the c		INDICE GPA\$2089	Calcab: transformazione in numero inder degli inclalenti 78,422095; 3, 8,410 O ANNO IN CORSO / 8,410 O ANNO PRECEDENTE". "OPAZZOOS", SPIL ANNO IN CORSO / PAL IE APERIE			1000	Naga o	0.00%	Store	%00°0		+	+				~
		EPAS2099: № SALDO ANNO IN CORSO! SALCO ANNO PRECEDENTE	Del conto GPAS2059, sono stale ritevete; da SAP/R3 (monfi. la somma cebe partite aperte (anno h corso, prec., ante anno jubissa (anno h corso, prec., ante anno prec.), dat sever vivo		ž,	0.00%	400°D	0.00%	2002	8,000	Nu.		-	_			7



	~	7	2	77	"	7	~	~	-	-	-	n	n	n		е	ъ	7	ø	Б	e	7	2	~	"	^	7
														ś		\$0'0		2%		3,5	3%		3				
														¥.001		-		1001		\$	1001		8				
L														340		200		*6		£	*		*0				
_	_													\$56		180°1		*58		98%	\$ 56		\$98				
														5		ਲ		<u>15</u>		8	ŝ		5		\downarrow		
	AUS	Aug		VIII	wii	NII.			<u> </u> 				_			Mil			ALE .					_			
The same	100°e	8,000	8/00/a	4/00's	W00'0	%00°0	4,500 k	8000°	5,000	0.00%	O DOX	13,00%	4,35%	0,46%	0,00%	4,10%	8.88.8	K73.1		7,88,0	#88.0	2,60%	0,78%	%9Z'0	1,04%	12,00%	4,20%
Towns.	2000	\$000°	8,00°s	W.000'0	4,000.0	5000	acon	0.00%	2,25%	1,56%	0,68%	13,00%	4,55%	0.46%	\$500°8	4,10%	5,65%	0.00%	#15°C	1,17%	1,17%	2,60%	a,78%	0,78%	1,04%	12,00%	3,60%
2005	NOO'D	a pox	10000	5,000	9,000	9,000	8000	100,001	0,00%	2,00%	0,00%	13,00%	¥.00.5€	₹,00'01	*.000'e	%/00°06	45,00%	%00°0Z	₹ 00`09	15,00%	16,00%	%,00°0Z	30,00%	30,00%	%,00°G⊁	12,00%	\$5,00%
	0,000	OCON	N00'0	4,000	W00,0	0.00%	400'0	100,00%	15,00%	70,00%	30,00%	13,00%	35,00%	%0g'01	6,00%	90,00%	45,00%	0.00%	\$00.08	20,00%	50,00%	20,00%	30,00%	30,00%	40,00%	1,00%	30,00%
STATE	0,00%	0.00%	0,00%	W00'0	0.00%	8,000	2500,0	X-00,001	80000	0,00%	0.00%	13,00%	35,00%	10,00%	*.00°p	%00'06	48,00%	20,00%	\$00,08	15,00%	15,00%	#00°C	30,00%	30,00%	40,00%	12,00%	35,00%
	85.	25,0		35_2	z, E	3,25		13.2		7.'A	8-12			1_85	28_4	28,0		29_B	29.A	82	2,2		٠, د د	8, 0,	2 ⁻ 06		
								Usersana NGROS	O TOTAL OF	SECOND SECOND		119876	Mental		***************************************	1171.119	Desiration of the Park	Patrick Libbits	AND AND AND AND AND AND AND AND AND AND	tiannea.	HISTORY IN THE PERSON NAMED IN COLUMN NAMED IN	Name of the last	Megasta 112501	Section.		SAMELE.	Hattana.
Dassechivio menade delle PNL, contenuio nella cadello GPAS2099 mamoritzzala sul server	della Diezbana Planificazione (VNX0025AG), viens preferato per sade diotalo delle partite non lavorabili (PNL) dichignzio da ogni Diezbone regionale. L'esitazione interessa sia fanno	Dalfaichkio menaile debe PNL, contenuto neda cartella GPAS; 'della Direzione Pianificazione (VNXOG28A0), viene preferoto p non lavorabili (PNL), relative alfanno correnta, dichiarato da og	Calcako: Inalkemazione in numara indeo degli indeateri "GPAS1099" & SALIDO ANNO NECESCENTE". "CEPAS1099" > POLAMONI CORSO. POLAMONI PRECEDENTE". "CEPAS1099" > POLAMONI CORSO. IPRATITE APERTE.	Del canta GPAS (09), sono stato rièreste: de SAP/R3 (mont. fuse) contabil, ate DCPCO). Be somme delle potte (entre in cristo) dece, ante entre prece, et e somme delle patide in control necessity and control patide. Se salto periode desirate in control participation delle patide.	Dafaction mensile dele PNI, contendo nels cartela GPAS 1090 memotrata sul servet della Ordeno mensile delle PNI, contendo nelsi cartela GPAS 1090 memotrata sul servet della Oriespane per sesse i della delle segli cartela della Oriespane per sesse i della famo con mensile IPAII i delivicana de conti Dissipane recentale. Il estratorio printetta si di famo con mensile IPAII i delivicana de continue recentale. Il estratorio printetta della famo.	Out and some delegation of the content of the conte	Calcole: tratformazione in numero indice degli indicatori della sezzion e		Catoolo: Media pendetata "valumo di accertato e sofirmo aggiunitire" e "volunti di hisparmi derivanii dal'annutamento di rapporti ditta".		5 Fente: VGUNICO Lacobe: (Numer export (fibil az. Eners annufau/7700) + (numero rapodu annufau/filidi subinde autock=7000) + (numero rapod (filid twonted LD	Calcolo: - trasiomazione in numero indice degli indicatori , 'qualità controllo prestazione' PE SC 443') 'qualità geschier forchi arminalizativi (45%)', 'qualità gestione riborati numericannel huseste à sella: '7795', indextondo: 11570118	Antennasser i restate der großen i restate der gegen i restate der gegen der gegen g	Dala siatistica NST UTILT dels procedura Sutrogne Web, si sero rievate le informazioni hidiciale nel cassoci, (sevisite tabilisario dels) e displacati (dispersza tubis) e prevend e difference) (§), i dati sono fibrania e montante daffinicio defamo. (ospoci. AST UTIL per lo		FONTE: PROCEDURA DI GESTIONE CALCOLO: Vindesine vehible be posiboli gacenti in baas a dus cultui; CALCOLO: Vindesine vehible de posiboli diacenti in fasca distinti in bass ell'onno della ioro be venetta: hoserimento delle coscional alcanti in fasca distinti in bass ell'onno della ioro	Chook: trasformations in numero indice degli Poticateri "''s autoutishire: annuvi". "Gaeerza pendeal", y "FEMPO Social" 2006 I PREULITYOR A RICORSI - 1002. ""'s "TEMPO SOCIAL 2006 I STUUTION RICORSI - 1104, "Imbi	FGNTE: SMAP, DIÇA e INCAS ALCICOLO: CALCOLO: CAMPARATION: 7 Tobis Autoloide (Dafane 1 sel codol modelle (DAT600, DAT601, DAT602,	CANTE; DIAG & INCAS. CANTE; OTAR & INCAS. CANTE; OTAR & INCAS. Totals recent lessed 0.00 + Totals recent lessed 2.00 + Totals recent lessed 0.00 + Totals recent lessed 0.00 + Totals recent lessed 0.00 + Totals recent lessed 2.00 + Totals	- 0	FONTE: INCAS CALCOLO:	Numerians a fine from may a granter or the second may be still follow. Civ. Cakebox (1810 FAVOREVOLINV. Civ. Cakebox (1810 FAVOREVOLINV. Civ. Cakebox (1810 FAVOREVOLINV. Civ. Costandar in golden and second may be	FONTE, STEATON COUNTY OF THE STEATON		Aumentare in Communitari in Communitari in Communitari in Percentuale del decret di Ombiga Dalla procedura SISCOM – settori Co. A.H.: si silvata in percentuale del decret di Ombiga. Ondicali di seconda letazza depositati pari quali è stata inchiesta la liquidazione entro 20 ggi	obias data enservo e riginara. Golobio 2. indida pondera del degli numeri indice dei beguenu indicatori - per I pest vedi messeggio 2687/2017:	Calcolo: - media ponderata dogi numeri indice del seguenti indicatori che misurano il numero
Coules inco control in course when a	GPAS2099: % PNC ANNO IN CONSO! PNC ANNO PRECEDENTE	GPAS2099 % PH, ANNO IN CORSO / (PARTITE APERTE ANNO CORRENTE + SALDO ANNO PRECEDENTE)	INDICE OPASIOSS	GPASID99: W SALDO ANNO IN CORSO / SALDO ANNO PRECEDENTE	GPAS1099: W PNL ANNO IN CORSO / PNL ANNO PRECEDENTE	GPAS1089, % PNL ANNO IN CORSO / (PARTITE APERTE ANNO CORRENTE + SALDO ANNO PRECEDENTE)	INDICATORE DI QUALITA" VIDILANZA DOCUMENTALE	VOLUMI OF PRODUZIONE VICILANZA DOCUMENTALE	INDICATORE DI QUALITA' VIGILANZA ISPETTIVA	VOLUMI DI ACCENTATO E SOMME AGGIUNTIVE	EFFETTI FINANZIARI DEHIVANTI DALL'AMMULLAMENTO DI RAPPORTI DI LAVORO FITTZIO E DALL'EMERSIONE DI LAVORO NERO:	INDICATORE DUALITA ALTRE AREE	INDICATORE DI OUALITA' CONTROLLO PRESTAZIONI	* AZIONI SURROG SU TOT OUEST RESTITUITI	* AGGIONAMENTO ARCHIVI RECUPERO CREDITI	GIACENZA PONDERATA LISTE PENSIONI DA VERIFICARE	INDICE RICORSI AMMINISTRATIVI	* AUTOTUTELA/RIC. AMM VI	GIACEHZA PONDERATA	\$ TEMPO SOGLIA 30GG ISTRUTTORIA RICORSI - DICA	* TEMPO SOGLIA 30GG ISTRUTTORIA RICORSI - INCAS	INDICATORE DI DUALITA' GESTIONE RICORSI INV. CIV.	* ESITI FAVOREVOLLINY, CIV (AI-IC)	S COSTITUZIONI IN GLUDGJO ENTRO S GIORNI BULLE	TEMPO SOGLIA 30 GG TRASMISSIONE DECRETO DI CALOI DIGAZIONE/SENTENZE ICÀI A LINEA DI SERVIZIO	NOICATORE DUALITÀ CUSTOMER CARE	INDICATORE DI QUALITA' CASSETTI BIDIREZIONALI AZIENDE

Control cont	2	2	7		2		1		1		_											\neg	Т			Т			<u>-</u>		
Control Cont		-		2		z	7.	7	•	r	_	e l	_	-	r,	n	•	r	•	2	3		۲		7	7		-	7	7	-
Column C	8%	2%	*5	*5	8.8					ś		\$				3 5		ş					*			\$	_	_		%s	*
10.0007 10.0009 10.0	1,001	¥001	1,001	100%	1001		2,5	100,001		100,00%		\$,00°c				¥00′001		₩00.0					200,001			100,001	100,00%	100,00%		¥ 00′001	%00°0
15.0000 15.0	8	*0	%0	%0	\$.0		1.0	#.00°0		% ,00′0		100,00%				%,00'0		100,001					7,000			%00°0	¥00°a	£00'0		1,00 0'0	*00.001
Value Valu	88	#58	%58	\$≤6	%56		9	#\$6		* 50		5%				% %		5%					%56			8	#S8	\$6		*55	25
Comparison Com	5	N.	ĕ,	\$	ū		я	150		й	-	छ				ឆ		S				j	50			5	5	5	j	5	5
Control Freeding above care all delices to element of preference and control Con											N	inv						with			100										3
Valence Control Co	0,42%	0,42%	0,42%	0,42%	2,52%	1,60%	0.90%	0,90%	2,40%	1,20%	₹09.0	0.60%	%00°b	*600'0	3,60%	#06.0	1,90%	%06°0	100,00%	\$00.00	25.00%	20000	2,00%	15,00%	7,50%	0,00%	%.00°0	7.50%	7.50%	\$.00°	4.50%
Control Cont	0,36%	%9K'0	#9C0	%9¢'0	2,16%	1,60%	0.90%	0,90%	2,40%	1,20%	£09'0	0,60%	1,20%	1.20%	3,00%	0,75%	7,50%,1	0,75%	100,001	%00'0\$	25,00%	8.00°C	meon.	* 00(\$1	7,50%	5,000	0,00%	7,50%	7,50%	d park	4,50%
COUNTY, Envisoring agriculture but stokes to stand stroke but stand stokes, the stand strokes of stokes and stand stokes are stand and strokes and stand strokes are stand stand and strokes are stand strokes, the stand strokes are standard strokes are standard strokes, and standard strokes are standard strokes, and strokes are standard strokes, and strokes are standard strokes, and strokes are standard are standard strokes are standard are standard are standard are standard are standard are standard are standard are standard are standard are standard are standard are sta	#00°01	10,00%	100'01	10,00%	80,00%	15,00%	¥.00′0\$	%00°05	20,00%	\$0.00	25.00%	25,00%	0,000,0	100,009%	30,00%	%00.k2	\$,00'65	25,00%	%00′s	\$0.00%	\$400'05	W000'0	8,00°0	%.00 ′09	₹.00 ′09	0.00%	4,00%	M 00'001	\$400'0\$	*,00°0	\$c00'09
Control F. Procedural of genome channels believe about A strong conference of the control of t	10,001	10,00%	1,000,01	1000°E	%00°09	15,00%	\$0,00%	\$000S	20,00%	\$00°8	25,00%	25,00%	₹00001	100,00%	25,00%	25,00%	\$000%	25,00%	5.00%	\$000\$	\$0.00%	W.00'0	\$100%	₩00.00	%,00'0 \$	300°	NOT 0	₩00'001	\$00°8	9,000 0	\$60,00%
FORCE Procedure all general caused liberatories by travels on the dependence of Control Control and the Control Contro	16,00,01	₩.00'01	10,00%	%,00°C1	\$,00'09	18,00%	\$0,00%	\$0,00%	20,00%	\$00°0\$	25,00%	25,00%	D.00%	100,001	30°0£	25,00%	\$00'05	25.00₩	\$.00%	\$0,00%	\$0,00%	\$,00%	\$ 000 k	£00.09	%00°0\$	0.00%	3,000	100,001	%00°S	0,00%	₹00.00
TOWING: Proceeding of persons on the secure of delinity, one a quality appeal of their town of persons of persons of the secure of delinity, one a quality appeal of their town of persons of the secure of delinity, one a quality appeal of their town of persons of the secure of their town of the secure of their town of the secure of their town of the secure of their town of the secure of their town of the secure of their town of the secure of their town of the secure of their town of the secure of their town of the secure of the s	20-3	2 08	£ 09	s,	50.5		1,18	51.2		1,28	5.22	52_3		1,03		2	24.2	6-3					, 4,			92.B	32.0	32_D		32_€	26_3
	100.70	19222	13800	Delies A.	199139		Universal 225200255	Manna.		Hattega n	2 30			SPSCS STATE		Heritaen.	SECOND SECOND	Section.		105314	105701	200	marree in 1920	THESE POSITE	ELECTRIC AND ADDRESS OF THE PERSON ADDRESS OF THE PERSON AND ADDRESS OF THE PERSON ADDRESS OF THE PERSON AND ADDRESS OF THE PERSON ADDRESS OF THE PERSON ADDRESS OF THE PERSON ADDRESS OF THE PERSON ADDRESS OF THE PERSON ADDRESS	Henrica.	MARRIES N	Person in Person	Herman 19550b	Herman III	Stones.
A TELMO SOGLIA CASSETTI BUILDEZDIONALLAZIENOS CON UPERDENTI, RAPPORTIA DE SETTORE AGRICOLO SIGNEZONALLAZIENOS CON UPERDENTI, RAPPORTIA DE SETTORE CON UPERDENTI APPORTIA DE SETTORE INDICE DI QUALITA CINCESTA APPUNTAMENTO TEMPO MEDIO DI ATTESA APPUNTAMENTO TEMPO MEDIO DI CONTALE DEFINICA ABENDIO LEGANE INDICE DI QUALITA CINCESTA MEDICO LEGANE INDICE DI QUALITA OLI VERIBA ACCERTAMENTE D SA PAZIENTI INDICE INVOLUCIE CONVOCATI A VISITA INDICE INVOCAZIONI IN TEMPO UTILE PER REVISIONE LI SACENTI ON COLOGICI CONVOCATI A VISITA INDICE INVOLA ATTIATA 'DI VERIBE CANVO CALLA INDICE INVOLA ATTIATA 'DI VERIBE CANVO CALLA SA PAZIENTI ON COLOGICI CONVOCATI A VISITA INDICE INVOLA GIOLOGICI CONVOCATI A VISITA INDICE INVOLA GIOLOGICI CONVOCATI A VISITA SA CONVOCAZIONI IN TEMPO UTILE PER REVISIONE LI SACENTI ON COLOGICI CONVOCATI A VISITA INDICE MACIV ATTIATA 'DI VORTA ADELIA SOSPENSIONE LI SACENTIA SOCIAL LA SOSPENSIONE LI SACENTIA SOCIAL LA SOSPENSIONE CON TANDOLE CONTOCATI A SOCIAL LA SOSPENSIONE CON TANDOLE CONTOCATI A SOCIAL LA SOSPENSIONE CON TANDO	TYCHCE: Procedura di gestione Cassetil Bidresbonale Ažende con diperidenti Cabobi: Quesati definitale mino Sprinci dall'Invior su Yosate questil definiti, date a questil speril e speduti (stassi 'occell' del ruzmeralne) il runnero indice e abbolale in modo direttamente	FORTE: Procedura of gestions Cassatú Biofreziovače Aziende con dipendenti (Osbodo: Questi Decibil entro Il opera darativós su Tobiae questi definiti, otte a questil apord e segadul (testil 'Ospeti' del numeralent		FONTE: Procedure of gostione Cassavili Bioletzionaa Azhanda con dipendenti Casooli: Questal fefficial tinto 25 gorut call tinto su Totale questil definiti, site a questil aporti e scaduli (stessi "oppelli del funnestatori").	F DATE: Procedura di patitore Cassall Bidiatzinalia Azione con dipendenti; CALCOIO: I indicajone vazila è picenza ulitezando i seguente rapporte. Gazenti non ecolodi su Gazenti lodali. I dali sono ferenia megitalia difficilio defranta.	Calcolo: - media ponderata del numeri Indice del seguenti indicalon (chustr sedi = 100, fimil agnificatorità (0-200)	FONTE: PROCEDURA DI GESTIONE Casselli Bidiscalenale; ril; messaggio 2312/2018. I Timicatione da fundo su di conformazione da investimino del questi este la bassa su lui operficiente di sonderazione tunto pio alto quanda minone è il empo di risposta. I diesa a	FORTE: SMP modell OCB219 e OC9229; rif, invessagai 2312/2016 e 2353/2019. CALCOLC: Misture, ne parceo differente in Tappolo nel questi deliniti (Totale definita) ed unico (dateoniza intibule » totale pervenulo.	Galiciak - media pondarala del numeri Indica degli fodicalor che seguone (messaggio 2897/2018) (duster sed = 100, lumb significatività 10-200)		FONTE: Precedura di Gastiona Agenda Appuntamenti: CALCOLO: Misura, la giorni di calendaria, l'Intervatio (nitancorrente fra la richtesta di Calendarimento	FÖNTE: Procedura Gestione Agenda Appurlaanenti; CALCOLO: Reportub inchleted di appurlaanenten Cla noon hanno tievatio accogimento. penente la licoboja di Punto et Consulcaza di iletimente era salvara, ai locbia stile.	(Cluster sedi = 100, (smi) significatività (0-200)	indice fraile di soddistazione globale dell'ulente, alaborato dagli etili della ritevaziono, che assi avvitata ne li possismo automo che franche i gaudizo complestro intera al termine assi avvitata ne l'estazione con fisilimo. Lo scostamonilo dali obblisho exisonite avvit dell'esperienza di retazione con fisilimo. Lo scostamonilo dali obblisho exisonite avvit	FONTE: procedure LINEE INPS Transo etals information 20%, Cherras 20%, Conjati Riproped 40%	GII îndicatori daliniti con nei messaggio 56/7018, dovranno tenere centro della produzione relativa a nuovo codere modelle CT320 Messaggio 1062/7018. Produce con CALCOCI vumentare, richtesta Livas IIRP 5 definite entro 5 pienti teneriori.	Oil indication let full con net messaggio 86/2018, dorranno tenare contro della produzione prejutana a nuove codres modello (C.332) detergaggio 100/2019, dos controllos CAL COI te tumpe sociale. Denominative. CAL COI te tumpe sociale, Denominative.	Gij indiastori definiti con nal messaggio 98/2018, foorzervo tenete contro della produzione ejestablus al novor ocotes modello in 15/320 Messaggio 108/2018, in 16/30. Secondata CALC GIV, Numeratora: Contrat isooposti, tramie qualstand canale, nino 15 giorni dalla CALC GIV, Numeratora:	Calcolo: - media pondenala degli indicatori siyadel di efficada e di efficiuza modica legale (vedi messaggio 1052/2018 per i pest)	Cakolo: - media ponderala tra gli Indici Tellicacia Prestazioni Assistanziali" e "Efficienza Prestazioni Previdenziali" (Vedi messaggio 1052/2018 per I pasi)	Cakebo: - media ponderala "Coevocazione in tempo udia per revisione legge 114/2014" "HODGE INVANITA" CANTA - "HODGE & PARES IRO ATTUTA PERITALIP RESTAZIONI ASSISTITALIA, I vedi mestasodo 108/2019 seri posi) challer req. = 100, imili	Traformazione in numero indica dell'indicatore sottosiante	FONTE: PROCEDURA CIC CALCOLO: Numeniane n. cenvocazioni a vizita per Rerigane I. 11 4/2014 affettuale entro il mese di	Calcob: - media pondemia "Indice (NVCIV ÄTTIVITA" IN CIC" - INDICE INV CIV Di REFIELCA ORDINARI, - pei paga Vedi messago i 1052/2018; se una sezione non si alibra pei menenza di nonelli returnisi il peco si debatisce sull'atti.	Cabbab: meda degi indratori alak di sezione (per I pest vedi messaggio i 052/2018) (cluster reg. » 100, liniti signifrestivata 10-200)	FONTE: PROCEGUR CALCOLO: (1906 CK.)	FONTE: PROCEDURA CIC. CALCOLO: (paine convecation) ad aggiavament); Ponte: procedura de la reta retata a addenti non encododici effettule entre puneanires en convecation a victa retata retata a addenti non encododici effettule entre	FONTE: PROCEDURA CIC CACCIO (C) (selo CIC) print secontanent ad aggravament) Procession of control carrier survices and all sectional but ultimos accordance in recent and accordance of control carrier and carri	Calcolor media degli indicatori attivi di astitorie (por i posi vedi messaggio 1032/2018) (Cu sier reg. » 100, limis significatoris 10-200)	FONTE: PROCEDURA INVOTAZIO LACCOLO: (pab non CC: compata la aggravament) Dumaname a viesa desta effettale nel 30 do dalla data assperadoro a verba le deferito.	
	STEMPO SOGLIA CASSETTI BIDIREZIONALI AZIGHDE CON DIPENDENTI, RAPPORTALD E SETTORE AGRICOLO S GIORNI	W TEMPO SOGLA CASSETTI BURGETONALI AZIENDE CON DIPENDENTI, RAPPORTI LD E SETTORE AGRICOLO 19 GIORNI				ı	TEMPO PONDERATO DI RISPOSTA CASSETTO AUTONOMI	* DEFINITO/CARICD DI LAVORO CASSETTO AUTONOMI	INDICATORE OI OUALITA' AGENDA APPUNTAMENTI					CUSTOMER EXPERIENCE	INDICATORE DI DUALITÀ CINEE INPS	TEMPO SOGLIA LINEE INPS	Maria Control		MOICATORE SINTETICO DI EFFICIENZA / EFFICACIA AREA MEDICO LEGALE	INDICATORE SINTETICO DI EFFICACIA AREA MEDICO LEGALE	ľ		100134			* PAZJENTI ONCOLOGICI CONVOCATI A VISITA ENTRO	S. PAZIENTI NON ONCOLOGICI CONVOCATI A VISITA ENTRO 30 GG	*DEFINZIONI SUI PRIMI ACCERTAMENTI EO AGGRAVAMENTI	INDICE INVOIV ATTNATA' DI VERIFICA ORDINARIA	▼ VISITE DIRETTE EFFETTUATE EMTRO 30 GG DALLA DATA DELLA SOSPENSIONE	* VERBALI DEFINITION SILENZIO-ASSENSO SU TOTALE VERBALI DEFINITI

MOGE PARERIE ATTIVITY PERITALI PRESTAZION * PARERIO MUTICITE LO PERITALI PRESTAZIONI * COSSERVAZIONI CIP SU CIU PREST ASSISTERZALI RICICATORE EFFICACIA PRESTAZIONI PREVIDENZIALI RIVOLE ACCETAMENTI PREVIDENZIALI RIVOLE ACCETAMENTI PREVIDENZIALI RIVOLDITA: EO INABILITA"S. CON FASE SANTARIA * ACCETAMENTO PRESTAZIONI PRESTAZIONI * PARENI DI AUTORITEA O PRESSERVAZI * ACCETAMENTO PREST PREVIDENZIALI * PARENI DI AUTORITEA O PRESSTERZA SU ISTANZE ATRO PREST PREVIDENZIALI * PARENI DI AUTORITEA O PRESSTERZA SU ISTANZE ATRO PREST PREVIDENZIALI * PARENI DI AUTORITEA O PRESSTERZA SU ISTANZE ATRO PREST PREVIDENZIALI * PARENI SU CIU PREST PREVIDENZIALI * PARENI SU CIU PREST PREVIDENZIALI * PARENI SU CIU DREST PREVIDENZIALI * PARENI CIU DRE CATIONE MALATTA.	N 3 3 4 N	Calcater reg. 100, first is applicated to Milk Got medice (1975) Calcater reg. 100, first is applicated to Milk Got medice (1975) Calcater reg. 100, first is applicated to Milk of section (ser I paid ved message) (1922/2018) FONTE: SISCO-COOSIAN CALCOC The contraction in a consultate a region at a binare ATPO pres. assistantial (Contenzoso) FONTE: SISCO-COOSIAN CALCOC The contraction in a consultate tendre is data tenthe deposite organization by bozzy per presentation. The content of the	Mercan. Mercan. Mercan. Mercan. Mercan. Mercan. Mercan. Mercan. Mercan. Mercan. Mercan. Mercan.	37 H Z	40,00% 40,00% 30,00% 20,00%	40,00% 4	\$00°00 \$	3,00%	3,00%		24 25 25 25 25 25 25 25 25 25 25 25 25 25	% OO'O	+	*	7 7
* PARERIO AUTOTUTELA O RESISTE * CONSERVAZIONI CTP SU CTU PREST ASSISTE * CONSERVAZIONI CTP SU CTU PRE * CONSERVAZIONI CTP SU CTU PRE * ROCATORE EFFICACIA PRESTAZIONI * NOSTE PREVENTI CONSERVAZIONI * ACCERTAMENTI CONFERRIA ASSI * ACCERTAMENTI CONFERRIA ASSI * ACCERTAMENTI CONFERRIA ASSI * ACCERTAMENTI CONFERRIA ASSI * ACCERTAMENTI CONFERRIA CONFERRIA ASSI * ACCERTAMENTI PER NASPICOP * ACCERTAMENTI PER NASPICOP * ACCERTAMENTI PER NASPICOP * ACCERTAMENTI PER NASPICOP * ACCERTAMENTI CONFERRIA * AND PREST PREVIDE * CONSIGNATION OFFICE PREVIDE * ACRESIS PREVIDE * ACRES PREVIDE	2 2 2 2 2	CACCOCOSIAN CACCO	Service Colors C				*00.05 *00.05	2,00%	3,00%				++	3,5	7
R. GSSERVACIONI CIP SUI CIP PRE RICICATORE EFFICACIA PRESTAZIONI UNICATORE EFFICACIA PRESTAZIONI RACCERTAMENTI CONFESSIA RACCERTAMENTI CONFESS	3 3 3 3 3		Herman and Marine and				*.00°2		3306				H		_
R, GSSERVAZIONI CTP SU CTU PRE RICICATORE EFFICACIA PRESTAZIONI UNDICE ACCERTAMENTI PREV ENTRO SO GO N. MSITE PREVENTI CONFERSIA ASSI N. ACCERTAMENTI CONFERSIA ASSI N. ACCERTAMENTI CONFERSIA ASSI N. ACCERTAMENTI PER NASPICO ENTRO SO GO HODE PARRIE ATTIVITA PERINA NACCERTAMENTI PER NASPICO ENTRO PREST PREVIOUS N. ACCERTAMENTI PER NASPICO ENTRO PREST PREVIOUS N. ACCERTAMENTI PREST PREVIDE N. ACSERVAZIONI GTP SU CTU PRE N. AND PREST PREVIDE N. AND SERVAZIONI GTP SU CTU PRE N. AND SERVAZIONI GTP SU CT	3 30 30 30		Manual Ma		4	20,00%	_	2,00%	7.00.7			% 00°0	100,00%	*5	~
RIOICATORE EFFICACIA PRESTAZIONI INDICATORE EFFICACIA PRESTAZIONI INDICATORE EFFICACIA PRESTAZIONI INDICATORE ENERGINA SCON SUNTE PRESURENTA SCON SUNTE PRESURE SUNTE PRESURENTE PRESURE SUNTE PRESURE SUNTE PRESURENTE PRESURE SUNTE PRESURE SUNTE PRESURENTE PRESURE SUNTE PRESURENTE PRESURE SUNTE PRESURENTE PRESURENTE PRESURENTE SUNTE PRESURENTE PRESUREN	3 3 3 4 8		19204 19216 19219 19319 19319 19319 19319		30,00%	30,00%	7,00'00	\$00°E	3,00,6		* 8	¥00'0	100,00%	É	7
INDICATORE EFFICACIA PRESTAZIONI INVALIDITA: EO INABILITA'S COM ENTRO NALO W. VISITE PREVENTI CONFERNA ASSI W. AGGERTAMENTI CONFERNA ASSI W. AGGERTAMENTI PEN NASPICO INDICE PARENE ATTIVITA PERTUR W. AGGERTAMENTI PEN PARENI W. AGGERTAMENTI PEN PREVIDE S. CHOCH PREST PREVIDE S. CHOCH PREST PREVIDE W. AGGERTAMENTI PEN SULTIPE W. AGGERTAMENT PEN SULTIPE W. AGGERTAMENT PEN SULTIPE W. AGGERTAMENT PEN SULTIPE W. AGGERTAMENT PEN SULTIPE W. AGGERTAMENT PEN SULTIPE W. AGGERTAMENT PEN SULTIPE W. AGGERTAMENT PEN SULTIPE W. AGGERTAMENT PEN SULTIPE W. AGGERTAMENT PEN SULTIPE W. AGGERTAMENT PEN SULTIPE W. AGGERTAMENT PEN SULTIPE W. AGGERTAMENT PEN SULTIPE W. AGGERTAMENT PEN SULTIPE W. AGGERTAMENT PEN SULTIPE W. AGGERTAMENT PEN SULTIPE W. AGGERTAMENT SULTI	4 78 4 7		Maria a 102218 103213 103213 103213 103218		20,00% 20	20,00%	20,00%	2.00%	2,00%		¥56 IS	*00°0	¥00,001		~
WOCE ACCERTAMENTS YE CON WAGE PREVENTIC CONFERSA WAGCERTAMENT CONFERSA WACCERTAMENT PER WARP CON WACCERTAMENT PER WATCH PER PER WACCERTAMENT PER WATCH PER WACCERTAMENT PER WATCH PER WACCERTAMENT PER WATCH PER WACCERTAMENT PER WATCH PER WACCERTAMENT PER WATCH PER WACCERTAMENT PER WATCH PER WACCERTAMENT PER WATCH PER WACCERTAMENT PER WATCH PER WACCERTAMENT PER	FASE SANTARIA CA CONTRACTOR CONTR		Maria a. Joseph a. Maria a. Maria a. Maria a. Maria a. Maria a.		960:05	\$00.08	\$00.00	25,00%	25,00%						n
NVALIDTA EO INABILITA % COM * VISITE PREVENTI CONFERIA ASS VISITE PREVENTI CONFERIA ASS VISITAMENTI CONFERIA ASS * ACCERTAMENTI PER MASPICON * PARENI E ATTIVITA PERITA REVIORE * PARENI SU CIU DRESSI PREVIDE * PARENI SU CIU DRESSI PREVIDE * PARENI SU CIU DRE SU CIU PRE * PARENI SU CIU DRE PREVIDE * PARENI SU CIU DREVIDE * PARENI SU CI	FASE SANITARIA OF THE S		Linkshill Linkshill Linkshill Linkshill		10,00% 10	10,00%	10,00%	2.50%	2,50%						.,
* VISITE PREVENTIVE MYNLIO COD * ACCERTAMENT CONCERNA ASSI ** ACCERTAMENT CONCERNA ASSI ** ACCERTAMENT PER NASP CON RNA ** ACCEPTAMENT PREVIOUS ** PARENT SU CITU DRE ** PARENT	M FASE SANITARIA CE EGNO ORD HAV SU FE EGNO ORD HAV SU FE SI PRESENTATI PA N FASE SANITARIA CE N FASE SANITARIA CE TEMPA SU ISTANZE TO FERENTAZIONI CE FERENTAZIONI CE FERENTA		Herman. Herman	-i'x	900%	W00'0	*00'0	0.00%	N/00'0		28 *	* 00.00	¥00'001	*5	n
* A A COCETAMENTI CONFERIA ASSI VISTATOTALE DEFIN * A COCETAMENT PER MASPICON ENTOCE PARENE ENTOCHELA O RESIS * A PARENE SU CIU PREST PREUM * A CASERVAZIONI CITE SU CIU PRE * A PARENE SU CIU DRE SI PREUM * A PARENE SU CIU PRE	SECROORD MAY SU PRESENTATION OF THE SECRETATION OF THE STANDARD OF THE STANDAR		Henny.	32,1	0000 P	wee'e	W.eerin	D.ODA.	Blocks.		\$1	%00°0 %	100,001	*3	п
* ACCERTAMENT PER MAPPICON * ACCERTAMENT PER MAPPICON ENTINGY PERTIN * PREMISER ATTO SPECIAL * ASSERVAZIONI OTP SU CTU PRE * PARENI SU CTU DEFINITIVE PREMISER PREMISER * PARENI SU CTU DEFINITIVE PREMISER PREMISER * PARENI SU CTU DEFINITIVE PREMISER PREMISER PREMISER * PARENI SU CTU DEFINITIVE PREMISER PREMISE	SI PRESENTATI PRESENTATION OF UPRESTAZIONI OF UPRESTAZIONI OF UPRESTAZIONI OF UPRESTAZIONI OF UPRESTAZIONI OF UPRESTAZIONI OF UPRESTAZIONI OF UPRESTAZIONI OF UPRESTAZIONI OF UPRESTAZIONI OF UPRESTAZIONI OF UPRESTAZIONI OF UPRESTAZIONI OF UPRESTAZIONI OF UPRESTAZIONI OF UPRESTAZIONI OF UPRESTAZIONI OF UPRESTAZIONI OF UPRESTAZIONI OF UPPESTAZIONI OF		193.013	32, J	000 B	0.00%	Magra	0.00%	W0000	"	358 	*.00°0 *	1,00,001	2.5	n
* A A COERTAMENT PER NASPICON ENTOGE PARENE ETT TOWAR PERTAMENTA PER PARENTE * PAREN OLA VOTO TOTE SU CTU PREST PREVIDE * COSSERVAZIONI CTP SU CTU PREST PREVIDE * PAREN SU CTU DREPHETIVE PREVIDE ** PAREN SU CTU DREPHETIVE PREVIDE	U PRESTAZIONI GI TENZA SU ISTANZE E POZRALI M		SHOWLY SHOWLY	34_4	200,001	20°,001	*00'001	2,50%	250%	linv 8	\$5 19	¥00'001	%00°0	8.8	n
MODGE PARENE A TTIVATA PERITAL RENOSATZAL A TEO PEEST PERUDE S CTBOTU PREST PERUDE S CTBOTU PREST PREVE S PARENE SU CTU DEFINITIVE PRE N PARENE SU CTU DEFINITIVE PRE N PARENE SU CTU DEFINITIVE PRE N PARENE SU CTU DEFINITIVE PRE	LI PRESTAZIONI CO		Herman HERMA	32_K	a seek a	0,00%	-%.00'0	0.00%	9,00%						3
* PARENIOLAVIOTUTELA O RESIST ATROPREST PREVIDE * CONSERVAZIONI OTP SU CTU PRE: * PARENI SU CTU DEPINITIVE PRE: PARENI SU CTU DEPINITIVE PRE:	TENZA SU ISTANZE CO		196200		50,00%	\$00.00	1 %00'08	12,60%	12,50%						2
* CTPGGTU PREST PREW * OBSERVAZIONI CTP SU CTU PRE * PAREN SU CTU DEPINITIVE PRE PROKE GESTIONE MALA		D ovest, pravidenziaX	Negratur 1952au	32,1 3	00°C %00°C	30,00%	30,00%	3,75%	3,75%		¥56	%00'0	100,001	3,5	2
4, OSSERVAZIONI CTP SU CTU PRE: 5, PAREN SU CTU DEFINITIVE PRE: PROICE GESTIONE MALA			Hannell, 1923116	34_3 1	20,00% 20,	20,00%	20002	2,50%	2.50%	"	35	%00°0 %	100,001	8.8	2
* PARERI SU GTU DEFINITIVE PRES INDICE GESTIONE MALA	ST PREVIOENZIALI CA	sed azzon ne juojana seso o	162010	32_14 3	30,00%	30.00%	30,00%	3,75%	3,75%	**	SI 95%	% 0.00%	100,00%	\$85	٣
INDICE GESTIONE MALA	ST PREVIOENZIALS CA	prestaz, previdenziali	105711	32_N 2	20.00% 20.	20,00%	20,00%	2,50%	2,50%		35 F	%00°0	100,00%	\$\$	2
		22419glo 1052/2018) (duster	165106		40,00% 40.	40,00%	1 %00'0+	¥60′01	10,00%					N. M. C.	3
A CERTIFICATI UTILI ESAMINATI ENTRO FINE PROGN SU CERT UTILI		FONTE; DATA WAREHOUSE CACLO.: 1900 setMickal luteralwel Numeranes a.c. certical utile seaminal entro the fine prognost.	100,000	32,0 2	20,00% 20,	20,00%	20,00%	2,00%	1,00%						er
N CERTIFICATI ESAMINATI SU GARICO DI LAVORO	1		THE NAME OF THE PARTY OF	32.P 2	20,00% 20,	20,00% 21	20,00%	2,00%	2.00%						
M MANCATE GUSTIFICAZIONI SU TOTALE GIUSTIFICAZIONI DEFINITE	2152	FOYTE: SNAP FOYTE: SNAP Numeralen en, dehe glustikezzoadi restikuta aTVOP con proposto di relezione (del 2, cod.		32_16	0 000 g	d pow	*0000	9,000	9/00/9	_					r
W VMC DOM, DUFF, CON IDONEITS SU VMC DOM OUFFICE EFFETTUATE	170	FONTE: SIMP FONTE	6 5	32_15	0 W00'6	alian.	#100's	#100's	0,00%	\dashv					-
A QUESTION AS! INVIATI SU CERTIF TRASMESS!		FONTE: SMP CALCOLO: Thereshe on, questionari sivilar (secv.), cod. 43505);		12.9	15,00% 15.	15,00%	15.00%	% 05'1	1,50%	**	% %	% 00°00	100,00%	*5	6
* QUESTIONARI AST CON RT SU TOTALE QUEST	-	FONTE; SIMP CACOLOC Numenakor a n. quesignani restituiti con presunța Respontsabită Tezi (def), cad. 42505);		32_10	15,00%	18,00,81	¥00'\$1	1,50%	¥05.1	"	S 85%	*00°	100,00%	8%	7
* PRIMI ACCENTAMENTI RISCHIO TBC CON FASE SANITARIA ENTNO 30 GG		FONTE: SIGA 8 ACCOLC: Sono nievati i lempi del grimi accentamanù rischio T8C. nello utalo fase santiara feritaria Veleboson 'Inno aldat rankand' juari o infereto a 30 gg.	Sports in	32,0	30,00%	30.00%	30'00%	3,00%	3,00%	-	358	¥00°0	100.00%	8%	7
INDIGATORE SINTETICO OF EFFICIENZA AREA MEDICO LEGALE		(cluster reg. » 100, fimil significatività 10-200)		-"	\$0.00%	50,00% Si	\$0,00%	\$00°08	%00°05	-	\dashv		_		2
VAL DMOG PREST, ASSIST E PREV SUPERS AREA MEDICOLEGALE		1 - 0	HATTERN TO SERVICE STATE OF THE PERSON NAMED IN COLUMN TWO	32_5 11	100,001	100,00%	100,00%	\$00.00%	\$0,00%				İ		2
INDICATORE SINTETICO OS EFFICIENZA (EFFICACIA AREA LEGALE		Calcobs. The day INDICATORE SINTETICO DI EFFCACIA AREA LEGALE INDICATORE SINTETICO DI EFFICIENZA AREA LEGALE);s %00's	5,00%	1 %00'5	%00°001	100,00%						٥
INDICATORE SINTETICO DI EFFICACIA AREA LEGALE		Cakos: - meda ya INDICATORE EFFICACIA RECUPERO CREOTTI a INDICATORE EFFICACIA CONTENZIOSO			os \$00'as	\$ 1,000,0\$	\$0,00%	*00'05	#-00°05		-				7
INDICATORE EFFICACIA RECUPERO CRECITI	1	Cakajo: - meda na INDICE AZIONI SURROGATORIE e INDICE RÉCUPERO CREDITI			20,00% 20,	20,00%	1 %00'02	10.00%	10,00%	-	\dashv				~

	INDICE AZIONI SURROGATORIE	Catado: - trasformacione in numeri hudes degli horizatol "% N. AZIONI DEFINITE". CARCICO DI LAVORO PERENAGA (INT): 9 - X. XZIONI HULES PERE PAGAMENTO N. AZIONI SURROCATORIE CHULES PER PAGAMENTO' Causas me, = 100, final			1,00,001	100,00%	¥00'001	10,00%	%00°01						-~
\vdash	INDICE % N. AZIONI DEFINITE/CARICO DI LAV	Talomazione in numero indice defludicatore sottostante			100,00%	W00,001	100,00%	10,00%	*00'01						
+-	* N AZIOMI DEFINITE I CARICO DI LAVORG (PERV-GIAC INIZ)	Dalla procedura SIMP (codici LCR 131-132-33) e data procedura Sunegha WEB (gratione a stadio) at ference. n. orderio LCR 131-132-33) e data procedura Sunegha WEB (gratione a stadio) at ference. n. orderio azona sunegalorie definite in procedurados n. azoni aurocanio perventate, n. azoni sunegalorie dileteni (Calcolo K.n. taxoni definite i (n.		39_6	100,00%	\$00'001	100,00%	%00°01	¥00'01		N 99 IS	¥00°0 ×	100,000	7 ⁴ .	2
	INDICE AZIONI PAGATE IN PRECONTENZIDSO	Cutoks: -Usaformatone in numeri hofice degli hafazilori "% NUMERO AZIOHI SUBRROGATONE DE PAGATE IN PRECONTENZIOSO I NUMERO AZIOHI SUBRROGATORIE DEFINITE" - "%, VALORE AZIOHI SURACGATORIE PAGATE IN			W.00'0	N00/0	0,00%	0.00%	0.00%						2
	% N. AZIÓNI PAGATE IN PRECONTENZIOSO / N. AZIÓNI OEFINTE			7,80	4,000	0000 D	800'0	8-90'0	W00'0						2
 	* V AZIONI PAGATE IN PRECONTENZIOSO / V AZIONI OFFINITE	U 8 0		39_8	W0000	8.000	4,00%	0,00%	W50'0						2
+	INDICE V. AZIÓNI CHIUSE PER PAGAMENTI/N. AZ SURROGATORIE CHIUSE PER PAGAMENTO	Traformazione in numero indice del'Indicatore sollostante			2000	8,000 p	9,000	9,000	B.0034.						
	L ATIONI CHIUSE PER PAGAMENTO! N AZIONI SURROGATORIE CHIUSE PER PAGAMENTO	Data procedura SIMP (Lodof LCR 131-132-13) e datia pocedura Surroghe WEB (gestione as armaco) at 4 hercura. Import labrid surregible chicka per pagamento laditio a parable - nazioni chicka per pagamento laditio a parable - nazioni chicka per pagamento laditio a parable - nazioni chicka per pagamento laditio a parable - nazioni chicka per pagamento laditio a parable - nazioni chicka per pagamento laditioni pagamento del pagamento la pagamento l		39_3	90000	\$00°0	2000	0,00%	4,00%						
+	INDICATORE EFFICACIA CONTENZIOSO	Galouic: trasformazione in rumed kelice del seguani indicatori. Tudice costiluzioni - Indice esili - Indice esili - Indice esili - Indice esili - Indice gestione esili - Indice degli indici			\$00,00	9,00,09	%00'08	40,00%	40.00%						2
+	INDICE COSTITUZIONIA. L.	Catcalo. Lealomazione in nuneii indice del'indicairor "X COSTITUZIONI IN contrazioni IN costituzioni IN contrazioni IN contrazioni IN costituzioni II costituz			\$000\$	¥00'05	%,00°0\$	20:00%	20.00%						2
+	W COSTITUZIONI IN GLUOZIO	Dai "Chascolle del compania professional" al è rievato f. f. parametro del Statema di franchizzaggio delle performance leggia per la corresponsione del companial professional come di Automosione meridentistico A 80/2010 e decibate n. 24 del 13 02 2012, il dali sono de Automosione meridentistico.	21/82 H 340		5,00'0+	40,00%	40,00%	8,00%	8,00,8		SI 65%	500.0	100,00%	85	7
+	* COSTITUZIONI TEMPESTIVE SU TOTALE COSTITUZIONI RP	Destructed SISCO-CO si à revaire : In dete constitutioni di l' e 2 relietuale entro I termé peveial dan de la terme co dati de Cheré. În. dels confinctioni di l' = 2 retituale termi de la procesa ris chè, caboo %; codinicio i temperare in value colductioni.		41_5	40°00*	40,00%	40'00'8	8,00%	%,00°9		.se Is	\$.00°C	100,007	\$5	-
+	* COSTITUZIONI TELEMATICHEMOTALE COSTITUZIONI		Human. 94803	40_B	20,00%	20.00%	%00°Z	4,00%	4,00%		N	*00'0	100:00	*5	~
1	INOICE ESTI	Cakobe: Institutusone In numeri Indice degli indicatori: "S. ESMT FAVOREVOLI RUOLO ATTIVO." S. ESMT FAVOREVOLI APPELLI ATTIVI DA NUOLO ATTIVO." S. ESMT FAVOREVOLI APPELLI ATTIVI DA NUOLO ATTIVO." S. ESMT FAVOREVOLI APPELLI ATTIVI DA RUOLO PASSIVO." S. ESMT FAVOREVOLI			20,00%	%00°%	%00°Z	8,0078	8,00%						2
1	¥ YOTALE ESITI FAVOREVOLI SU SENTENZE DEFINITE			40 <u>-</u> 6	800 B	9,000	%.00°b	0,00%	0000	-					
+	* ESTIFAVOREVOLIRUOLO ATTIVO	Data proceedura SISCO-CO, el è lievello - a n. puble esti trontrol (1-7-7-3' gando) gudda ruda intro - fin dele partitate definite (1-7-2' 3' grando) rudo subre (1919-1416) Galdo B n. esta levoraval RA resembro definite (1818-1416). Estio de listado d' 2-		40_7	50,00%	¥00.03	\$00.08	4,00%	4.00%		×56.	× 0.00	\$ 00'001	88	~
	* ESTIT FAVOREVOLI APPELLI ATTIVI OA RUOLO ATTIVO	Opila procedora SISCO-CO, si è rièrvaire - 8 n. esti favorere pape il subtre del bruia altro (2º e 3º quado) - Calcolo % 6 3º quado) - Calcolo % 16 nesti favorere de a popula abrui del mate delinal ((avestary 2º e 3º quado) - Calcolo % 16 nesti favorere de a popula RA (n. sentenza definite da appolia RA (favoritery), Vasido del		9 Q	*500°	\$000	5,000	%-e0'e	0.00%	\dashv	\dashv				~
+	* ESTIFAVOREVOLA PPELLIATTIVI OA RUOLO PASSIVO	Dalls procedura SISCO-CO, al è nevator « In, ettl traverseula appullativo de ruole parasivo (" v. 9 gados) « In, appeti attri de feril de ruole passève (it ve attri e 2 ° 3 ° cado) (" v. 2 gados) « In. appeti attri e defini da ruole passève (it ve attri e 2 ° 0 ° cado) (" v. 2 ° 10		å, °,	\$00,00\$	%00'0S	\$00'0s	4,00%	4,00%	+	15 SS	%00°0	100,001	8	-
+	HOICE GESTIONE SENTENZE	Catcols: - transformazione in numeli hafoe dell'indicatione TEMPO SOGII II, 30 GG TRASANISSIONE PROVVEDIMENTO CORAO A LINEA DI SERVIZIO' (dutter reg. = 100, Ilmai scanitenzia 10-200)			30,00%	300'00	30.00%	12,00%	12,00%		\dashv	\dashv	_		-
1	TEMPO SOGLIA 30 GG TRASMISSIONE PROVZEDIMENTO COMO A LINEA DI SERVIZIO	Data procedura SISCOM – settori COIAO sale iliserata la percentuale dei provvedimenti infolicittati decenti dei contago a settoritazi o in seconda tatanza depostati per I quati è stata interberata per incolescente antre 30 est data depostati o nollica.		θ •	100,00%	3.00 '001	100,00%	12,00%	12,00%		1S	\$00°0	100:00%	ž	-
1	INDICATORE SINTETICO DI EFFICIENZA AREA LEGALE	Cabobic - Institutations in numeritaries degis indensiral VALORE OMOG. ATTI LEGALI EMESSI E CONTENDIOSO SO ID FERS. AREA LEGALE" AMM VI & AVVOCATI (district :) I finis admittable a "3"; media altimula del numeritade.			%,00°0\$	\$0,00\$	₹00'0\$	\$00,00	\$0008	\dashv	+		_		-
	VALORE OMOG ATTI EMESSI E CONTENZIOSO SU PERSONALE AREA LEGALE (AMM VI)	-	STEPS II	42_B	\$,00'0\$	\$0008	\$00,08	25.00%	25,00%			-	\downarrow		-
-	VALORE OMOG. ATTILEGALI EMESSI & CONTENZIOSO SU PERSONALE AREA LEGALE (AVVOCATI)	O Fonte: Plano Budge! Mestasggkin 108 4 view property credit a contention (costiluzion) e giudzi Calcola: Valeno emonentizza prodolli recuperty credit a contentitoso (costiluzion) e giudzi	45555.	42_C	%,00'0S	%00°09	\$00.00%	25,00%	25,00%						_



Valutazione della performance del personale Dirigente

MANUALE OPERATIVO

VERS.	Motivo	Modifiche	Redattore	Approvatore
1.4	Prima versione	24 aprile 2017		





Direzione Centrale Organizzazione e sistemi informativi

Direzione Centrale Risorse umane

Sommario

SOMM	ARIO	2
	ESSA	
. ((=====		0
PROFI	LI APPLICATIVI	4
LE FA	SI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE	5
1,	VERIFICA E VALIDAZIONE DEGLI INCARICHI	
2.	VALUTAZIONE	
3.	VALUTAZIONE: INSERIMENTO CONTRO DEDUZIONI DA PARTE DEL VALUTATORE	23
4.	VALUTAZIONE: GESTORE DELLE DIVERGENZE	24
5.	IL RUOLO REFERENTE	30



PREMESSA

Il presente manuale è ad uso dei soggetti ai quali, ai sensi della determinazione presidenziale 111/2015, è demandata l'attività di valutazione del personale dirigente in carico, rispettivamente, alle Sedi del territorio regionale ed alle Direzioni centrali.

Tale manuale, inoltre, è rivolto ai referenti amministrativi che sono preposti alla validazione degli incarichi. I referenti possono essere abilitati sia dal Responsabile attraverso il sistema di Identity Management, che a seguito di specifica richiesta da inoltrare alla Direzione centrale Risorse Umane (DCRU), Area "Acquisizione, gestione giuridica e sviluppo dirigenti, professionisti e medici".

L'applicazione è disponibile nella Intranet, Servizi per i Dipendenti, link Valutazione della Performance.





PROFILI APPLICATIVI

La nuova applicazione gestisce diverse tipologie di profili in relazione alle abilitazioni attivate sull'account dell'utente autenticato. I profili implementati sono i seguenti:

- · Amministratore;
- Super UtenteDG;
- Referente;
- Valutatore;
- Valutato;
- · Gestore Divergenze

Ogni utente che effettua l'accesso troverà, in alto a destra, un menù a tendina che riepiloga il suo profilo. Per gli utenti con più profili (ad esempio dirigenti che risultano essere in pari tempo valutatori e valutati) lo stesso menù a tendina permetterà il passaggio da un profilo all'altro.

In maniera del tutto analoga, sempre in alto a destra, il menù relativo all'anno di competenza permetterà all'utente di passare da un anno all'altro al fine di procedere con le attività legate alla valutazione.



LE FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Il Processo di Valutazione Finale è caratterizzato dagli stati, riportati di seguito, che identificano le diverse fasi caratterizzanti il processo valutativo:

- 1. Incarico validato;
- 2. Scheda inserita dal Valutatore;
- 3. Scheda validata dal Valutatore;
- 5. Scheda accettata dal Valutato senza osservazioni;
- 6. Scheda con osservazioni inserite dal Valutato;
- 7. Scheda con contro-deduzioni inserite dal Valutatore;
- 8. Scheda accettata da Valutato con contro-deduzioni;
- 9. Scheda in divergenza valutativa;
- 10. Scheda post risoluzione divergenza valutativa;
- 11. Scheda finale in presa visione al Valutato dopo risoluzione divergenza;
- 12. Scheda visionata dal Valutato dopo risoluzione divergenza.

Il Processo di Valutazione per Cambio Incarico è caratterizzato dagli stati, riportati di seguito, che identificano le diverse fasi caratterizzanti il processo valutativo:

- 1. Incarico validato:
- 2.a Scheda inserita dal Valutatore per cambio incarico
- 3.a Scheda validata dal Valutatore per cambio Incarico;
- 4.a Scheda visionata dal Valutato per cambio Incarico;

Il Processo di Valutazione Intermedia è caratterizzato dagli statì, riportati di seguito, che identificano le diverse fasi caratterizzanti il processo valutativo:

- 1. Incarico validato;
- 2.b Scheda inserita dal Valutatore per Valutazione Intermedia
- 3.b Scheda validata dal Valutatore per Valutazione Intermedia;
- 4.b Scheda visionata dal Valutato per Valutazione Intermedia;

Il Segretario

5



1. VERIFICA E VALIDAZIONE DEGLI INCARICHI

Seguendo il percorso indicato in premessa ed entrando sul link Valutazione della performance, si accede alla Home Page, riportata nella figura sottostante, su cui è possibile rilevare le voci di Menù contenenti le sezioni fruibili per ogni singolo profilo dell'utente che accede.

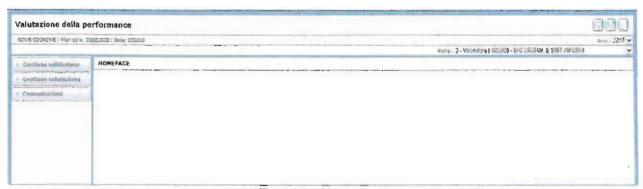


Figura 1 - Home Page

Tra queste, nella sezione "Gestione validazione", è disponibile la funzionalità di "Validazione incarichi" che consente la visualizzazione e la successiva validazione degli incarichi per i valutati che afferiscono alla sede di competenza dell'utente autenticato.

Selezionando la funzionalità "Validazione incarichi", sarà visualizzata la maschera che consente di ricercare il personale:

- Dirigente di prima Fascia
- · Dirigente di seconda Fascia,

di cui occorre validare gli incarichi. La figura seguente riporta la funzionalità descritta:



Figura 2 - Validazione degli Incarichi

Dal menù a tendina, indicato in figura, l'utente avente il ruolo "valutatore", oppure in possesso di un profilo abilitato ad accedere alla funzionalità indicata, dovrà:





A) selezionare il personale d'interesse ovvero:

- · Dirigenti di Prima Fascia;
- Dirigenti di Seconda Fascia;

B) cliccare sul bottone "Cerca" evidenziato in figura.

A scopo esemplificativo il profilo indicato è relativo ai "Dirigenti di seconda fascia".

La ricerca, visualizzerà la lista dei dirigenti di competenza di cui occorre validare l'incarico, come da schermata successiva.

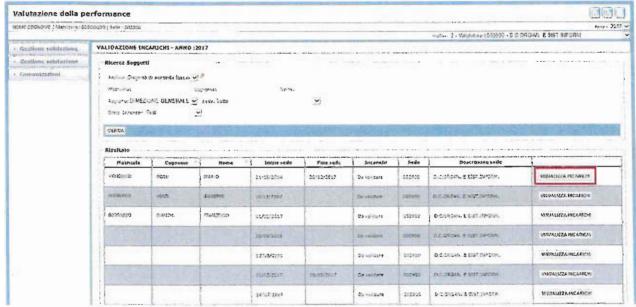


Figura 3 - Validazione degli Incarichi

È possibile circoscrivere la ricerca dei soggetti interessati utilizzando i filtri presenti sulla maschera ovvero ricercare per:

- Matricola;
- Cognome e nome;
- Stato Incarichi (Validato o da Validare);
- Regione;
- · Sede.

Si evidenzia, per completezza, che gli ultimi due menù a tendina saranno popolati con un numero di voci corrispondenti al profilo dell'utente autenticato. Nello specifico, ad esempio, un utente avente





profilo di Direttore Regionale vedrà il menù "Regione" popolato solo dalla regione di propria competenza, mentre il menù "Sedi" sarà popolato dalle sedi che afferiscono alla Regione interessata.

Selezionando, successivamente, la voce "Visualizza Incarichi" sarà caricata la lista contenente l'incarico o gli incarichi oggetto di validazione per ogni dirigente in carico alla singola struttura.

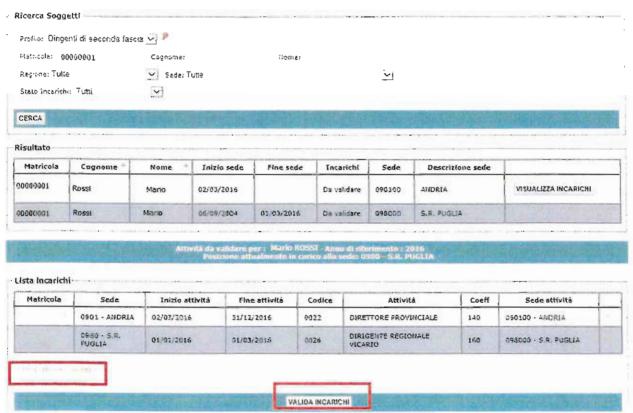


Figura 4 - Validazione degli Incarichi



Direzione Centrale Organizzazione e sistemi informativi

Direzione Centrale Risorse umane

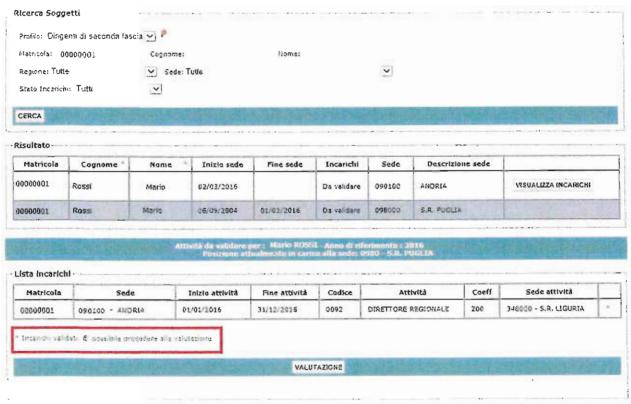


Figura 5 - Validazione degli Incarichi



Direzione Centrale Organizzazione e sistemi informativi

Direzione Centrale Risorse umane

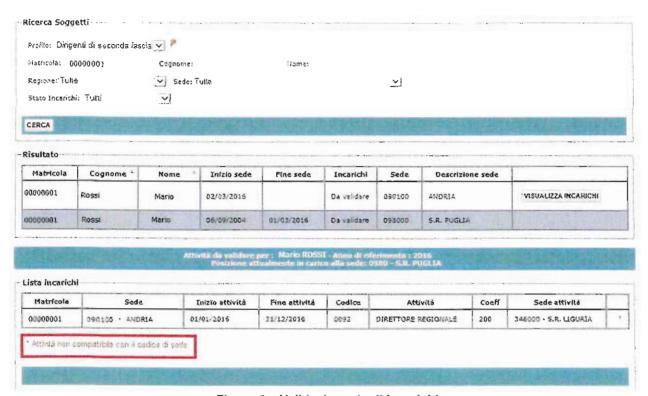


Figura 6 - Validazione degli Incarichi

Dall'elenco del personale da valutare, selezionando il soggetto d'interesse sarà visualizzato nella stessa pagina l'incarico da validare. L'azione di validazione si esegue selezionando il tasto "Valida Incarichi" indicato in Figura 4.

In questa fase si dovrà operare un attento controllo di tutti i dati relativi all'incarico di cui si esegue la validazione. A tal proposito, si sottolinea che i dati riportati nella presente procedura sono importati in maniera automatica dalle registrazioni effettuate nella tabella "Incarichi/Pos.Org.ve" presente nella sezione "Dati Giuridici" della procedura Vega. In caso di inesattezze e/o anomalie nei dati degli incarichi da validare, quindi, è opportuno procedere ad un controllo e all'eventuale aggiornamento delle suddette registrazioni Vega.

Si evidenzia che la didascalia contrassegnata dal carattere "*" può apparire scritta in colori diversi in relazione ai seguenti casi:

- "*Incarichi non validati", di colore arancio e quindi da validare come indicato in Figura 4;
- "*Incarichi validati", di colore verde. In questo caso è possibile procedere alla valutazione mediante il tasto apposito, come indicato in Figura 5;
- "*Attività non compatibile con il codice sede", di colore rosso, nel qual caso occorre contattare un amministratore del sistema, come indicato in Figura 6.





2. VALUTAZIONE

Per il Valutatore

L'utente avente il profilo di valutatore, previa autenticazione, avrà a disposizione tra le funzioni di menù, una sezione chiamata "Gestione Valutazione". Selezionando detta sezione, come evidenziato nella figura di seguito riportata, e successivamente cliccando sulla funzionalità "Scheda di valutazione", potrà ricercare i profili dei soggetti, di propria competenza, interessati dal processo di valutazione.

Nella fattispecie, predisponendo opportunamente, per l'anno d'interesse, i filtri di ricerca evidenziati in figura e selezionando il tasto "Cerca", potrà visualizzare la lista di tutti i soggetti da valutare. Nell'esempio riportato in figura è stato evidenziato il caso relativo alla valutazione dei dirigenti di seconda fascia.

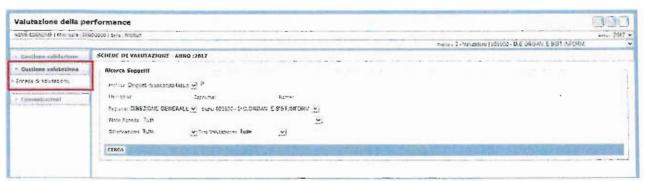


Figura 7 - Scheda di Valutazione - Ricerca Soggetti







Figura 8 - Scheda di Valutazione - Ricerca Soggetti

La funzionalità di ricerca restituirà la lista dei soli soggetti, di pertinenza del valutatore autenticato e di cui sia stato precedentemente validato l'incarico, che costituisce l'attività oggetto del processo valutativo.

Cliccando sul link "Visualizza Scheda", evidenziato in Figura 8, sarà visualizzata la maschera riportata nella figura sottostante.

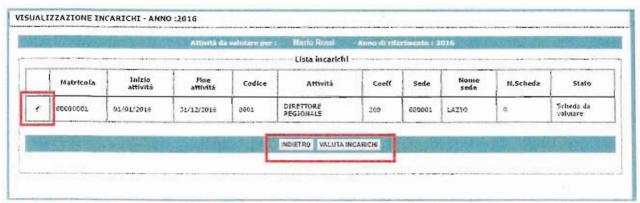


Figura 9 - Scheda di Valutazione - Visualizza Incarlchi

Il valutatore, spuntando la check-box indicata in figura, potrà procedere alla valutazione dell'incarico, selezionando il bottone "Valuta Incarichi".

Una volta selezionato il tasto "Valuta Incarichi", il valutatore potrà visualizzare la scheda di valutazione, riportata di seguito, e procedere con la valutazione.

In relazione alla tipologia di processo valutativo, in procedura sarà sempre disponibile la "Valutazione per Cambio Incarico", in maniera alternativa rispetto alle altre due tipologie di valutazione di volta in volta abilitate in procedura secondo quanto indicato nelle comunicazioni della D.C.R.U.

In base al periodo considerato, quindi, e alla tipologia di valutazione attivata, ovvero:

- Valutazione per Cambio Incarico;
- Valutazione Intermedia;
- Valutazione Finale;

il sistema presenterà, rispettivamente, la scheda di valutazione relativa al processo di valutazione al momento disponibile, come riportato nella figura successiva (a scopo esemplificativo, la tipologia di valutazione abilitata è relativa alla Valutazione per Cambio Incarico).

La scheda di valutazione potrà essere stampata, indipendentemente dalla tipologia di valutazione al momento attiva, tramite l'apposito bottone "stampa scheda" evidenziato nelle figure. La selezione di detto pulsante determina la creazione automatica del pdf della scheda ed il relativo download dello stesso sulla postazione dell'utente.





Direzione Centrale Risorse umane

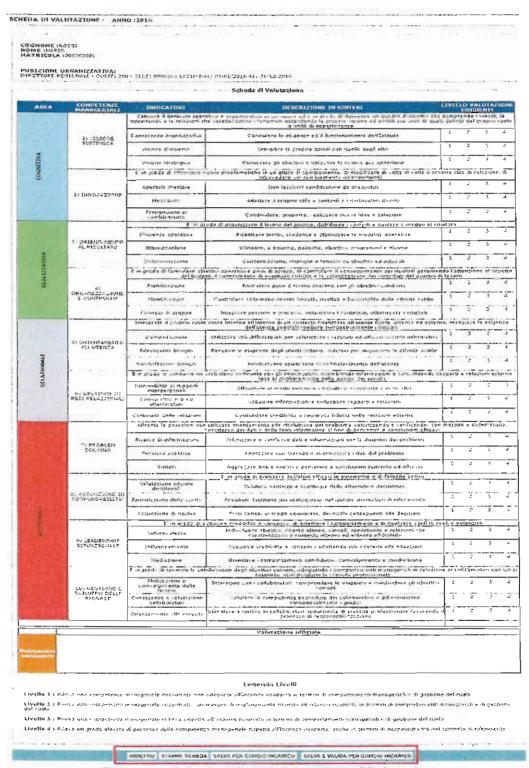


Figura 10 - Scheda di Valutazione per cambio Incarico



13



Il valutatore potrà, quindi procedere con la valutazione del soggetto Valutato esprimendo il punteggio corrispondente per ogni competenza evidenziata nella scheda e per ogni indicatore.

Dopo aver compilato la scheda in ogni sua parte, ivi compresa la motivazione che ha determinato il punteggio assegnato, il valutatore potrà:

- salvare quanto appena compilato mediante la selezione del tasto "Salva per Cambio Incarico", qualora si volesse modificare successivamente quanto espresso;
- salvare e validare la scheda mediante la selezione del tasto "Salva e valida per Cambio Incarico", gualora si volesse finalizzare definitivamente la scheda validandola sul sistema.

In quest'ultimo caso, ovvero quando il valutatore procede con il "Salva e Valida", al Valutatore ed al Valutato sarà spedita una mail automatica di notifica che descrive la valutazione effettuata esortando il Valutato a prenderne visione collegandosi all'applicazione.

La scheda, da questo momento è disponibile per la fase successiva da parte del Valutato.

Si evidenzia che quanto descritto in maniera esemplificativa per la "Valutazione per Cambio Incarico" va applicato anche alla:

- Valutazione Intermedia;
- Valutazione Finale:

L'intestazione della scheda evidenzierà la tipologia di valutazione al momento attiva, come illustrato nelle figure successive.



	OUSI :0000000001 DRGANIZZATIVA:					
ETTORE NO	CONTRACE - COSTF: 20	3 SEDE: 0000001 .4210 D	et: 05:01/2016 At: 51/ED/2016			
			Scheda di Valutazione			
AREA	MANAGERIALI	INDICATORI		LIVLLI		
		connect if contests open appressing a fe restricts of	ativa e prijantozativa la sui aguno ad a la gruda di aglierane na quedes d'istievae elle na sui attenzione i fenomeni esperidando la grupna visione ad ambili pia visita di quest	gerting geting	eda t	vinc.
		Canascence organization	Conseque le esigence ed il funciona mento dell'appliato	:	7	,1
	SISTEMEA	Intone Curterte	Integrare to propose acrom con quality day's altri	1	2	7
IIVA		Complete Surgerings	Conserve of objective emblance is entered the experience	:		3
COGNITIVA			uses subtlementation in all attention of county exempts, and the second visitor in collect appropriate to the county of the coun	my 500	e 31 15	170
9		-percure mentals	tion to claim conditions to be required.	•	7	7
	2) 1/4/07/42/01/8	Flecolarics	Adams re il propino side è confesti e intellocutori di resti			.;
	1			-;	; -	3
		Propensions at combine ente	Condividere, progress realizates mapse idea a solutions do de argenizates il levaro del gruppo. Solutiones e comple e quierre il propro al re-	Cats.		
	1	Mis ours pressore	Aspether temps scalence a otherwise to modeles operative	I	2	3
	AL PISCETATO	Ottelt@250lone	Alaneare a salume, aske he, objetive, programme a risusse	:	2	;
-		Determinations	Concentrations, impagno e tenzeja su objeta,, ed ostárou	1	2	ş
Contrario	1	Fin grade de localité atra	etavi uperativo e plani il basane, ili controllere il conseguimento dei constati perunteo et il superamiento di gi emboli criticia e la valonazzanoni dei comentoti del proggo di	to Fatte	FO2 15 70	5 (1
1		Pistofic column	fair there place d'agence generali con di communication.	:	:	-;
	P CONTROLLO	Maintat eggas	Controllere sistem etisengenie finelija, omilieti e figizopoptië delle esistie ponge	:	.`	- 3
		Safrey and all garages	Intervier persons a processi, shiromate i contribut, opinografe i contrib	·	٤	5
			com e miserita all'interiori di un contessa farelezata all'interrio Enple, interno ed carere	7. Pro es	proje e 1	e 12
	1	Consultation	deli utenza suddistateno sne tempestho mente i biogori Saliszara etai diferenziasi pro estarizzara i superira ad efficias susetti informetivo	ī	-	7
	ALL OTEUTA	Patrazione bisagni	Oppositive le pouvoir de gli utenti finterni, esterni per migliarzi e la pluviti pi alte	:	:	-5
INC	1	Secon(asiene pisson)	Promus, ere prioni tese al soddistacurente dell'utenzi		2	
H 270har	 		icanita a continue con os interfocutori, sceniberesti información e concolidando de tota el majorganesto della cualta de certifi	ppers 1	- r-lp.:	1544
1		Consequent of repeated	Africatar aramate screen e customer à appete que di altre	7	7	٠.
	PETT HELACTORAGE	Constituta (+3 es	Acquisms informations to suppose reports to relations	:		٠.
		interlocatori				٠.,
The same of		devinate delle relazioni affirmate la scussioni con	Controllere (controlle a recipiona futura nelle relationa esterne	m ctc do		
		Micerca th information	are thenny and I vite a degre to the temperature of a price of the content of the content of		-	3
	SOLVING		valurative e verificate debi e informationi per la dispress dei ombien i	;;	2/	
		Cadilona Croscaph	Analissare son restude e sistemizante i sob del problema			
		Salec	Appregate data e enalist e protessore a constituiam synonete ed efficiera É marado di prondore decisioni efficas, in zustriamia, in di fareene sance	<u> </u>		
	l .	Valutopione opisioni designati	y an instead in proposed Ecologist emission delile alternation decisionals	1	2	٤
	separation of characters of second points of	Formulations della scales	Sconline l'apparet plu sentegoloss nu quadra parmitico di ofenniento		-,-	-:
4	1	Assumptions dumps (No.	Fare carico, in mode equitorale, dei mechi conscienzate alle decisioni	ī	-:	
	ļ		care cance. In most equipment do men consequent of the de intal ere contact is e	l a pu	בוכוי הז	,
	ı	Sucore valouss	Indevelopme appetitut, charme idanee, vintelli, especitionia e relatible che constantamenti material into-re-en especies el latituto	:		- 1
	STRATIONALS STRATIONALS	Inflatorentesy	Acquisme creatibility en unitenso minimondo stat sciencio elle satuazioni	1	- 2	Ý
		Hediszums	Greensure i trentportaniente con tidare : i resigniante a carris mano	-	2	3
		£ in grzae di favorire la 100	torrescent study objects it comment, adequated a new automatic or consperied in relation to popula, other elements of a regional professionally	* * * * * * * * *	16-16-2	Dar.
	10. CESTIONES	Consulgenents della	Interrupce con confidenciators, concerendente la comercia y conficiella y la vidantica comunia	1	2	
	SUTUDING DELLE	Conservation - Statement	Valutare de spergetente prosenta del la libraritari e alflumente e consequalmente e profes	-1-		3
			conceptable - forme de padrenne aprovince de macile professionele fe mande d		-	
	ere total	Onents monte elle crestita	Standare – from a dis pletoratori reprodució di respile professione festivado i di messa di estandiamentale di estando de professione	1		
			Valutagione ufficiale	=		

Figura 11 – Scheda di Valutazione per Valutazione Întermedia

Livello 1: Riby a una competenza manageniste risponenza non piloguetti all'interres interperto in termini di competitament montoperali e di pestione del music



RECOLA :00			Descrizione Incarichi	
rescola :00				
	16ennest			
STORE REST	GANIZZATIVA:	- Stat. Hopopa (AZIO D	AL 01.01/2016 At: 51/12/2016	
	eller min is	and the best transfer	- Schoda di Valutazione	-11
AREA	HANAGERIALI	INDICATORI	DESCRIPTION OF BUILDING	CONFERT
		obsoutments a se negations of	shore q uncanutation in our opera ed e in grada di delineare un quadro d'attentir e es he rarollovizzona i funement estendendo (e procina unidane ad ambia dia casti di obal e unita di appreteriorista	s definite del Propr
	11 VISIONE SISTEMEA	Caracenza de gardieles	Converse is regerate of a luminous mento dell'islanti-	1 7 7
	\$157674C4	visiane divisione	todegrave le proprie action dun quelle dogle altre	
the state of		Anne statepes	Considere phi objettavi e utilitzare le risusse pni appartune	
osani n		E' n grado in elleuntere i	nua e problematiche in un offica di combinamento, di moddia ce di volta in volta il pro informatiche melli combinamento un'opportunito	gros stee à relació
		Apertura munsalv	tion less-erst conversance de gregories	: 2 3
	2, BMOAYLIONS	Acetioles.	Address I proprie spin a contrate o manifestituti descrip	1 7 8
200		Frequencions al	Combusine propone, resherere make idea y cubilinea	71
THE REAL PROPERTY.		tanthisments E in gi	rada di organizzara di lavora del gluppo, dell'ilguira i cantoni a guidica di muopo al re-	
	** // // // // // // // // // // // // /	Effectives appraises	Respettare tempi, scadence e alumezara la mudalité operative	: 2 >
135	SI ORIEITAMENTO AL PIONITATO	Communica Anne	Allmeare, a rastema, politicite, absetsive, geogramms e receto	1 . 3
CALIZZATIVA	Language Company	Leterminazione	Concentrazione, impegno e tenasia (u spiettui ed essusoli	: : ; 7
7		t in grada di formulare obi	istavi operativi e pisni di azione, di controllare il consequimento dei risultasi garanter let, il superantento di eventuali erdicità e la valunazzazione dei contributi del giuturo d	ndo l'estentione si Piaxoro
	49	Frankariane	Comulare orani d'atrone coerenti can gli ablette condicioni	1 1 1
	2 CONTROLLO	Majordor a digun	Controller- nuternativemente finalita aquatati e tunt analita delle attaita sublig	4 3 4
		בשבוחק ל בוסיסו-	integrary persons a process. It ontages I contribute attitutions i requitate	1 2 3
		Interprets d propose spale	rome insertin all'interna di un contesto finalisseta all'intente finele, interne 64 estes dell'utensa anddinfacendane temportinamende i bissiain	nu maracre le ca
		Conjunications	Uniquero pul matéronas y per valoristere i repport ed elficaci se soit, valoriman.	1 7 3
	MUSICINEITA MUSICINAMENTO	Lipvi Juine bisugin	Companie la gragonia stagli utaria finterni, autoria per maghinara la efficie puedia	2 2 3
SAL		Sedicial Copy - Serges	Promissere asomi tore el nysintacionesta dell'intenza	: = >
KEIAZIUKALI		E se arado de conforte un	l e astruttura controlato son gli interiocutori, scambia ado informazioni e conscilicando re tese al intelimi accente della qualità dei genzio.	apports a releasen.
2		Deposibilità ai (apporti	Allegature in mode corone a costructi, o il rapporte con chi site	1 2 3
-	PRICE REPORTED BY	Ennoscenza red - d	Acquire informazioni e trapposte i apposte e relativa	1 2 9
SULVE		Continues deste research	Consolidare cuedificipa o resuprocu fictuos melle retizioni metente	1 2 9
(0.50 Like		Ideants le principam con	n program prendemento elle ripoluzione del problema internazionale e internazionale e internazionale e confermello con l'estaterra dei donce delle firma informativa al une di nervenire a conclusioni ethicie.	restado e sissem
		Dicerce Linformation	intercons e neclessio dativi interconsi on per la disignati del problemi	1.5- 23
000	SOUTH STORY	fenance cualities	Academare can motodo e motometrosto i deti del problemo	1 2 3
		Sinks.	Aggregate data e realis, e percentre a conclusion concentr od efficaci	1 2 2
20			b in practical pre-unique securious afficient an extratable of fallocates Conco	
3年 5 首	La resouratione of	der soonti	Talutture of norge or overstage delta alternative de dationals	: : 3
Server II	WES-MONS-BILLIA	Forterplansame today coulds	Staylare Eugerano par Horsepginse nel quadra communica di tronmante	
3		Assuntions di rischio	Terra campa, in mode aquilibrate. Ser nothi consequent alle decision:	7 5 3
910		I .	Control of Military of Control of Military Control of C	1 2 2
表 上批	F) ASALEKS MIP SETUACIONISCO	Auto-Johnes	Individuare direction, reserve denses unless in appertunità e relazione die nuratte dizzono il contesso unana sed a servo soli intruto	1 2 9
	SSTU4 SHOULE	Industriations	and matter excellents a conserver statement with independent the attentions	1 2
350		the hap-ane	Commune - compositioned of the felling and adjusted of conductions	
		Diefracione v	nellous har ille ple marrites a desse i. A legerande i comportant del marc gores les relation expression commente en le contrate production de	1 2 2
	10: GESTIONE E	and office the sells	Interspire con e allaboratori, consprendora la esigente o condiciose ali otretto . somuni]
	F-MO MRE IS	C map, prop to at hite, con-	estatare le competenze auscedute du parliciparitor e differentiame conseperolmente a problem	
71		Compalantempt all a contra	Stemiolare a former as collaborator reportunite de conpeta perfectionale favor-nue processos de responsabilitaces inne	4 : - :





Figura 12 - Scheda di Valutazione per Valutazione Finale

Per il Valutato

L'utente avente il profilo di Valutato, previa autenticazione, avrà a disposizione, tra le funzioni di menù, una sezione chiamata "Propria Posizione". Selezionando detta sezione, come evidenziato nella figura di seguito riportata, e successivamente cliccando sulla funzionalità "Propria Posizione", potrà visualizzare gli incarichi di competenza oggetto del processo di valutazione e le relative schede in cui tali incarichi sono stati valutati. Si evidenzia che nel processo di validazione degli incarichi il valutatore può, in relazione alle esigenze dettate dal processo e alla natura degli incarichi stessi, predisporre una o più schede di valutazione per il Valutato, per cui, a seconda dei casi, il Valutato potrà avere per lo stesso anno di valutazione una o più schede di valutazione.



Figura 13 - Home Page - per il Valutato

Selezionando la funzionalità "Visualizza Incarichi" al Valutato sarà resa disponibile nel frame centrale la lista degli incarichi oggetto del processo di valutazione per l'anno d'interesse (Figura 13).



Figura 14 - Visualizza Incarichi

Selezionando, invece, la funzionalità "Schede di Valutazione" al Valutato sarà resa disponibile nel frame centrale, la lista delle schede di valutazione disponibili per l'anno d'interesse (Figura 14):







Figura 15 - Scheda di Valutazione

Sempre in relazione alla procedura di valutazione attiva, ovvero:

- Valutazione per Cambio Incarico;
- · Valutazione Intermedia;
- Valutazione Finale;

il Valutato, selezionando il tasto "Visualizza Scheda", potrà aprire la scheda di valutazione e procedere con le azioni di propria competenza, in relazione allo stato specifico in cui si trova la stessa.

Riprendendo il processo di valutazione utilizzato nell'esempio di Figura 10, solo dopo che il valutatore abbia espresso la sua valutazione per Cambio incarico, il Valutato potrà esprimere, eventualmente, una propria autovalutazione su ciascuno degli indicatori corrispondenti ai livelli indicati nella scheda oppure accettare guanto espresso dal proprio Valutatore senza procedere all'autovalutazione.

Nelle figure seguenti si riporta la scheda di valutazione che indica in evidenza le aree di azione del Valutato. Nello specifico, se il Valutato non concorda con la valutazione effettuata dal valutatore, dovrà compilare l'autovalutazione e, così facendo, il tasto in fondo alla pagina diventa "Non Accetto" (Figura 16); viceversa, qualora il Valutato fosse in perfetto accordo con la valutazione del valutatore, la colonna della autovalutazione non sarà compilata e il tasto in fondo alla pagina diventa "Accetto" (Figura 17).

Pertanto, qualora il valutato concordi completamente con la valutazione effettuata dal valutatore, si dovrà limitare ad accettare senza procedere a valorizzare alcun campo.

Qualora il valutato, prima di completare la propria autovalutazione, decida di concordare con la valutazione effettuata dal valutatore, dovrà utilizzare il pulsante "Reset" per pulire i campi già valorizzati all'interno della sottosezione "Autovalutazione".

In entrambe le casistiche, il Valutato potrà facoltativamente compilare la sezione dedicata al commento.

II Sepretario



Direzione Centrale Risorse umane

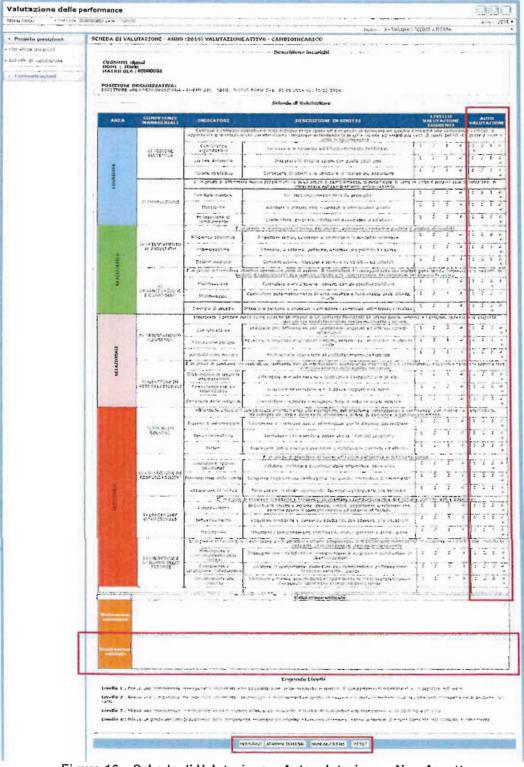


Figura 16 - Scheda di Valutazione - Autovalutazione - Non Accetto







Direzione Centrale Risorse umane

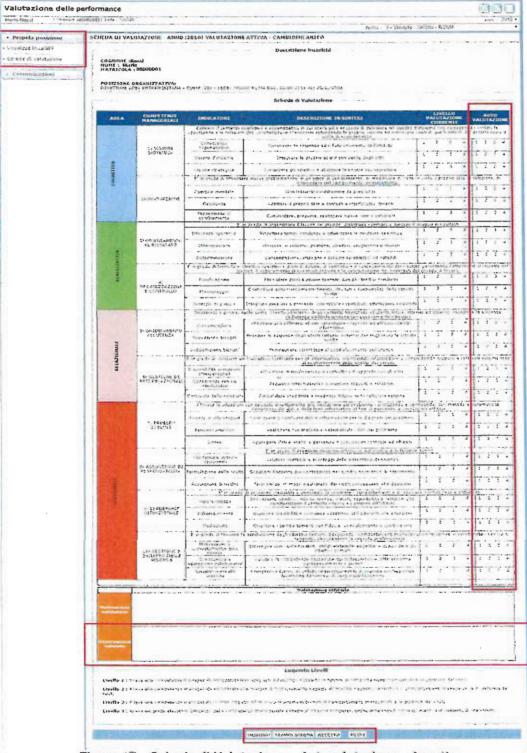


Figura 17 - Scheda di Valutazione - Autovalutazione - Accetto



20



Nel caso in cui sia in corso un ciclo di Valutazione Finale, seguita ad una Valutazione per Cambio Incarico o ad una Valutazione Intermedia, la sezione dei commenti riporterà i commenti riferiti alla Valutazione Finale oltre che a quella immediatamente precedente (sottosezione di sinistra). In maniera analoga, per quanto riguarda le colonne dei punteggi, sarà mostrato il punteggio riferito alla Valutazione Finale, alla eventuale Autovalutazione nonché il punteggio riferito alla valutazione immediatamente precedente (colonna di sinistra).

Quanto descritto è riportato nella figura sottostante:

			orire la condivisione degli obiettivi comuni, ad apporta, stimola	eguani eguani	la i co	neira i	tamen	ti m	ile Ile	erial	ijn i	-192	ione	ai c	olla —
	10) GESTIONE E	Motivazione e coinvolgimento delle risorse	Interagire con i collaboratori, comprendera l esigenze e condividere gli obiettivi consumi	1	2	3	4	1	2	3	1	ī	2	3	
	SVILUPPO DELLE RISORSE	Conoscenza e valutazione collaboratori	Valutare le competence possedute dai collaboratori e differenziarme consapevolmente i giudizi	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	1
		Orientamento alla crescita	Stimolare e fornire ai collaboratori opportunità di crescita professionale favorendo il processo di responsabilizzazione	1	2	3	3	1	2	ŝ	4	1	2	3	<u>-</u>
T		Valutazione preci	edente intermedia	_		_	-	Val	utaz	low	e aff	icia	le	-	
										_					
lotivazioni															
valutatore															
1															
			- 2	_				· <u> </u>					_		
			- 1	_				· <u>-</u>					_		_
sservazioni valutato				_				· 				_	_		
			= 1	_				·					_		
valutato			- 1										_		
Conferma o modifica								-			_				_
valutato								-					_		

Figura 18 - Scheda di Valutazione Finale in seguito ad una precedente valutazione



Nel caso in cui non esistano precedenti valutazioni ma sia stata attivata solo quella finale, la sezione dei commenti si presenterà come indicato nella figura successiva.

9		Autorevoletza	li acquisire credibilité e consenso, di orientare i comportamenti e di risolve Individuare obiettivi, risorae idonee, vincoli, apportunita e relazioni che	1	2	3	-		2	3	±
	3) LEADERSHIP SITUAZIONALE	Influenzamento	caratterizzano il contesto interno ed esterno all'Isbituto Acquisire gradibilità e consenso adottando stili aderenti alle situazioni	1		3	:	1	2	3	Δ
		Mediazione	Offentare i comportamenti con fiducia, convolgimento e condivisione	7	2	3	1	ĩ	2	3	4
S CONT		È in grado di favorire la	condivisione degli obiettivi comuni, adeguando i comportamenti managerio rapporta, stimolandone la crescita professionale	di so d	elazio	ne zi	colleba	orato	sri co	in ci	: וני
	10) GESTIONE E	Notivazione e coinvolgimento delle risprse	Interagice con i collaboratori, comprendere le esigenze e condividere gli objettivi comuni	1	2	3	÷	ì	2	3	-
	RISORSE	Conordenza e valutazione collaboration	Valutare le competenze possedute dai cullaboratori e differenziarna consapevolmente i giudizi	1	3	3	ن	i	2	3	-
		Orientamento alla prescita	Enmolare e fornire si collaboratori apportunità di crescita professionale favorendo il processo di responsabilitzazione	1	=	3	7	1	2	3	-
			Valutazione ufficiale				_	_	-	-	-
waxieni ratore											
					_						_
Street Property											
arenazione Autobo											

Figura 19 – Scheda di Valutazione Finale in assenza di precedente valutazione





3. VALUTAZIONE: INSERIMENTO CONTRO DEDUZIONI DA PARTE DEL VALUTATORE

In presenza di osservazioni del Valutato, il valutatore dovrà apporre le proprie contro-deduzioni alle osservazioni avanzate dal Valutato con la possibilità di modificare la colonna dei punteggi relativi alla valutazione corrente così come evidenziato nella figura sottostante:

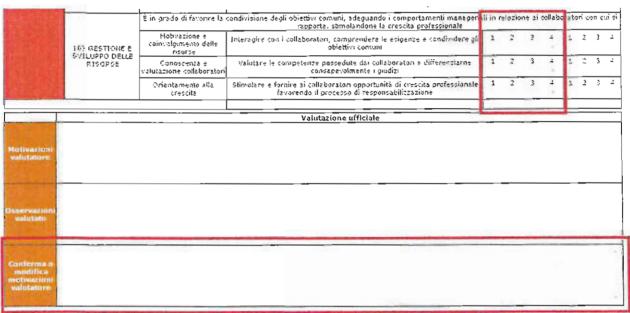


Figura 20 - Scheda di Valutazione Finale con Contro-deduzioni

Quando il valutatore procede con il "Salva e valida", al Valutatore ed al Valutato sarà spedita una mail automatica di notifica che descrive che la nuova valutazione è stata effettuata esortando il Valutato a prenderne visione collegandosi all'applicazione.

Qualora il Valutato accetti la nuova valutazione effettuata dal valutatore, il processo di valutazione si conclude.





4. VALUTAZIONE: GESTORE DELLE DIVERGENZE

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".

I soggetti responsabili della gestione delle divergenze valutative differiscono in funzione del profilo dei valutati e dei valutatori. Per la corretta identificazione di tali soggetti si fa riferimento al paragrafo "Gestione delle divergenze valutative" della Determinazione presidenziale n. 111 dell'8/10/2015 e s.m.i., nonché alle indicazioni contenute nei messaggi Hermes relativi all'attivazione della procedura di valutazione. I soggetti responsabili di questa fase del processo valutativo saranno automaticamente individuati dalla procedura e avranno a loro disposizione uno specifico profilo per accedere alla stessa.

L'utente avente il profilo di "Gestore delle Divergenze", previa autenticazione, avrà a disposizione tra le funzioni di menù una sezione chiamata "Gestione Valutazione". Selezionando detta sezione, come evidenziato nella figura di seguito riportata, e successivamente cliccando sulla funzionalità "Schede di Valutazione", potrà visualizzare, previa ricerca, le schede dei soggetti interessati:

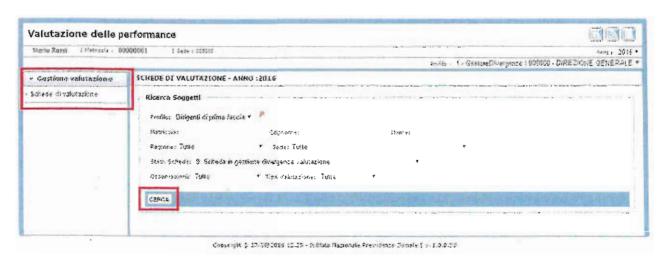


Figura 21 Gestore Divergenze - Cerca Schede valutati

Selezionando il tasto di "Cerca" sarà caricata nella stessa pagina la lista delle schede che si trovano nello stato "gestione divergenza valutativa" ovvero quelle di competenza del Gestore Divergenze, così come indicato in figura:





Matricola	Cognome *	Nome *	Data Inizio attività	Data Fine attività	Codice attività	Sede	Num. scheda	Stato	Totale Punteggi	Tîpo Val.	
60000001	Rossi	Mario	01/01/2015	30/11/2015	0016	138000	1	9	22,57	Cambio Incarico	Visualizza Scheda
000000002	Bianchi	Maria	01/12/2015	31/12/2015	0016	138000	1	9	22,67	Cambio Incarico	Visualizza Scheda

Figura 22 Gestore Divergenze - Cerca Schede Valutati

Selezionando il link "Visualizza Scheda" sarà caricata la seguente maschera:



Figura 23 Gestore Divergenze -Schede Valutati

Selezionando, mediante la spunta, le attività oggetto di valutazione e successivamente selezionando il bottone "Visualizza Scheda" sarà caricata la scheda riportata nella figura sottostante:



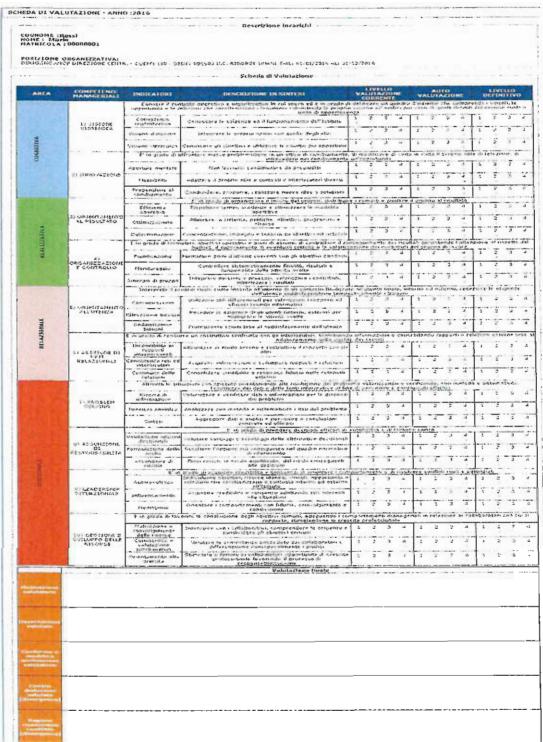


Figura 24 - Scheda in Gestione Divergenza Valutazione





Direzione Centrale Risorse umane

il Gestore Divergenze, dovrà compilare la sezione di commento di sua pertinenza dopodiché validerà il tutto selezionando il tasto presente in fondo alla pagina "Salva Risoluzione Divergenza" riportato in figura:

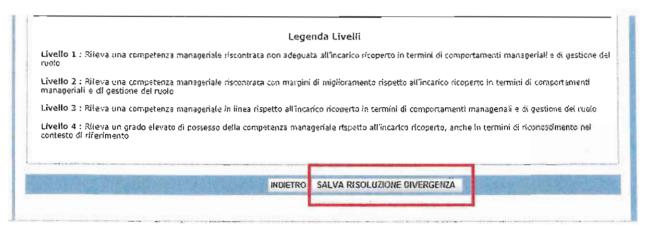


Figura 25 - Scheda - Gestione Divergenza Valutazione

Una volta che è stato inserito il commento di risoluzione divergenza, la scheda, transitando nello stato di "Post risoluzione divergenza valutazione", viene resa disponibile al valutatore che ha l'obbligo di compilare il commento di competenza nonché la facoltà di modificare i punteggi della scheda di valutazione (Figura 27).

Successivamente la scheda transitando nello stato di "Presa Visione al Valutato dopo risoluzione divergenza valutazione" viene resa disponibile al Valutato che ha la sola facoltà di prenderne visione. La sola visualizzazione della scheda di valutazione da parte del Valutato implica automaticamente la presa visione della stessa.

Si evidenzia che gli eventi relativi ai passaggi di stato della scheda indicati precedentemente ed attivati, rispettivamente, dal Gestore Divergenze, dal Valutatore ed infine dal Valutato sono sempre accompagnati da servizi di notifica mediante e-mail.

In corrispondenza di ciascuna transizione sarà spedita una mail automatica di notifica che descrive lo stato della valutazione effettuata esortando, a seconda dei casi specifici, l'attore coinvolto a prenderne visione collegandosi all'applicazione.

Nelle Figure seguenti si riporta la sezione commenti della scheda di valutazione nei diversi stati descritti precedentemente.



Direzione Centrale Risorse umane

100 miles			rapporta, stimolandone la crescita professionale								Щ
	10) GESTIONE E SVILUPPO DELLE	Motivazione e coinvolgimento delle cisorse	Interagire con i collaboratori, comprendere le esigenza e condividere gli obiettivi comuni	1	2	3	1	1	2	3	-i
医型 原	RISORSE	Conoscenza e valutazione collaboratori	Valutare le competenze possedute dai collaboratori e differenziame consapevolmente : giudizi	į	2	3	:	1	2	3	-
		Orientamento ella crescita	Stimolare e (omire ai collaboratori appartunità di crescità professionale favorando il processo di responsabilizzazione	1	2	5	7	1	2	3	ٺ
			Valutazione per cambio Incarico								믁
			Valuations per compra medico								`
Mothestioni valutatore			•								
				_							•
Osservarioni valutato											-
Conferma o modifica motivazioni valutatore											
	-									-	-
Contro deduzioni valutato (divergenza)											
Ragioni risoluzione conflitte (disergenza)											•

Figura 26 - Commenti Scheda Post Risoluzione Divergenza



Direzione Centrale Risorse umane

	RISORSE	Conoscenza e valutazione collaboratori	Valutare le competenze possedute dei collaboratori e diffi consaperolinente i giudizi	etenziarne	1	3	3	±	ī	2 3	3 4
		Orientamento alla crescita	Stimplare e fornire aj collaboratori opportunita di crestita p favorendo il processo di responsabilizzazione	rofessionale	1	2	3	3	1	2 3	3 4
			Valutazione per cambio incarico			_	_				
											-
Mutatore valutatore											
1000											-
Osservaziuni											
valutato											
	_										
Conferma o modifica											
motivazioni valutatore											
			- Professional	<u> </u>							
Contro											
valutate (divergenza)											
Ragioni											
(divergenza)											
								_	_		-
Mativissiani Finali											
valutatore											
					-				_		

Figura 27 - Commenti Scheda finale in presa visione al Valutato dopo risoluzione divergenza

Il Segiretario

29



5. IL RUOLO REFERENTE

Il Ruolo di Referente è un profilo che consente all'utente autenticato di poter espletare le attività relative al processo di valutazione per conto sia del Valutatore che del Valutato di una determinata struttura organizzativa.

Tale Ruolo viene abilitato dall'Amministratore dell'applicazione oppure gestito in autonomia dal responsabile del processo valutativo per la struttura di sua competenza tramite il sistema di Identity Management. Il titolare di tale ruolo, una volta autenticatosi, accede attraverso il menù a tendina della Home Page:

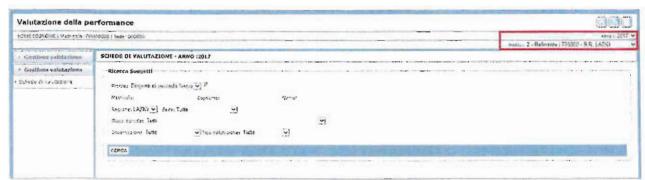


Figura 28 - Home Page - per il Referente

Nel caso in cui il valutato, per qualsiasi motivo, sia impossibilitato ad accedere in prima persona al processo valutativo, la validazione potrà essere effettuata dal Referente responsabile.

Qualora il Referente operi, quindi, per conto del Valutato l'applicazione evidenzia con un "warning" che il soggetto autenticato sta operando in luogo del soggetto titolare della valutazione.

Nelle figure che seguono vengono riportate, per il caso indicato, le maschere relative alla visualizzazione e alla successiva validazione della scheda ad opera del Referente:



Direzione Centrale Risorse umane

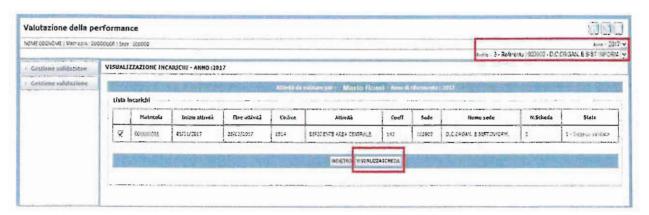


Figura 29 - Scheda visualizzata dal Referente

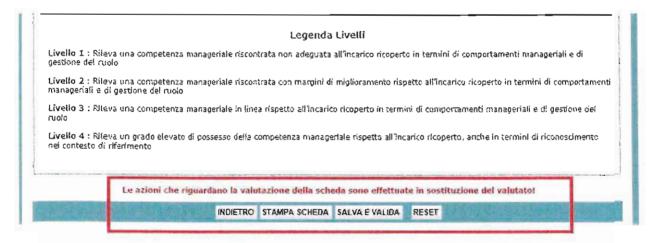


Figura 30 - Warning operazioni svolte dal Referente in luogo del Valutato



Figura 31 - Warning scheda validata dal Referente in luogo del Valutato



ALL. C.



istituto Nazionale Previdenza Sociale

COGNOME: .
NOME:

MATRICOLA:

RETRIBUZIONE DI RISULTATO PERSONALE D	ELL'AREA MEDICA -
SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA QUALITA'	DELLA PRESTAZIONE

POSIZIONE ORGANIZZATIVA:							
Santagan kunsu dagan kemuan dan salah salah salah salah salah salah salah salah salah salah salah salah salah						. DAL	
	· ·					r • • • • • • • • • • • • • • • • • • •	
A.2.1							
ECONOMICITA' DELL'AZI	ONE GESTI	ONALE					
(utilizzo ottimale delle risorio param	etrato anche al c	onseguimento	dello standard-ob	det ivo del rela	nivo centro di com	(0)	
- Incarico							PUNTEOGIO:
A.2.2							
CAPACITA' DI IMPIEGARI	LE COMPI	STENZE E	LE CONOSC	ENZE SPE	CIALISTICH	E NECESSAI	RIE PER IL
CONSEGUIMENTO DEGLI							
			-				<u>.</u>
Iniziative di riferimento/Note	(a cura del v	alutatore):					
Man be sufference brisingly						, . <u> </u>	
Non ha sviluppato iniziative 0 positive. Risultati	1	2 .	3	4	[5]	Wa	the incomments all officials
bosuse cistanti						. He consegn	the interamente gli objetti

A.2.3											
LESSIBILITA' NELLA		•			•						GARANTIRE UNA
RESENZA COERENTE	CON	LE ESI	CENZ	E DEL	LE A	riivii	'A' ME	DICO	LEGAL	1	
				÷			~				
niziative di riferimento/N	ote (a c	cura del	velut	afore):							
	• • •	• • • • • •									name training and them along a regard of the
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	[10]	Assicura una presenza costante,
Presenta insufficiente											disponibile anche a coprire situazio
			***		·- ·		٠.	, ·			di urgenza
APACITA' DI PROGRA									-		
'APACITA' DI PROGRA ERVIZIO, SECONDO L									-		
CAPACITA' DI PROGRA ERVIZIO, SECONDO L DELL'ENTE	E DIV	ERSE (CONIN	OTAZ					-		
CAPACTTA' DI PROGRA ERVIZIO, SECONDO L DELL'ENTE	E DIV	ERSE (CONIN	OTAZ					-		
CAPACITA' DI PROGRA ERVIZIO, SECONDO L DELL'ENTE	E DIV	ERSE (CONIN	OTAZ					-		
CAPACTTA' DI PROGRA ERVIZIO, SECONDO L DELL'ENTE niziative di riferimento/N	E DIV	erse (valuts	OTAZ	IONI		SERV	VIZIO S	TESSO	ASSU	ME NELL'AMBITO
CAPACTTA' DI PROGRA GERVIZIO, SECONDO L DELL'ENTE niziative di riferimento/N	E DIV	erse (valuts	OTAZ					-		
CAPACTTA' DI PROGRA SERVIZIO, SECONDO L DELL'ENTE niziative di riferimento/No on ha conseguito i risultati 0 anesi	e Dry	erse (valuta 3	otrazz	5	CHE IL	SERV	VIZIO S	TESSO	ASSU	ME NELL'AMBITO Ha dinvastrato efficaci capacità di
CAPACTTA' DI PROGRA ERVIZIO, SECONDO L DELL'ENTE miziative di riferimento/No miziativ	e Dry	erse (valuta 3	otrazz	5	CHE IL	SERV	VIZIO S	TESSO	ASSU	ME NELL'AMBITO Ha dinvastrato efficaci capacità di
CAPACTTA' DI PROGRA SERVIZIO, SECONDO L DELL'ENTE niziative di riferimento/No on ha conseguito i risultati 0 anesi	e Dry	erse (valuta 3	otrazz	5	CHE IL	SERV	VIZIO S	TESSO	ASSU	ME NELL'AMBITO Ha dinvostrato efficaci capackà di
A 2.4 CAPACITA' DI PROGRA SERVIZIO, SECONDO L DELL'ENTE Iniziative di rifetimento/No ton ha conseguito i risultati () anesi	e Dry	erse (valuta 3	otrazz	5	CHE IL	SERV	VIZIO S	TESSO	ASSU	ME NELL'AMBITO Ha dinnostrato efficaci capacità di



COGNOME: NOME:

MATRICOLA:

RETRIBUZIONE DI SCHEDA DI VALU									
POSIZIONE ORGANIZZ	ATIVA:				_	, paper			
A.2.1 CAPACITA' DI GES DIFESA DELL' ISTI)FESSIC	MALE IN M	IODO DA GARANTIRE LA
Iniziative di riferimen	nto/Note	(a cura	del valo	ntatore):	·				
nessus miglioramento	_			3			6	7	Ha superato lo standard assegnato
A 2 2 CAPACITA' DI INII DI INTERESSE PER							TOV. A	ÞEÚ AST	RUTTURA DI APPARTENENZA
Iniziative di riferimen	sto/Note	(A CIES	del valu	natoce):	· ·	, ,	•		
Non la svilappata iniziativa	° 0	1	,'	7	4	5	6	7 6	Ha conseguito interamente gli obieti vi

LLA GESTIONE DI	te/Note	(a cua	del vali	dainre);					6	U dissostato efficaci capackà d programmazione
			.	·		NII DI	**************************************	21A O		VB
			.	·			a			VE
LA GESTIONE DI	CRUS	L DOLLE	W SERVE		LOLFLIMAL:	NII DI	MODAI	ain o	TERA II	VE
.2.4 APACITA' DI INTE										O ANCHE IN RELAZIONE
Presenza issufficiente	0	,	2							Assicura ena presento commito.
iziative di effecimen	to/Note	o (a cum	del val	stature):						
APEGNI CONNESS	NTEC	ONLO	RARIO	DI SER	VIZIO I	DELLA!	TRUT			RTENENZA E CON GLI
MATERIA CATTATA		3ST7ON	E DEL	PROPR	IO DMPI	GNO D	LAVO	RO IN I	MODO	DA GARANTIRE UNA
*	LA GE									

Firms del valutatore

Firma del valutato

II/Segretario



Istituto Nazionale Previdenza Sociale

COGNOME:

NOME:

MATRICOLA:

RETRIBUZIONE DI RISULTATO PER I PROFESSIONISTI DELL'AREA TECNICO-EDILIZIA -SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA QUALITA' DELLA PRESTAZIONE

POSIZIONE ORGANIZZATIV	A:					ung of the first of the second			and the second s	
·		t and the second second	**************************************		e approximate of					., 4 - 1,5-4,-
A2.i					,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,					
ECONOMICITA' DELL'	AZIONE	GESTIC	NALE							
(orilizzo oxtimale delle risorse p	Arametralo a	ncjrè al co	nseguimen	to dello sta	ındard-obje	attivo del t	elativo cer	itro aj cest	0)	
- Locari	o Attività te	caico-edil	izio nella s	ede U		<u>.</u>		***************************************	-PUNTEGGIO:	
A.2.2	**********	************	er stigen in		A SERVICE P.		· out us u		y.*	
CAPACITA' DI IMPIEG	ARE LE C	COMPE	TENZE I	E LE CO	NOSCE	NZE TE	CNICH	E RITEI	NT TANECESSARIE PE	RL
CONSEGUIMENTO DE	GLI OBJE	TIIVI A	ATTESI							
								/	,	
a state of the sam	· · · · · · · ·	-			,			·		
Iniziative di riferimento/N	lote (a cur	a del val	lutatore):	;				1		
							- 1	,•		
							, ,			
							<u>, </u>			
Non ha sviluppato iniziative 0 positive.	1	2	3	4	,	្នំ ទី	7	8	Ha conseguito interamente	gli objetrivi

OME:	,,, <u>,,,</u> ,,,,	COC	NOME	1 :		** -	, ,,,			the control of the co
LLE ESIGENZE DI	SERVI	IZIO E	CONT	EMPER	CANDO I	DIVER	SI IMPE	GNI IN	MODO) FRONTE CON FLESSIBIL DA GARANTIRE UNA RA DI APPARTENENZA
niziative di riferimento	~~~	"				a way water with a great water of the same				to the same of the
	214010	(2 0 0 0	COO, Val.	uauxc,	,					
Presenza insufficiente	0	I	2		4		6	7	8	Assicura una presenza costante.
2.4	,		******							ryn шин за <mark>примен</mark> ту оргуналия гун а - им хулсти Елб
	irazi	ONE (ON IL	CONT	esto La	VORA	rivo di	RIFER	IMENT	O ANCHE IN RELAZIONE
LLA GESTIONE DI	CRISI,	EME	RGENZ	E, CAN	I BIAME	NTI DI	MODAI	ITA' O	PERATI	VE
	~ · · · ·			\$4.0		···				a special with a simple construction of the constructions.
ziative di riferimento	/Note ((a cura	del vah	utatore)	:					
										1
								· ·		
	,	- 1	2	2	3	4			6.:	la dimostrato efficaci capacità d
quesi	, 	- · · - · ·		2	3	4		s the professional substitute		la dimestrato efficaci cupacità d
auesi	- ,	er i samerana.	dywin Thirtheod W St Myster	gerra mile i describi i e describi i describi i describi i describi i describi i describi i describi i describi	resident of the party	4		e na pagitinee - salistic Na nasay maa - Britanny		•
auesi	- ,	er i samerana.	dywin Thirtheod W St Myster	gerra mile i describi i e describi i describi i describi i describi i describi i describi i describi i describi	resident of the party	4		a na padrinasi nasata Kandarat man dibanca Ja		la dimostrato efficaci capacità d programmazione
auesi	- ,	er i samerana.	dywin Thirtheod W St Myster	gerra mile i describi i e describi i describi i describi i describi i describi i describi i describi i describi	resident of the party	4		i ne poplinica i navita na navita na i bilinica n		•
	- ,	er i samerana.	dywin Thirtheod W St Myster	gerra mile i describi i e describi i describi i describi i describi i describi i describi i describi i describi	resident of the party	4				•

Firma del valutatore

Firma del valutato

Strategia	Strictions by the control of the con	DC Entrate 100% 100% 20%	Deso 15% 10%	ansioni 100%	15% 10%		15% 10%	rclusione Sociale e idità Civile	15% 10%	DC Credito Welfare e Strutture Sociali 100% 100% 20%	15% 10%		Deso 15% 40%	sorse Umane 100%	15% 35%		peso 15% 35%	ttifrade Anticorruzione e arenza	15% 35%	cnologia Informatica e razione	15% 40%		_
Finanza	ellab anoifzað szaqs		15%		15%	40%	15%	40%	15%	40%	30%		10%	40%	20%	40%	20%		20%		10%		
	IEEP (CRID)	80% 10	A CONTRACTOR OF THE PROPERTY O	80% 10		40%		40% 10		40%		50% 1(30% 10		30% 10		50% 10		20% 10		50% 10	-
	orspensed obspecifs exnosered exnosered ib secondsolved 10% 25%	77777 (F) (F) (F) (F) (F) (F) (F) (F) (F) (F)	10% 25%		10% 25%		30%		10% 30%		10% 30%		10% 30%		10% 30%		10% 30%		%0E %01		10% 30%		
	Indicatore di Qualità Sintetico o Specifico (*)	25%		25%		25%		30%		30%		30%		30%		30%		30%		%0E		30%	
Proc	sznasség ib scibnI o ovissalgmos (**) osítisag2	25%	50	25%	50	25%	50	%0£	50	30%	35	30%	35	30%	30	30%	30	30%	30	%0E	35%	30%	
Processi	Gestione Ricorsi iv.mms	15%	50%	15%	50%	15%	50%		50%		35%		35%		30%		%0£		30%		%		
	Sussidiarietà inferregionale Controllo processo Produttivo																22 (200)		100 miles				
	Objectivi Produktivi ODE otsepo																		1				
	Obiettivi Produttivi Progetto Smaltimento 84T-č4T szenseið																						
Utenza (Consulenza centro- territorio ART OTROPARA DEFINITO E OTURIANO	20%	101	20%	01	20%	01	20%	10	20%	10												
Utenza (Interna)	Consulenza centro- territorio TEMPO SOGLIA RISPOSTA ITISSIII	20%	10%	20%	10%	20%	10%	20%	10%	20%	10%								imule				

	Objettivi Produttivi Progetto ECO Objettivi Produttivi Progetto Smaltimento Giacenze TF5-TFR Giacenze TF6-TFR							%06		%09									
	Controllo processo produttivo																	a	
	ร่ปอทรเปรียย อโธกงโออาาอวิทเ																	Ragglungimento obiettivi di risultato specifici ass egnati dal Dire ttore generale	
Processi	iznosiR snoitzs2 iv.mms		55%		55%		55%		%		%		%		%	77.5	%	ssegnati dal Di	
Pro	Indice di giacenza complessivo o Specifico (**)	20%	55	20%	55	30%	55		65%	10%	75%	20%	25%	20%	20%	20%	20%	Itato specifici a	85%
	Indicatore di Qualità Sintetico o Specifico (*)	20%		20%		30%				10%		20%		20%		20%		obiettivi di risu	
	ib anossoibnī. ģsivissubonq	20%		20%		30%				10%		20%		20%		20%		agglungimento	
	orisnersq otfaqeiA exnaeanq	40%		40%		10%		10%		10%		40%		40%		40%		R	
	TEEP (CRID)	%0\$		%05		%05		20%				%05		20%		20%			
Finanza	silab anoidzaĐ sesaga		30%		30%		30%	HOCH	20%		10%		30%		35%		35%		
	Gestione budget voci di costo discrezionali	20%		20%		20%		50%		100%		%05		20%		20%			
	Sviluppo																		
Strategia	Oblettivi specifici ennusli di Ente	100%	15%	100%	15%	100%	15%	100%	15%	100%	15%	100%	15%	100%	15%	100%	15%	100%	15%
et	Strutture	Segreteria Tecnica del Magistrato della Corte dei Conti	peso	Segreteria Tecnica del Direttore Generale	peso	Struttura Tecnica per l'Innovazione Tecnologica e la Trasformazione Digitale	beso,	Ufficio Estratto Conto Dipendenti Pubblici	peso	Progetto smaltimento glacenze Trattamento Fine Servizio - Trattamento Fine Rapporto	peso	Ufficio Procedimenti Disciplinari e della Responsabilità Amministrativa	peso	Ufficio Incarlchi e Funzioni Speciali D.I. 18 Aprile 1981	peso	Ufficio Responsabíle della Protezione dei Dati	beso	Incarichi di consulenza studio e ricerca	osad

ч
ð
2
æ

(Interna)	Consulenza centro- territorio TEMPO ATSPOSTA ALSOS TTISAND A
Utenza (Consulenza centro- territorio RAPPORTO TRA DEFINITO E OTUNIA
	ivituborq ivitaəidO otfaporq commitism2 AHT-2HT asnaəssiƏ
	Objettivi Produttivi Progetto ECO
	Controllo processo produttivo
	Sussidiarietà elsnoiparrafni
essi	Gestione Ricorsi iv.mms
Process	Indice di giacenza o onéssalvo o Specifico (**)
	Indicatore di Qualità Sintetico o Specifico (*)
	Indicatore di produttività
	ontamens9 ottaqeiA sxna2a19
	IEEP (CRID)
Finanza	ellab anoiវខេងស esaqe
	Gestione budget voci di costo discrezionall
	Sviluppo
Strategia	Objettivi specifici Briga ib ilsunns
	trutture
4	getario

*Le Direzioni di prodotto saranno valutate con riferimento all'indicatore di qualità proprio della Sezione di competenza. In particolare per la DC Pensioni sarà preso a riferimento l'indice di qualità della sezione "Ammortizzatori Sociale"; per la DC Inclusione Sociale e lotta alla povertà all'indice di qualità "Credito e Welfare"; le altre Strutture saranno valutate con riferimento all'indicatore sintetico di qualità delle aree di produzione;

**Alle Direzioni di prodotto sarà assegnato l'indice di giacenza di competenza (valore nazionale), con correlato obiettivo, come da Piano Budget. Per la DC Pensionale della media ponderata (50% ciascuno) del valore nazionale dell'indice di Giacenza Assicurato Pensionato (al netto della gestione del conto assicurativo) e dall'indice di Giacenza Conto Assicurativo. Alle altre Strutture sarà assegnato l'indice di giacenza complessivo (riferito a tutte le aree produttive: valore nazionale 86).

AND THE PERSON NAMED IN COLUMN		0
	DIREZIONE CENTRALE ENTRATE (Peso 10%)	
OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO/OUTPUT	PESO
ESPONSABILITA' PER PROGE	ITI (PR) PROPRI	60%
ESPONSABILITA' PER EVENT FRUTTURE	'UALI INTERVENTI (IN) COLLEGATI ALL'ATTUAZIONE DI PROGETTI PROPRI O DI ALTRE	40%
	DIREZIONE CENTRALE PENSIONI (peso 10%)	
OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO/OUTPUT	PESO
ESPONSABILITA' PER PROGE	TTI (PR) PROPRI	60%
ESPONSABILITA' PER EVENT TRUTTURE	UALI INTERVENTI (IN) COLLEGATI ALL'ATTUAZIONE DI PROGETTI PROPRI O DI ALTRE	40%
	DIREZIONE CENTRALE AMMORTIZZATORI SOCIALI	
OBIETTIVO	(peso 10%)	PESO
	DESCRIZIONE OBJETTIVO/OUTPUT	
ESPONSABILITA' PER PROGE	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	60%
ESPONSABILITA' PER EVENT TRUTTURE	UALI INTERVENTI (IN) COLLEGATI ALL'ATTUAZIONE DI PROGETTI PROPRI O DI ALTRE	40%
	DIREZIONE CENTRALE INCLUSIONE SOCIALE E INVALIDITÀ CIVILE (peso 10%)	
OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO/OUTPUT	PESO
ESPONSABILITA' PER PROGE	ITI (PR) PROPRI	60%
ESPONSABILITA' PER EVENT TRUTTURE	'UAU INTERVENTI (IN) COLLEGATI ALL'ATTUAZIONE DI PROGETTI PROPRI O DI ALTRE	40%
	DIREZIONE CENTRALE CREDITO E WELFARE (peso 10%)	
OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO/OUTPUT	PESO
ESPONSABILITA' PER EVENT TRUTTURE	TUALI INTERVENTI (IN) COLLEGATI ALL'ATTUAZIONE DI PROGETTI PROPRI O DI ALTRE	100%
	DIREZIONE CENTRALE ORGANIZZAZIONE E COMUNICAZIONE (peso 40%)	
OBIETTIVO		PESO
	(peso 40%)	PESO 30%
ESPONSABILITA' PER EVENT TRUTTURE	(peso 40%) DESCRIZIONE OBIETTIVO/OUTPUT	
ESPONSABILITA' PER EVENT TRUTTURE	DESCRIZIONE OBIETTIVO/OUTPUT TUALI INTERVENTI (IN) COLLEGATI ALL'ATTUAZIONE DI PROGETTI PROPRI O DI ALTRE 2020_AS11 MESSA IN ESERCIZIO DELLA WORK AREA INTEGRATA; PERSONALIZZAZIONE DELL'AREA RISERVATA MY INPS PER SEGMENTI DI UTENZA OUTPUT "RILASCIO CON MESSAGGIO HERMES IMPLEMENTAZIONI PROCEDURALI "WORK AREA INTEGRATA"	30%
ESPONSABILITA' PER EVENT	DESCRIZIONE OBIETTIVO/OUTPUT TUALI INTERVENTI (IN) COLLEGATI ALL'ATTUAZIONE DI PROGETTI PROPRI O DI ALTRE 2020_AS11 MESSA IN ESERCIZIO DELLA WORK AREA INTEGRATA; PERSONALIZZAZIONE DELL'AREA RISERVATA MY INPS PER SEGMENTI DI UTENZA OUTPUT "RILASCIO CON MESSAGGIO HERMES IMPLEMENTAZIONI PROCEDURALI "WORK AREA INTEGRATA" 2020_AS16 ESTENSIONE A TUTTO IL TERRITORIO, A REGIME, DELL'ACCESSO ESCLUSIVO CON PRENOTAZIONE OBBLIGATORIA AL SERVIZIO DI INFORMAZIONE DI I UVELLO OUTPUT "COMUNICAZIONE ESTENSIONE SERVIZIO DI PRENOTAZIONE OBBLIGATORIA SU	25%



	DIREZIONE CENTRALE RISORSE UMANE (peso 35%)	
OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO/OUTPUT	PESO
SECONDA PILITAL DEG PROC	(00) 000000	100/
RESPONSABILITA' PER PROG	EETTI (PR) PROPRI	10%
RESPONSABILITA' PER EVER STRUTTURE	NTUALI INTERVENTI (IN) COLLEGATI ALL'ATTUAZIONE DI PROGETTI PROPRI O DI ALTRE	10%
OB.1	GRADO DI ATTUAZIONE DI FORME DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO IN TELELAVORO O IN LAVORO AGILE. N. DI DIPENDENTI IN LAVORO AGILE E TELELAVORO / N. TOTALE DEI DIPENDENTI IN SERVIZIO VALORE OBIETTIVO : 10%	30%
ОВ.2	GRADO DI COPERTURA DELLE AGEVOLAZIONI DI WELFARE AZIENDALE (NUMERO DI DIPENDENTI SERVITI DA ALMENO UNO STRUMENTO DI WELFARE AZIENDALE / NUMERO TOTALE DI DIPENDENTI IN SERVIZIO) VALORE OBIETTIVO: VALORE CONSUNTIVATO ANNO PRECEDENTE	30%
OB.3	RIDUZIONE CONTENZIOSO DIPENDENTI IN SERVIZIO VALORE OBIETTIVO : ABBATTIMENTO 5% DEL PERVENUTO RISPETTO AD ANNO PRECEDENTE	20%
	DIREZIONE CENTRALE FORMAZIONE E SVILUPPO RISORSE UMANE (peso 35%)	
OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBJETTIVO/OUTPUT	PESO
	NTUALI INTERVENTI (IN) COLLEGATI ALL'ATTUAZIONE DI PROGETTI PROPRI O DI ALTRE	20%
	2020_AS27 PIANO DI FORMAZIONE CON PREVISIONE SPECIFICA FORMAZIONE R DIRIGENZIALE IN MATERIA DI PARI OPPORTUNITA' OUTPUT "SOMMINISTRAZIONE AL PERSONALE DIRIGENZIALE DI UN INTERVENTO FORMATIVO IN MATERIA DI PARI OPPORTUNITA'"	20%
OB.1	GRADO DI COPERTURA DELLE ATTIVITA' FORMATIVE DEDICATE AL PERSONALE (NUMERO DI DIPENDENTI CHE HANNO INIZIATO UN'ATTIVITÀ FORMATIVA NEL PERIODO DI RIFERIMENTO / NUMERO TOTALE DEI DIPENDENTI IN SERVIZIO ALLA DATA DI RILEVAZIONE. CON VALORE OBIETTIVO : VALORE CONSUNTIVATO ANNO PRECEDENTE.	30%
OB.2	OFFERTA FORMATIVA PER DIPENDENTE (ORE DI FORMAZIONE EROGATE / NUMERO TOTALE DEI DIPENDENTI IN SERVIZIO) CON VALORE OBIETTIVO : VALORE CONSUNTIVATO ANNO PRECEDENTE.	30%
	DIREZIONE CENTRALE ANTIFRODE ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA (peso 35%)	
OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBJETTIVO/OUTPUT	PESO
RESPONSABILITA' PER EVEI	NTUALI INTERVENTI (IN) COLLEGATI ALL'ATTUAZIONE DI PROGETTI PROPRI O DI ALTRE	50%
RESPONSABILITA' PE ATTIVITA' STRATEGICHE (AS	DRACESSI DI CAMPETENZA DELL'ISTITLITÀ BITENLITI ESPASTI A RISCHIA "CARRITIANE"	50%
	DIREZIONE CENTRALE TECNOLOGIA INFORMATICA E INNOVAZIONE (peso 40%)	
OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO/OUTPUT	PESO
RESPONSABILITA' PER EVE STRUTTURE	NTUALI INTERVENTI (IN) COLLEGATI ALL'ATTUAZIONE DI PROGETTI PROPRI O DI ALTRE	70%
O8.1	PERFORMANCE APPLICATIVI "RIDUZIONE DEL NUMERO DI INTERROGAZIONI AL SINGOLO APPLICATIVO CON RISPOSTA SUPERIORE AI 10 SECONDI" CON VALORE OBIETTIVO: 10% RISPETTO AD ANNO PRECEDENTE	15% .

Pagina 2

OB.2	PERFORMANCE APPLICATIVI "RIDUZIONE DEL TEMPO MEDIO DI RISPOSTA DI TUTTI GLI APPLICATIVI" CON VALORE OBIETTIVO : 5% RISPETTO AD ANNO PRECEDENTE	15%
------	--	-----



hear se	DIREZIONE CENTRALE BILANCI CONTABILITA' E SERVIZI FISCALI (peso 10%)					
OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBJETTIVO/OUTPUT	PESO				
RESPONSABILITA' PER EVEN' STRUTTURE	TUALI INTERVENTI (IN) COLLEGATI ALL'ATTUAZIONE DI PROGETTI PROPRI O DI ALTRE	20%				
RESPONSABILITA' PER ATTIVITA' STRATEGICHE (AS)	2020_AS1 RIDISEGNO DEL FLUSSO DI PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE E ADEGUAMENTO DEL REGOLAMENTO DI AMMINISTRAZIONE E CONTABILITÀ VIGENTE OUTPUT "TRASMISSIONE BOZZA NUOVO REGOLAMENTO DI AMMINISTRAZIONE E CONTABILITÀ ALLA SEGRETERIA DEL DIRETTORE GENERALE, CON RIDISEGNO DEL FLUSSO DI PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE"	20%				
OB.1	DEFINIZIONE DEI REQUISITI NECESSARI AL RECEPIMENTO DEL NUOVO PIANO DEI CONTI INTEGRATO DI CUI AL DPR 132/2013 NEL SISTEMA DI CONTABILIZZAZIONE E NEL SISTEMA DI BILANCIO DELL'ISTITUTO" CON OUTPUT: ELABORAZIONE DEL DOCUMENTO DI ANALISI DEGLI IMPATTI SUI SISTEMI CONTABILI DELL'ADOZIONE DEL DPR 132/2013	30%				
OB.2	AUTOMAZIONE DEL PROCESSO DI CHIUSURA DEL BILANCIO DELL'ISTITUTO CON OUTPUT: ELABORAZIONE DEL DOCUMENTO DI MAPPATURA E CENSIMENTO DELLE ATTIVITÀ DA AUTOMATIZZARE E RACCOLTA DEI REQUISITI DI AUTOMATIZZAZIONE DELLE STESSE	30%				
	DIREZIONE CENTRALE PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE (pero 15%)					
OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO/OUTPUT	PESO				
RESPONSABILITA' PER PROGE	TTI (PR) PROPRI	60%				
RESPONSABILITA' PER EVENT STRUTTURE	TUALI INTERVENTI (IN) COLLEGATI ALL'ATTUAZIONE DI PROGETTI PROPRI O DI ALTRE	40%				
	DIREZIONE CENTRALE PATRIMONIO E INVESTIMENTI (peso 35%)					
OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO/OUTPUT	PESO				
RESPONSABILITA' PER EVENT STRUTTURE	TUALI INTERVENTI (IN) COLLEGATI ALL'ATTUAZIONE DI PROGETTI PROPRI O DI ALTRE	10%				
RESPONSABILITA' PER ATTIVITA' STRATEGICHE (AS)	2020_AS23 INSERIMENTO NEL PIANO TRIENNALE DI INVESTIMENTO E DISINVESTIMENTO, A PARTIRE DALL'ANNO 2D20, DELLA PREVISIONE DI ACQUISTO DI IMMOBILI DA DESTINARE A SEDI CON IL GETTITO PROVENIENTE DAL VENDITA DIRETTA DEL PATRIMONIO A REDDITO A SEGUITO DELL'AUTORIZZAZIONE DEI MINISTERI VIGILANTI DEL 17 GIUGNO 2019 PROT. N. 11497. OUTPUT: "TRASMISSIONE ALLA SEGRETERIA DEL DIRETTORE GENERALE DELLA BOZZA DI AGGIORNAMENTO DEL REGOLAMENTO PER GLI INVESTIMENTI E DISINVESTIMENTI IMMOBILIARI ADOTTATO CON DETERMINAZIONE PRESIDENZIALE N.131/17 AL FINE DI POTER CONSENTIRE E PROCEDIMENTALIZZARE L'ACQUISTO DA PARTE DELL'ISTITUTO DELLE PROPRIE SEDI ISTITUZIONALI."	20%				
OB.1	AGGIORNAMENTO BANCA DATI GEMPI VALORE OBIETTIVO: 100% DI TUTTE LE VOCI INDIVIDUATE	20%				
OB.2	ATTIVITÁ DI CONSEGNA IMMOBILI AL GESTORE ESTERNO ENTRO LA DATA PREVISTA DAL CONTRATTO VALORE OBIETTIVO: 100%	25%				
OB.3	DISMISSIONE PATRIMONIO IMMOBILIARE DA REDDITO. VALORE OBIETTIVO: 100%	25%				
	DIREZIONE CENTRALE RISORSE STRUMENTALI E CENTRALE UNICA ACQUISTI (peso 15%)					
OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBJETTIVO/OUTPUT	PEŞO				
RESPONSABILITA' PER EVENT STRUTTURE	TUALI INTERVENTI (IN) COLLEGATI ALL'ATTUAZIONE DI PROGETTI PROPRI O DI ALTRE	50%				
OB.1	INCIDENZA DELLA PROGRAMMAZIONE NEGLI ACQUISTI DI BENI E SERVIZI NUMERO DI ACQUISTI EFFETTUATI NELL'ANNO CON IMPORTO > 40.000 € GIÀ PREVISTI NEL					
		(1)				

	DIREZIONE CENTRALE AUDIT E MONITORAGGIO CONTENZIOSO (peso 35%)	The Carl
OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO/OUTPUT	PESO
RESPONSABILITA' PER EVENT STRUTTURE	UALI INTERVE NTI (IN) COLLEGATI ALL'ATTUAZIONE DI PROGETTI PROPRI O DI ALTRE	30%
OB.1	CAMPAGNE AUDIT CENTRALI VALORE OBIETTIVO : N. 7	40%
OB.2	FOLLOW UP CENTRALI VALORE OBIETTIVO: N. 5	10%
OB.3	CRSA CENTRALI VALORE OBIETTIVO : N. 5	10%
OB.4	COORDINAMENTO CAMPAGNE (AUDIT E FOLLOW UP) REGIONALI VALORE OBIETTIVO : N. 12	10%
	DIREZIONE CENTRALE BENESSERE ORGANIZZATIVO, SICUREZZA E LOGISTICA (peso 20%)	
OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO/OUTPUT	PESO
ESPONSABILITA' PER PROGE	TTI (PR) PROPRI	60%
RESPONSABILITA' PER EVENT TRUTTURE	UALI INTERVENTI (IN) COLLEGATI ALL'ATTUAZIONE DI PROGETTI PROPRI O DI ALTRE	40%
	DIREZIONE SERVIZI AL TERRITORIO (peso 10%)	
OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO/OUTPUT	PESO
ESPONSABILITA' PER EVENT TRUTTURE	TUALI INTERVENTI (IN) COLLEGATI ALL'ATTUAZIONE DI PROGETTI PROPRI O DI ALTRE	100%
	DIREZIONE CENTRALE STUDI E RICERCHE (peso 20%)	
OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO/OUTPUT	PESO
ESPONSABILITA' PER EVENT TRUTTURE	TUAU INTERVENTI (IN) COLLEGATI ALL'ATTUAZIONE DI PROGETTI PROPRI O DI ALTRE	50%
RESPONSABILITA' PER ATTIVITA' STRATEGICHE (AS)	2020_AS6 ELABORAZIONE NUOVO REGOLAMENTO IN MATERIA DI "CRITERI E MODALITÀ PER LA FRUIZIONE DEI DATI STATISTICI ED ELEMENTARI PER FINALITÀ INFORMATIVE E SCIENTIFICHE" OUTPUT "TRASMISSIONE ALLA SEGRETERIA DEL DIRETTORE GENERALE BOZZA NUOVO REGOLAMENTO IN MATERIA DI "CRITERI E MODALITÀ PER LA FRUIZIONE DEI DATI STATISTICI ED ELEMENTARI PER FINALITÀ INFORMATIVE E SCIENTIFICHE"	25%
	2020_AS7 ELABORAZIONE NUOVO REGOLAMENTO VISITINPS SCHOLARS OUTPUT "TRASMISSIONE ALLA SEGRETERIA DEL DIRETTORE GENERALE BOZZA NUOVO REGOLAMENTO VISITINPS SCHOLARS."	25%







Tabelle Integrative al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Sommario

Tabella	A:	Modalità d	i calcol	o degli ii	ndicatori	dei co	osti stan	dard	 3
Tabella	В:	Pesi utilizz	ati per	le "risali	ite" all'ir	ndice d	ei Costi	standard	 6

_
7
g
ä
i standa
SO
dei costi
<u>.</u>
de
ori
ä
<u>:</u>
ק
=
degli i
degli indic
0
ㅎ
은
li calcolo
ità di calcolo
ā
odalità
ğ
Σ
A
a
bella
ന
1

Codice Ind.	Indicatore	Descrizione Indicatore	Modalità di calcolo
1	Indicatore costo medio Totale per unità di Prodotto	Viene definito attraverso il rapporto dei costi totali (discrezionali, vincolati, parametrici) al netto della gestione patrimoniale, con la produzione omogeneizzata netta.	(Costí Totali – Costi della Gestione Patrimoniale) / Produzione omogeneizzata netta di tutte le aree di produzione
2	Indicatore costo medio Netto per unità di Prodotto	Viene definito attraverso il rapporto dei costi discrezionali e vincolati (al netto della gestione patrimoniale e delle spese legali connesse al recupero dei crediti e derivanti dagli incassi), con la produzione omogeneizzata netta.	(Costi discrezionali e vincolati - gestione patrimoniale - spese legali) / Produzione omogeneizzata netta di tutte le aree di produzione
ю	Indicatore TOC per MQ (lordi)	Viene definito attraverso il rapporto tra i capitoli afferenti i costi per immobili strumentali (5U1104009, 5U1104012, 5U1104013, 5U1104014, 5U1104015, 5U1104016, 5U1104057, 4U1104052, 5U1104015) e i metri quadrati lordi degli stessi (Totale Superficie Lorda — G.EM.P.I.).	Costi per immobili strumentali / Mq lordi totali da GEMPI
4	Indicatore TOC pro-capite	Viene definito attraverso il rapporto tra i-capitoli afferenti i costi per immobili strumentali (5U1104009, 5U1104012, 5U1104013, 5U1104014, 5U1104015, 5U1104016, 5U1104057, 4U1104052, SU1104072, 8F1104015) e le Unità in forza.	Costi per immobili strumentali/ Unità in Forza
w	Indicatore costo immobili, al netto dei fitti, per MQ (netto)	Viene definito attraverso il rapporto dei costi per immobili strumentali, al netto dei fitti (5U1104009, 5U1104012, 5U1104013, 5U1104014, 5U1104016, 5U1104072, 4U1104052), con i metri quadri netti (Totale Superficie Netta – G.EM.P.I.).	Costi per immobili strumentali (al netto dei fitti) / MQ netti totali GEMPI
9	Indicatore costo Fitti per MQ (netto)	Viene definito attraverso il rapporto tra il costo per fitto degli immobili strumentali (locazione SU1104015, FIP SU1104057, figurativi 8F1104015) e i metri quadrati netti degli stessi (Totale Superficie Netta – G.EM.P.I.).	Costi fitto / MQ netti totali GEMPI

Codice Ind.	Indicatore	Descrizione Indicatore	Modalità di calcolo
	Indicatore andamento costo per Fitti	Viene definito attraverso lo scostamento del costo per fitto immobili strumentali (locazione 5U1104015, FIP SU1104057, figurativi 8F1104015) rispetto all'anno precedente.	Costi fitto N/ Costi fitto N - 1
∞	Indicatore costo Illuminazione per MQ (netto)	Viene definito attraverso il rapporto tra i costi per illuminazione e forza motrice (5U1104012) e i metri quadrati netti (Totale Superficie Netta – G.EM.P.I.).	Costi per illuminazione e forza motrice/MQ netti totali GEMPI
თ	Indicatore costo Riscaldamento per MQ (netto)	Viene definito attraverso il rapporto tra i costi per riscaldamento e condizionamento (5U1104013) e i metri quadrati netti (Totale Superficie Netta – G.EM.P.I.).	Costi per riscaldamento e condizionamento /MQ netti totali GEMPI
10	Indicatore costi per Pulizia e Igiene per MQ (netto)	Viene definito attraverso il rapporto tra i costi per Conduzione, Pulizia e Igiene (5U1104014 al netto della voce di spesa 90) e i metri quadrati netti (Totale Superficie Netta – G.EM.P.I.).	Costi per conduzione, pulizia e igiene/ MQ netti totali GEMPI
11	Indicatore costi di Vigilanza e Guardiania per MQ (netto)	Viene definito attraverso il rapporto tra i costi per la vigilanza e la guardiania (5U1104014 per le voci di spesa 01, 03 e 04) e i metri quadrati netti (Totale Superficie Netta – G.EM.P.I.).	Costi per la vigilanza e la guardiania /MQ netti totali GEMPI
12	Indicatore costi Pulizia per MQ (netto)	Viene definito attraverso il rapporto tra il costo della pulizia ordinaria e straordinaria (5U1104014 per la voce di spesa 02) e i metri quadrati netti (Totale Superficie Netta – G.EM.P.I.).	Costo della pulizia ordinaria e straordinaria / MQ netti totali GEMPI
13	Indicatore costi Acqua e Materiale Igienico sanitario per MQ (netto)	Viene definito attraverso il rapporto tra-i costi per acqua e materiale igienico sanitario (5U1104014 per le voci di spesa 08 e 10) e i metri quadrati netti (Totale Superficie Netta – G.EM.P.I.).	Costi per acqua e materiale igienico sanitario / MQ netti totali GEMPI

Codice	Indicatore	Descrizione Indicatore	Modalità di calcolo
14 Tud.	Indicatore incidenza costi Legali su Totale costi discrezionali	Viene definito attraverso il rapporto tra la somma delle spese legali, sia quelle relative al recupero dei crediti (5U1210001, 3U1210040) sia quelle afferenti gli oneri derivanti da incarichi (4U1206063, 5U1210004, 5U1210016) con i costi discrezionali.	Spese legali / Totale costi discrezionali
15	Indicatore costo medio Materiale di consumo pro-capite	Viene definito attraverso il rapporto tra le spese sostenute per l'acquisto di libri, pubblicazioni, riviste, carta e cancelleria, stampati, nastri magnetici, pellicole ed altro materiale (5U1104001, 5U1104005, 5U1104040) e le Unità FTE.	Spese per acquisto libri, riviste e stampe / Unità FTE
16	Indicatore costo medio Materiali di consumo pro-capite ultimo triennio	Viene definito quale media dell'indicatore "Indicatore Costo medio Materiale di consumo pro-capite", nel triennio di riferimento.	Indicatore MAC medio del triennio di riferimento
17	Indicatore costo per facchinaggio e trasporti pro-capite	Viene definito attraverso il rapporto tra le spese per facchinaggio, trasporti e spedizioni (5U1104018 per le voci di spesa 01 e 02) e le Unità FTE.	Spese per facchinaggio, trasporti e spedizioni / Unità FTE
18	Indicatore costo per Straordinario e Turni	Viene calcolato attraverso il rapporto tra i compensi per il lavoro straordinario e turni (4U1102002) (al netto del timesheet - effettivo Co.An per straordinario effettuato per altro CdR), con la produzione omogeneizzata netta.	Compensi per il lavoro straordinario e turni - TS_straordinario (effettivo)/ Produzione omogeneizzata netta (aree produzione)
19	Indicatore costo pro-capite per Missione	Viene definito attraverso il rapporto tra il valore delle indennità e rimborso spese per missioni interne (4U1102005) e le Unità FTE.	Indennità e rimborso spese per missioni interne / Unità FTE
20	Indicatore costo pro-capite per Missione - (voce di spesa 01 e 07)	Viene definito attraverso il rapporto tra il valore delle indennità e rimborso spese per missioni interne e dirette (4U1102005 per le voci di spesa 01 e 07) e le Unità FTE.	(indennità e rimborso spese per missioni interne e dirette) / Unità FTE
21	Indicatore costo pro-capite per Buoni pasto	Viene definito attraverso il rapporto tra le spese per buoni pasto (4U1102028) e le Unità disponibili (presenza).	Spese per buoni pasto /Unità disponibili (presenza)

Tabella B: Pesi utilizzati per le "risalite" all'indice dei Costi standard

PESO II° LIV.	1	8						Ė						23				3/6			
PESO I° LIV.	40	99	S	20	10	3.0	H	5	10)	w	4.7%	U)	V)	36	D.,	20	08	350	3.0	10	96
Aggr. Tipologia spesa	A	A	8	В	В	В	8	8	8	В	В	В	В	С	၁	C	C	ш	ш	ш	ш
DESCRIZIONE INDICATORE	Indicatore costo medio Totale per unità di Prodotto	Indicatore costo medio Netto per unità di Prodotto	Indicatore TOC per MQ (lordi)	Indicatore TOC pro-capite	Indicatore costo immobili, al netto dei Fitti, per MQ (netto)	Indicatore costo Fitti per MQ (netto)	Indicatore andamento costo Fitti	Indicatore costo Illuminazione per MQ (netto)	Indicatore costo Riscaldamento per MQ (netto)	Indicatore costi per Pulizia e Igiene per MQ (netto)	Indicatore costi di Vigilanza e Guardiania per MQ (netto)	Indicatore costi Pulizia per MQ (netto)	Indicatore costi Acqua e Materiale Igienico sanitario per MQ (netto)	Indicatore incidenza costi Legali su Totale costi discrezionali	Indicatore costo medio Materiale di consumo pro-capite	Indicatore costo medio Materiali di consumo pro-capite ultimo triennio	Indicatore costo per facchinaggio e trasporti pro-capite	Indicatore costo per Straordinario e Turni	Indicatore costo pro-capite per Missione	Indicatore costo pro-capite per Missione (voce di spesa 01 e 07)	Indicatore costo pro-capite per Buoni pasto
CODICE IND.	F.	2	3	4	5	9	7	8	6	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21