



La differenziazione della valutazione della performance individuale

l'esperienza INPS

Dott. Antonio De Luca

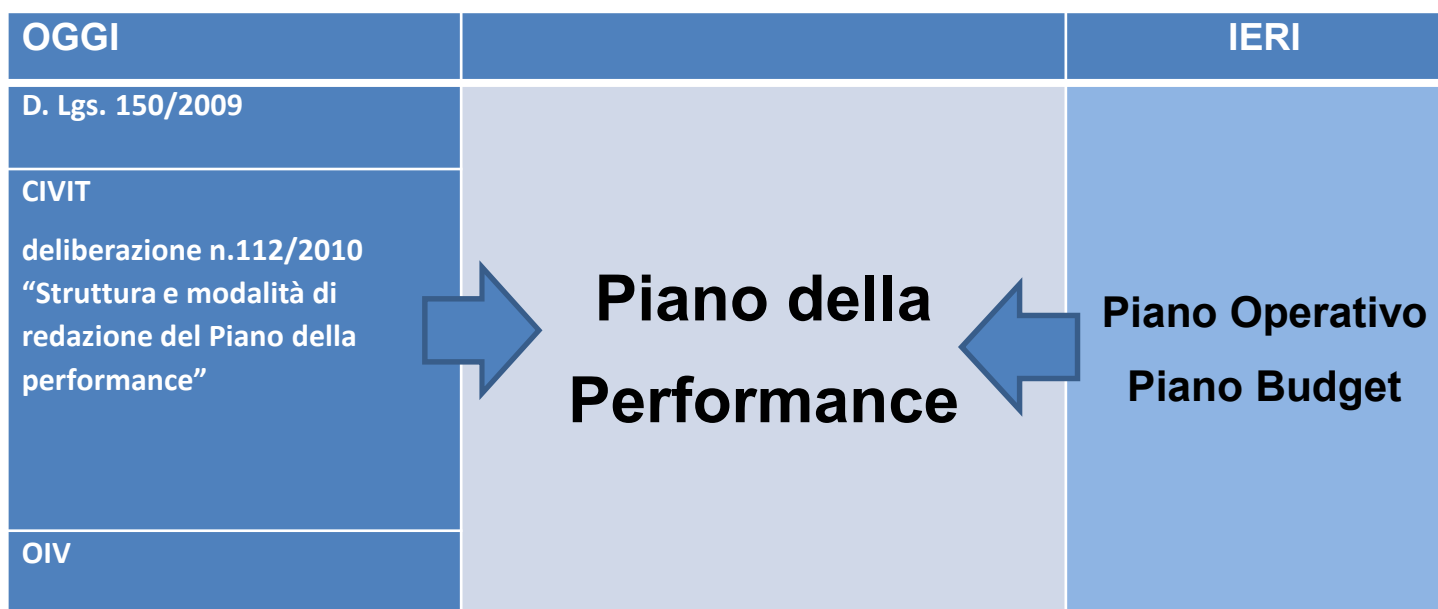
27 luglio 2016

Direzione Centrale Studi e Ricerche

Premessa

- L'Inps da anni utilizza un **processo di pianificazione, programmazione e budget** che consente di integrare le diverse prospettive strategiche ed operative, con gli aspetti economici e finanziari.
- È un **sistema consolidato, integrato** anche con il sistema di **contabilità analitica**, che permette all'Istituto di conoscere le proprie dimensioni economiche, valutare l'operato ed il raggiungimento degli obiettivi.
- Il processo di pianificazione, programmazione e budget rappresenta la formalizzazione di un **complesso processo organizzativo-contabile** che ha lo scopo, in fase preventiva, 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**.

Piano della Performance (D.Lgs 150/2009)

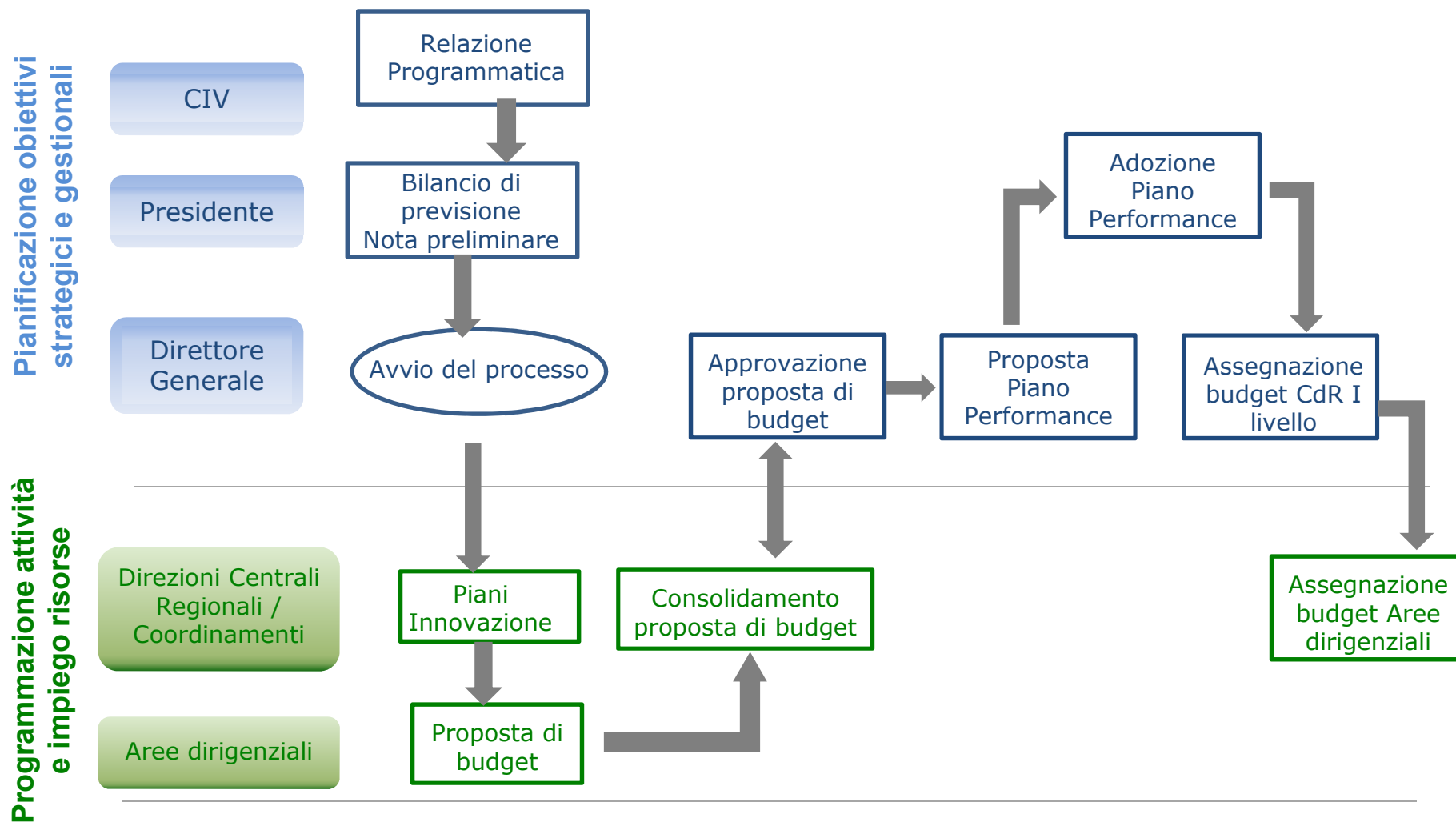


Il sistema adottato dall'INPS

Il controllo di gestione

- Processo di **pianificazione, programmazione e budget** - mette in relazione strategie, piani operativi e budget, per conseguire una piena integrazione tra obiettivi strategici, operativi e gestionali, risultati e risorse, e verificare costantemente il grado di raggiungimento degli obiettivi programmati
- Sistema di **consuntivazione e monitoraggio** - attraverso l'adozione di sistemi di misurazione, consente:
 - la valutazione comparativa tra le risorse impegnate/consumate con i risultati conseguiti
 - di monitorare lo stato di attuazione degli obiettivi e l'impiego/consumo delle risorse in corso di esercizio, così da consentire i necessari interventi correttivi
 - di verificare l'efficienza, l'efficacia e l'economicità dell'azione amministrativa
 - di misurare le performance delle strutture organizzative attraverso la rilevazione di scostamenti con le previsioni di budget

Il processo di pianificazione, programmazione e budget



Il Piano 2016

Nella Nota preliminare allegata al Bilancio Preventivo 2016 sono stati individuati i programmi che impegneranno l'Istituto nel prossimo triennio e la loro declinazione negli obiettivi gestionali per l'anno 2016.

Gli indirizzi gestionali che caratterizzeranno il Piano 2016 sono i seguenti:

- per le direzioni e le strutture **centrali**: significativo miglioramento dell'efficienza nell'impiego delle risorse e focalizzazione sui Programmi di innovazione e miglioramento, che devono essere orientati a realizzare; miglioramento dell'offerta e della qualità del servizio, incremento del valore economico della produzione, risparmi di spesa.
- per le direzioni **regionali**: introduzione del conto economico per la piena valutazione dei rendimenti e dei costi della gestione. Piani di produzione orientati prioritariamente alla creazione di valore per gli utenti (qualità del servizio e smaltimento degli arretrati) e per la collettività (valore economico della produzione = contributo alla riduzione del debito pubblico).

INPS

Il valore economico generato dalle attività di produzione, ovvero il contributo alla riduzione del debito pubblico

Il piano per l'anno 2016 comprende anche specifici obiettivi collegati al miglioramento del **valore economico generato dalle attività di produzione**.

Il valore economico della produzione comprende quei valori collegati al Bilancio istituzionale generati direttamente dalle attività produttive delle strutture di produzione. In sostanza, si tratta di attività la cui esecuzione è direttamente collegata alle iniziative gestionali che l'Istituto intraprende per l'accertamento dei contributi e il controllo della sussistenza e della permanenza del diritto alle prestazioni, sia di carattere previdenziale che assistenziale.

La mancata o parziale attivazione di tali iniziative può comportare maggiori uscite per l'Istituto, relativamente a prestazioni indebitamente percepite dai beneficiari, o minori entrate per effetto dell'evasione o elusione contributiva da parte dei soggetti contribuenti e di conseguenza maggiore fabbisogno finanziario per il bilancio e quindi un incremento di trasferimenti da parte dello Stato.

INPS **Il valore economico finanziario della produzione**

Nelle tabella seguenti sono riportati i valori finanziari (maggiori entrate e minori uscite) delle attività sopra descritte, analizzati nel triennio 2013-2015 (consuntivo 2013, preconsuntivo 2014 ed obiettivo 2015).

Per l'anno 2015 si prevede un incremento complessivo a livello nazionale del 4,7% rispetto al 2014, corrispondente a circa 700 milioni di euro.

MAGGIORI ENTRATE	Dicembre 2013	Preconsuntivo 2014	Obiettivo 2015	% VAR.
Accertamento contributi in fase di gestione flussi	7.440.527.809,03	8.772.003.625,81	9.368.499.872,37	6,8%
Accertamento contributi da vigilanza ispettiva	949.809.088,16	961.638.972,29	990.488.141,46	3,0%
Accertamento benefici in sede di pensione/TFS	123.060.607,54	77.076.509,13	44.020.242,96	-42,9%
Riscatti e ricongiunzioni	526.367.279,69	533.568.500,00	560.246.925,00	5,0%
Saldo sentenze favorevoli/sfavorevoli contributi	386.573.137,93	277.038.568,72	268.727.411,66	-3,0%
TOTALE ENTRATE	9.426.337.922,35	10.621.326.175,96	11.231.982.593,45	5,7%

INPS

Il valore economico finanziario della produzione

MINORI USCITE	Dicembre 2013	Preconsuntivo 2014	Obiettivo 2015	% VAR.
Interessi legali (-)	81.242.709,61	64.033.814,03	60.832.123,33	-5,0%
Accertamento prestazioni indebite	2.530.839.363,00	2.600.254.735,80	2.678.262.377,87	3,0%
Annullamento prestazioni da Vigilanza ispettiva	299.070.000,00	254.308.000,00	261.937.240,00	3,0%
Azioni surrogatorie	49.816.008,20	44.582.222,60	44.582.222,60	0,0%
VMC - Annullamento prestazioni dirette malattia	22.757.398,09	18.057.704,00	18.057.704,00	0,0%
Revoche prestazioni Invalidità civile	89.568.080,00	46.203.733,00	44.692.693,00	-3,3%
Saldo sentenze favorevoli/sfavorevoli prestazioni	1.419.252.668,10	1.471.822.952,02	1.471.822.952,02	0,0%
TOTALE USCITE	4.330.060.807,77	4.371.195.533,39	4.458.523.066,17	2,0%
TOTALE COMPETENZA	Dicembre 2013	Preconsuntivo 2014	Obiettivo 2015	% VAR.
TOTALE ENTRATE + TOTALE USCITE	13.756.398.730,12	14.992.521.709,35	15.690.505.659,61	4,7%

Item di valutazione per il 2016

Tutta la dirigenza è coinvolta nel processo valutativo della **Performance individuale** in relazione ai ruoli ricoperti :

➤ Qualità delle **competenze manageriali** (30% del valore)

Sono previsti indicatori comportamentali riconducibili a fattispecie concrete di azioni. Le competenze sono pesate sulla base di una predefinita clusterizzazione che permette di evidenziare competenze/comportamenti che caratterizzano i diversi ruoli dirigenziali all'interno dell'organizzazione

➤ Realizzazione degli **obiettivi di risultato** (70% del valore)

è effettuata sulla base delle indicazioni contenute annualmente nel Piano della Performance

Competenze manageriali per i dirigenti



Area Cognitiva

Area Realizzativa

Area Relazionale

Area Gestionale

Item di valutazione per il 2016

Competenze manageriali – il punteggio è attribuito secondo la seguente griglia di valutazione

Grado di valutazione	Punteggio
Valutazione di “ performance di competenza di Livello 1 ” rileva una competenza manageriale riscontrata non adeguata all’incarico ricoperto in termini di comportamenti manageriali e di gestione del ruolo	0
Valutazione di “ performance di competenza di Livello 2 ” rileva una competenza manageriale riscontrata con margini di miglioramento rispetto all’incarico ricoperto in termini di comportamenti manageriali e di gestione del ruolo	2
Valutazione di “ performance di competenza di Livello 3 ” rileva una competenza manageriale in linea rispetto all’incarico ricoperto in termini di comportamenti manageriali e di gestione del ruolo	4
Valutazione di “ performance di competenza di Livello 4 ” rileva un grado elevato di possesso della competenza manageriale rispetto all’incarico ricoperto, anche in termini di riconoscimento nel contesto di riferimento	6

Item di valutazione per il 2016

Obiettivi di risultato - al diverso grado di raggiungimento degli stessi corrispondono i seguenti parametri:

% raggiungimento dell'obiettivo	Parametro
= > 110	110
> 100 / = 109	Proporzione da 91 a 109
= > 70 / = 100	Proporzione da 60 a 90
< 70	0

Come collegare i risultati al ciclo di bilancio

Oltre ai parametri di efficienza, efficacia, qualità, bisogna considerare anche il Conto economico come strumento di valutazione dell'azione manageriale (modalità di governo del sistema organizzativo ed impiego delle risorse).

Il controllo dei costi è esercitato sul “funzionamento” per tutti i centri di responsabilità, mettendo a confronto i costi sostenuti con quelli preventivati (budget economico/forecast), differenziando le categorie di costo in **costi vincolati e discrezionali**.

La valutazione dell'azione manageriale si correla anche alla capacità di governo del sistema organizzativo attraverso le leve decisionali a disposizione: controllo dei costi sostenuti a fronte di quelli preventivati nell'ambito del processo di programmazione e budget, e valorizzazione del risultato economico della gestione del periodo considerato.

Il sistema di controllo di gestione è quindi integrato con la dimensione economica della gestione con i dati dei costi diretti sostenuti dalle singole strutture, rilevati dal sistema di contabilità analitica.

Tale applicazione rende possibile l'utilizzo, attraverso un sistema di benchmarking interno tra unità con operatività simili e confrontabili, di specifici indicatori di congruità economica, finalizzati a dimensionare correttamente le risorse economiche tra le diverse strutture organizzative.

I principali indicatori di congruità economica sono i seguenti:

- costo medio totale per unità di prodotto
- costo medio discrezionale per unità di prodotto
- costo medio discrezionale procapite

Perché serve attivare un processo di valutazione delle organizzazioni e della dirigenza

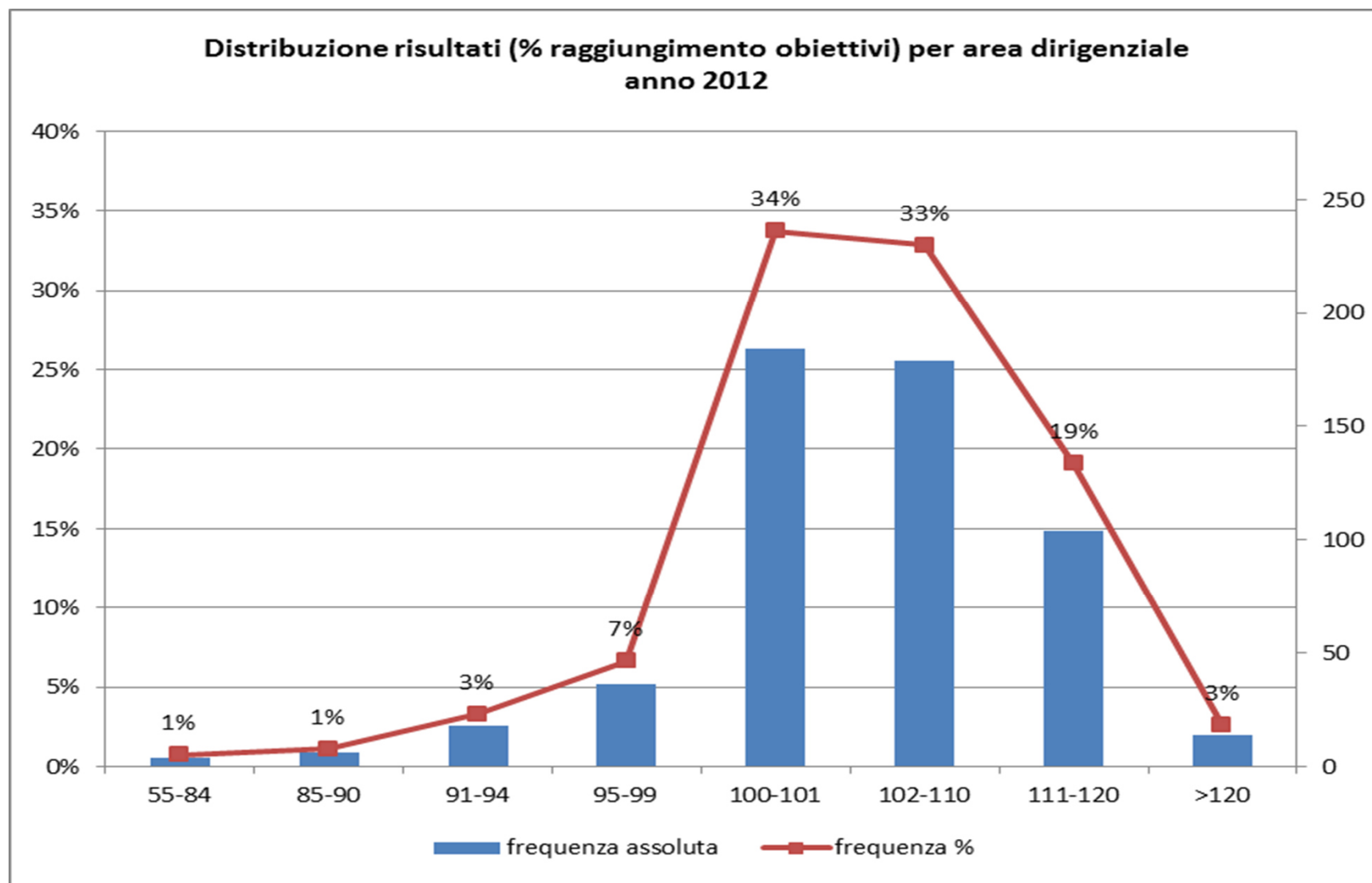
Valutazione della dirigenza

Un sistema di valutazione della dirigenza deve produrre una accresciuta responsabilità della gestione rispetto agli output che le strutture loro affidate generano nei confronti degli utenti, intermedi e finali.

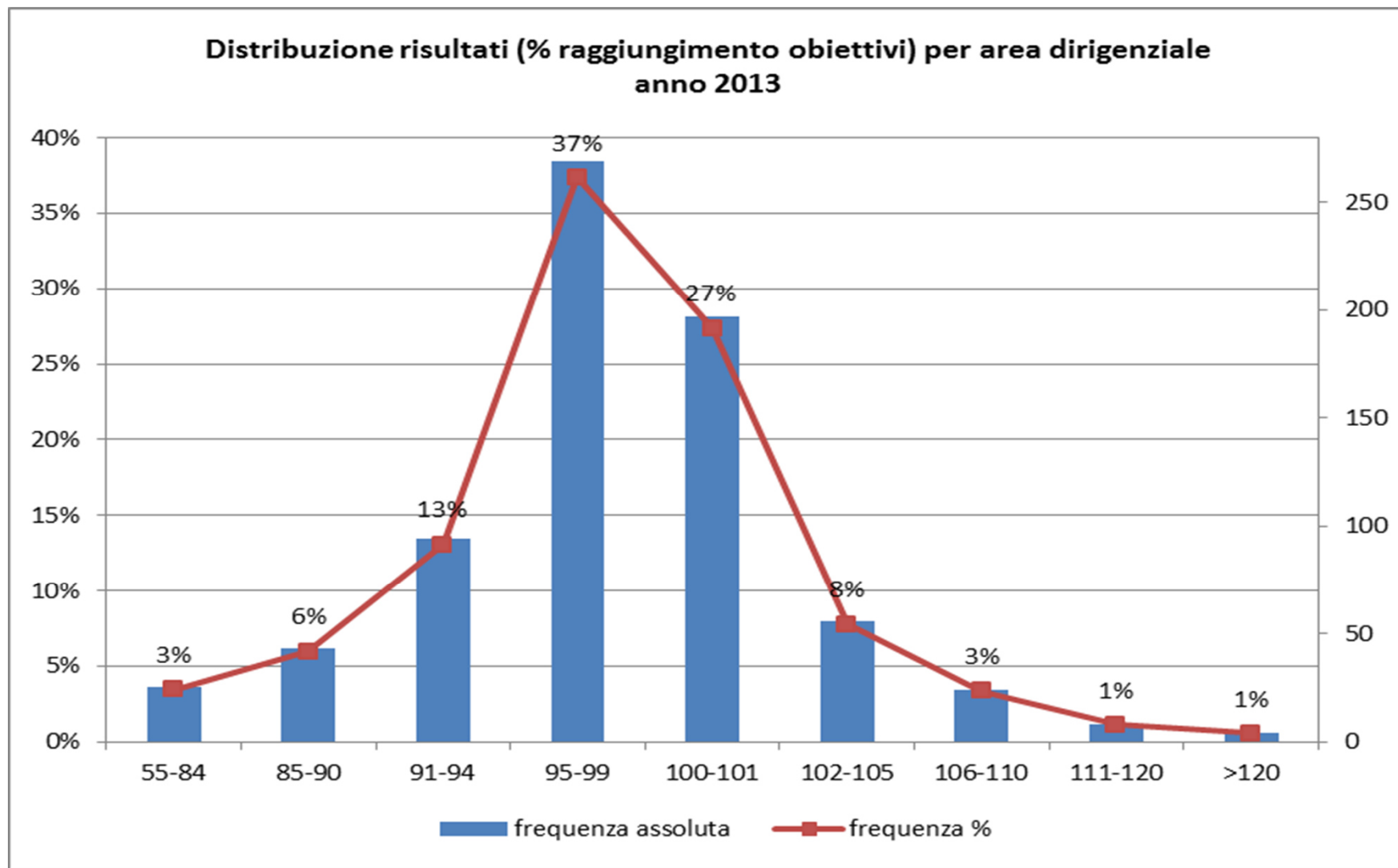
La responsabilizzazione del dirigente deve essere non solo rispetto agli **outcome** o agli **output** della struttura ma soprattutto deve interessare l'aspetto di consumo delle risorse e quindi della **spesa** che è sottostante.

Da questo assunto discende che non esiste un concetto astratto di valutazione ma che il processo valutativo deve realizzarsi con riferimento alle specifiche responsabilità affidate alla struttura che si valuta e quindi a chi la dirige.

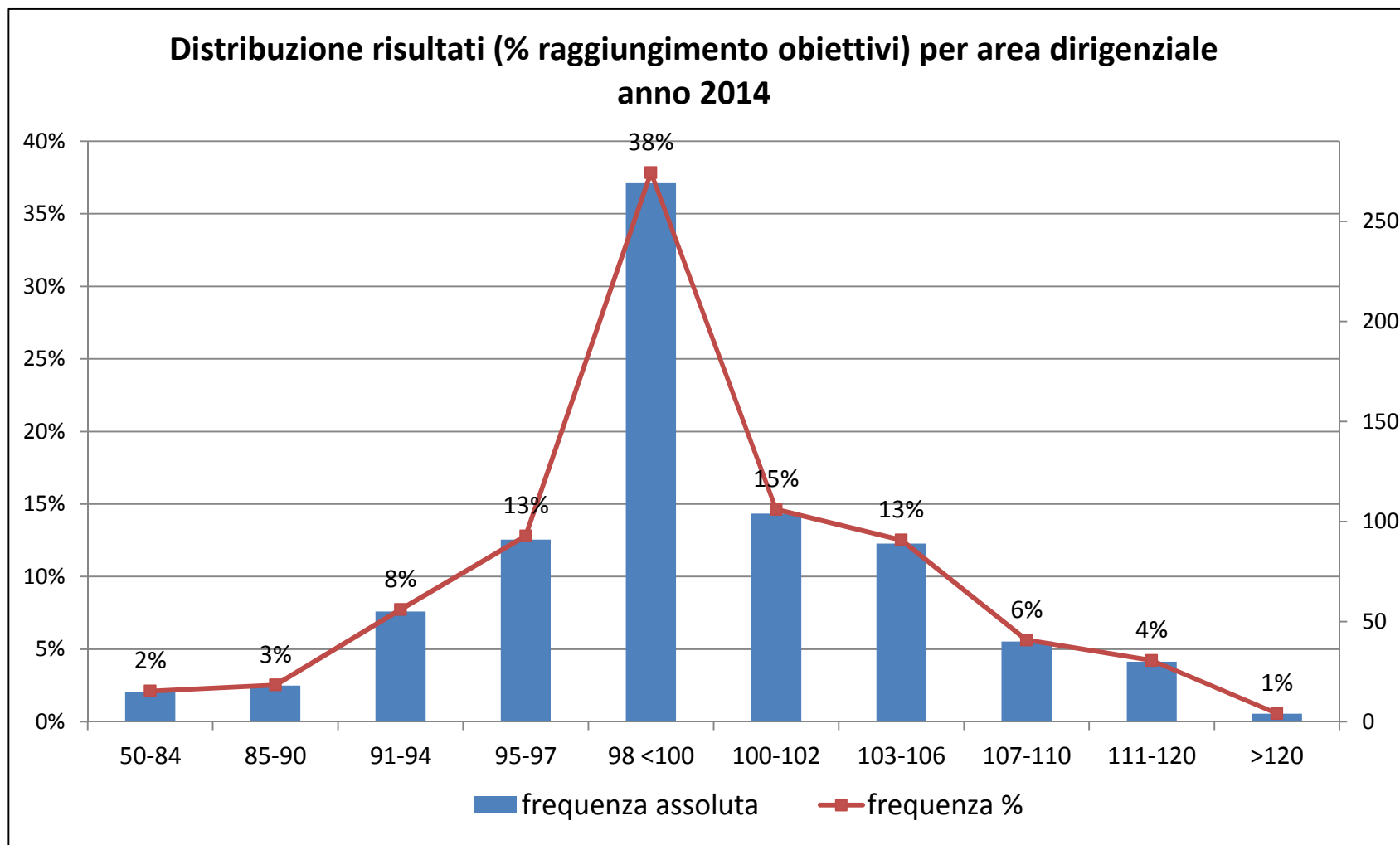
Curva di distribuzione dei risultati della performance organizzativa



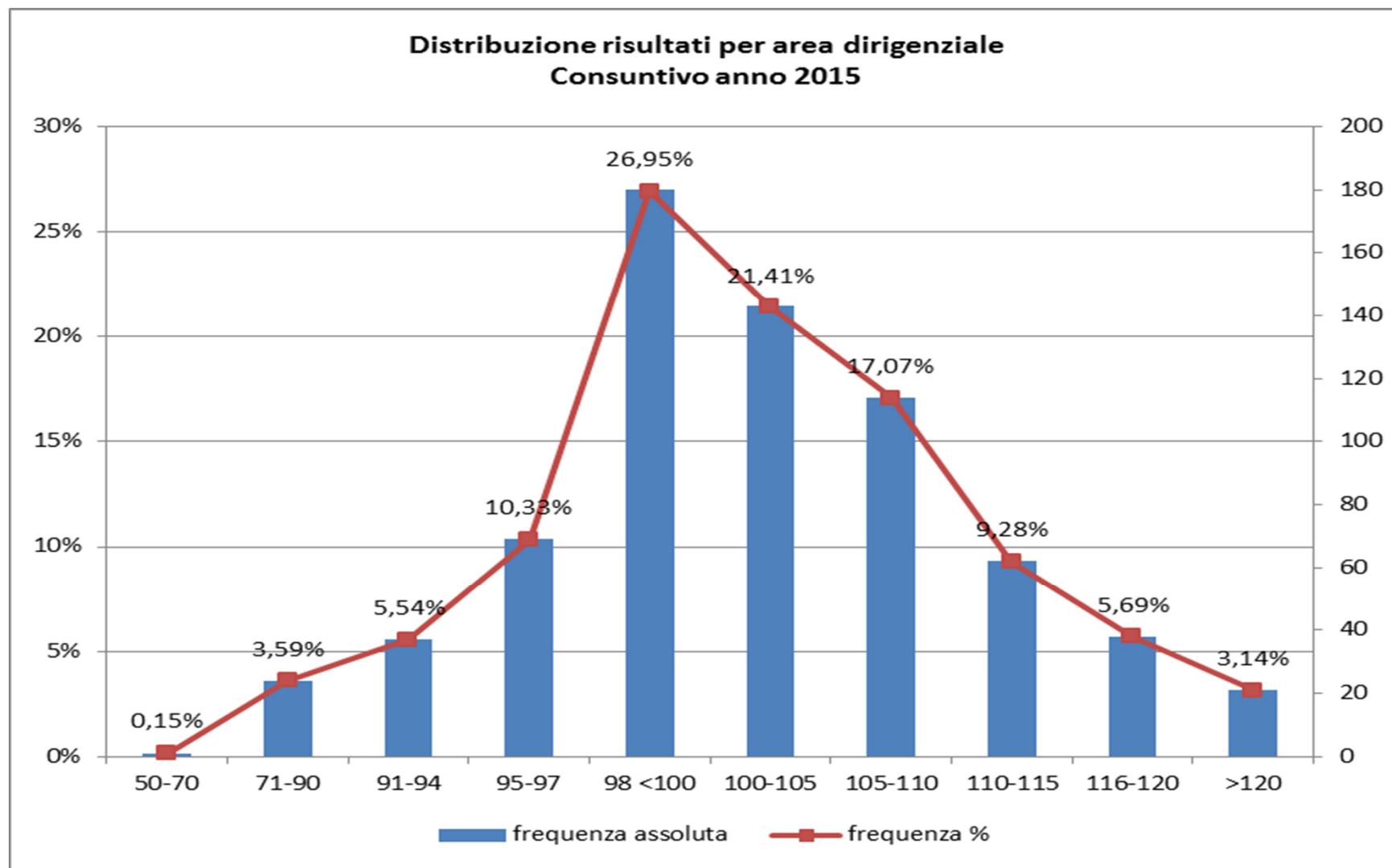
Curva di distribuzione dei risultati della performance organizzativa



Curva di distribuzione dei risultati della performance organizzativa



Curva di distribuzione dei risultati della performance organizzativa



Conclusioni

Il sistema di controllo di gestione deve qualificarsi come “sistema integrato” in grado di rendere visibile e trasparente, ai vari livelli dell’organizzazione, la traduzione delle linee strategiche in obiettivi operativi, in un contesto che fa maturare la condivisione di strategie ed obiettivi, attraverso le varie fasi nelle quali si realizza l’attività manageriale.

Il "controllo" deve essere una funzione che rende i sistemi capaci di autoregolamentazione e non una mera "verifica di conformità" degli atti amministrativi alle prescrizioni normative e regolamentari, considerando in sede di analisi e valutazione, le diverse specificità e i differenti contesti socio-economici ed ambientali nei quali si trovano ad operare le strutture.

Nella valutazione generale di un «sistema di misurazione e valutazione della performance in termini di efficacia e produttività» adottato da una P.A. è fondamentale valorizzare la specificità della struttura (es. mandato istituzionale, maturità e complessità dei sistemi adottati, ecc.) e non la semplice rispondenza a indirizzi e metodologie «standard» come conformità formale a parametri identici per strutture profondamente diverse per specificità istituzionali, organizzative e contestuali.