

# INPS

Istituto Nazionale Previdenza Sociale



Organismo indipendente di valutazione

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

***di cui al D. Lgs. N. 150/2009***

***ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE***

INDICE

<b>PREMESSA</b> .....	3
<b>1. PRINCIPI E CONTESTO NORMATIVO DI RIFERIMENTO</b> .....	5
<b>2. CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'INPS</b> .....	8
2.1 LA GOVERNANCE DELL'ISTITUTO .....	8
2.2 L'ASSETTO ORGANIZZATIVO E GESTIONALE .....	9
2.3 LE RISORSE UMANE .....	11
<b>3. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</b> .....	12
3.1 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....	12
3.1.1 IL MODELLO .....	12
3.1.2 IL SISTEMA E GLI STRUMENTI .....	17
3.1.3 LA MAPPA INPS DEGLI AMBITI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE .....	29
3.2 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	45
3.2.1 LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	45
3.2.2 IL COLLEGAMENTO TRA IL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E GLI ALTRI PROCESSI DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE .....	53
3.2.3 LE INDAGINI SUL PERSONALE DIPENDENTE .....	53
3.3 AREE PROGRESSIVE DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA.....	54
3.4 IL PROCESSO DI IMPLEMENTAZIONE E GESTIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE .....	55
3.5 LA TRASPARENZA DEL SISTEMA .....	63
<b>4. LE MODALITA' DI RACCORDO E D'INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI</b> .....	65
<b>5. LE MODALITA' DI RACCORDO E DI INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO</b> .....	72

**Allegato**

## **PREMESSA**

In linea con il D. Lgs. n. 150, del 27 ottobre 2009, il presente documento ha lo scopo di esporre il Sistema di misurazione e valutazione della performance attraverso il quale l'Amministrazione valuta annualmente la performance dell'Ente.

In applicazione di quanto disposto dall'art. 30, comma 3, del citato Decreto, l'Organismo indipendente di valutazione (OIV) dell'Inps ha definito il Sistema alla data del 30 settembre, in sede di prima attuazione, sulla base degli indirizzi della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CiVIT), in modo da assicurarne la piena operatività a decorrere dal 1° gennaio 2011.

Il presente documento nel conservare impianti e contenuti del sistema definito il 30 settembre u.s. recepisce alcune integrazioni scaturite nell'ambito del processo di progressivo perfezionamento previsto nella Delibera CiVIT n.104/2010 e che tengono conto sia delle indicazioni applicative formulate dalla CiVIT con delibera n.114 del 10 novembre c.a., sia del successivo confronto con la stessa Commissione in merito alle opportune integrazioni del sistema INPS.

In particolare, hanno trovato ulteriore approfondimento le parti del Sistema riguardanti la performance individuale, per ciò che riguarda soprattutto il processo complessivo di valutazione, il raccordo e la coerenza con il ciclo della performance organizzativa, i criteri e gli strumenti per le valutazioni individuali relativamente ai diversi ruoli organizzativi, i criteri per la proposta di valutazione della dirigenza di vertice.

Inoltre, in tema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, è stato ulteriormente precisato il processo di definizione e revisione di obiettivi, indicatori e target.

Come già esposto nel documento predisposto alla data del 30 settembre, il Sistema definito raccoglie e valorizza l'esperienza maturata negli anni in INPS relativamente al sistema dei controlli interni, con riferimento particolare al ciclo di formazione e gestione del Bilancio di previsione e al correlato processo di pianificazione, programmazione e budget, come adottato ai sensi del DPR. n.97/2003.

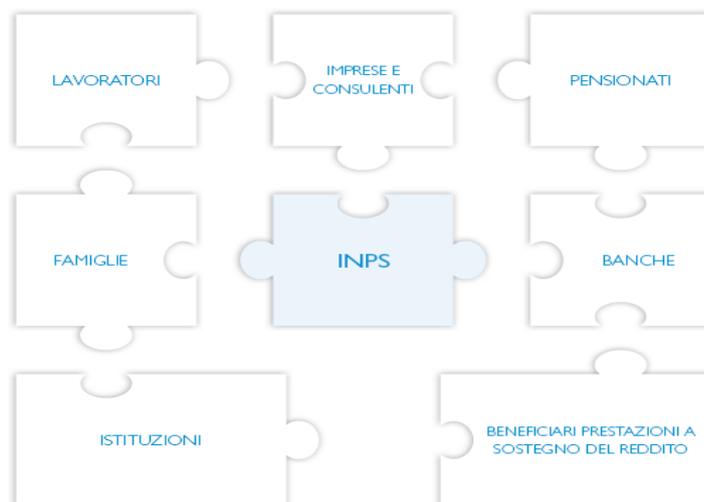
Detto Sistema, inoltre, assicura le necessarie coerenze con le linee di orientamento e gli obiettivi strategici ed operativi che caratterizzano il ciclo di pianificazione e programmazione delle attività dell'Istituto, anche in ordine ai contenuti del Piano della Performance che l'Amministrazione dovrà adottare entro il 31 gennaio 2011.

Va evidenziata, a tale proposito, l'esigenza che nell'ambito della predisposizione di detto Piano siano previste specifiche azioni di miglioramento del Sistema stesso, soprattutto in rapporto all'esigenza di implementare il processo di misurazione e valutazione della performance individuale.

## 1. PRINCIPI E CONTESTO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

L'INPS è il punto di snodo essenziale del sistema di welfare del nostro Paese. L'Istituto è attento a cogliere i mutamenti dell'economia, del mercato del lavoro e della società, a rispondere adeguatamente ai suoi utenti rappresentati dall'intera collettività, ad attuare politiche a favore dei cittadini (siano essi lavoratori o meno), delle famiglie, delle imprese, delle persone diversamente abili, dei gruppi svantaggiati ed in generale dell'intera collettività.

L'Istituto ha anticipato quella che oggi è una prospettiva ampiamente condivisa: una visione integrata di welfare, dove previdenza e assistenza si completano a vicenda, pur nella corretta distinzione dei ruoli, al fine di garantire il massimo livello di sicurezza sociale. Inoltre l'INPS, al pari dell'Agenzia delle Entrate, è a tutti gli effetti un Ente di frontiera contro il lavoro sommerso e l'evasione contributiva.



La trasparenza, a livello amministrativo/gestionale, nel sistema dei controlli e nelle relazioni esterne, è un valore fondante ed espressamente riconosciuto dagli utenti. L'INPS si presenta ai cittadini con la massima trasparenza; ciò significa aver definito chiaramente i propri obiettivi di sviluppo, gli ambiti di azione ed i servizi presenti e futuri verso i cittadini, misurando le proprie performance, rendendole pubbliche e interrogando i propri utenti, in maniera costante e sistematica (attraverso processi di customer satisfaction), sul livello di soddisfazione raggiunto nell'erogazione dei servizi.

L'INPS eroga quotidianamente servizi e prestazioni, che accompagnano i cittadini e le imprese lungo tutto l'arco della loro vita. L'Istituto non è solo la "fabbrica delle pensioni", ma è l'Ente pubblico che trasforma in atti concreti e servizi fruibili il valore stesso della solidarietà sociale, consentendo ai cittadini, alle famiglie e alle imprese di guardare con fiducia al futuro.

Il parametro della redditività dell'Istituto è determinato dalla necessaria economicità di esercizio e dal grado di soddisfazione sociale che ottiene tramite l'erogazione dei propri servizi.

Questi sono i "principi" e i "valori" dell'Ente, ribaditi tra l'altro anche nell'ultimo Rapporto annuale dell'Istituto, che hanno orientato la definizione del sistema di misurazione e valutazione della performance, sviluppato in coerenza con le previsioni normative di cui al Dlgs. 150/2009 e successive delibere CIVIT, di cui si riportano i principali contenuti:

### CONTESTO NORMATIVO E REGOLAMENTARE

#### **Decreto legislativo 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”.

#### **Art. 3 (Principi generali)**

• comma 1: La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

• comma 2: Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo modalità conformi alle direttive impartite dalla Commissione di cui all'articolo 13

• comma 4: Le amministrazioni pubbliche adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

• comma 5: il rispetto delle disposizioni del presente Titolo è condizione necessaria per l'erogazione di premi legati al merito ed alla performance.

#### **Art. 4 (Ciclo di gestione della performance)**

1. Ai fini dell'attuazione dei principi generali di cui all'articolo 3, le amministrazioni pubbliche sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance.

2. Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

#### **Art. 7 (Sistema di misurazione e valutazione della performance)**

comma 1: Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tal fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance.

comma 2: Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, di cui al comma 1, individua, secondo gli indirizzi adottati dalla Commissione di cui all'articolo 13:

- a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, in conformità alle disposizioni del presente decreto;
- b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- c) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
- d) le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

#### **Art. 8 (Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa)**

comma 1: Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

- a) l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) 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;

### CONTESTO NORMATIVO E REGOLAMENTARE

- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

#### **Art. 9 (Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale)**

comma 1: La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate.

comma 2. La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

#### **Art. 19 (Criteri per la differenziazione delle valutazioni)**

comma 1: In ogni amministrazione, l'Organismo indipendente, sulla base dei livelli di performance attribuiti ai valutati secondo il sistema di valutazione di cui al Titolo II del presente decreto, compila una graduatoria delle valutazioni individuali del personale dirigenziale, distinto per livello generale e non, e del personale non dirigenziale.

#### **Art.30 (Norme transitorie e abrogazioni)**

comma 3: In sede di prima attuazione del decreto, gli Organismi indipendenti di cui all'articolo 14 provvedono, entro il 30 settembre 2010, sulla base degli indirizzi della Commissione di cui all'articolo 13 a definire i sistemi di valutazione della performance di cui all'articolo 7 in modo da assicurarne la piena operatività a decorrere dal 1° gennaio 2011.

#### **Delibera CiVIT n. 88/2010**

"Linee guida per la definizione degli standard di qualità (articolo 1, comma 1 del Decreto Legislativo 20 dicembre 2009, n. 198)".

#### **Delibera CiVIT n. 89/2010**

"Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance (articoli 13, comma 6, lettera d) e 39, del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)".

#### **Delibera CiVIT n. 104/2010**

"Definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance entro il 30 settembre 2010".

#### **Delibera CiVIT n. 105/2010**

"Linee guida per la predisposizione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (articolo 13, comma 6, lettera e, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)"

#### **Delibera CiVIT n. 112/2010**

"Struttura e modalità di redazione del Piano della performance (articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)"

#### **Delibera CiVIT n. 114/2010**

"Indicazioni applicative ai fini della adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance (articolo 30, comma 3, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)"

## 2. CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'INPS

### 2.1 LA GOVERNANCE DELL'ISTITUTO

L'INPS è il principale attore del sistema sociale nell'ambito dello scenario nazionale.

Pur rappresentando i punti cardine della sua attività la riscossione dei contributi e l'erogazione delle prestazioni previdenziali e a sostegno del reddito, da tempo ormai l'Istituto ha avviato un percorso di arricchimento dei propri servizi, sia in termini di tipologia che di canali di richiesta/erogazione, focalizzando sempre più il proprio operato sulla qualità del servizio in un'ottica di soddisfazione delle aspettative dei cittadini, dei lavoratori e dei pensionati e di ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse pubbliche.

La governance dell'Istituto è caratterizzata dalla presenza dei seguenti organi, ai sensi del D. Lgs. n.479/1994, così come modificato dalla Legge 122/2010:

Il **Presidente** dell'INPS riveste il ruolo di legale rappresentante dell'Istituto e può assistere alle sedute del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza. In particolare:

- 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;
- delibera il Regolamento organico del personale, sentite le organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative del personale, nonché l'Ordinamento dei servizi, la dotazione organica e i regolamenti concernenti l'amministrazione e la contabilità, e i regolamenti di cui all'art. 10, L. 29 febbraio 1988, n. 48;
- trasmette trimestralmente al Consiglio di indirizzo e vigilanza una relazione sull'attività svolta con particolare riferimento al processo produttivo ed al profilo finanziario, nonché qualsiasi altra relazione che venga richiesta dal Consiglio di indirizzo e vigilanza.

Il **Consiglio di Indirizzo e Vigilanza**, organo rappresentativo dell'Istituto con funzioni di indirizzo e vigilanza, si configura come l'organo politico-istituzionale che esprime i bisogni della collettività attraverso la definizione delle linee di pianificazione triennali delle principali attività istituzionali, le proposte di modifiche normative e le iniziative per facilitare il compiuto adempimento delle diversificate e crescenti attribuzioni conferite all'Istituto.

Il **Collegio dei Sindaci** ha il ruolo di vigilare sull'osservanza della normativa generale e dei regolamenti propri dell'INPS, svolgendo anche le funzioni di revisione contabile.

Il **Direttore Generale** sovrintende alla gestione della tecnostruttura ed è responsabile dell'attuazione degli obiettivi e dei risultati indicati dai vertici di governo dell'Istituto.

### 2.2 L'ASSETTO ORGANIZZATIVO E GESTIONALE

L'assetto organizzativo dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale riflette, nei suoi aspetti dimensionali e organizzativi, i principali elementi che ne caratterizzano l'attività istituzionale e il ruolo che ricopre all'interno del sistema sociale del paese.

Con riferimento agli **aspetti organizzativi**, si presenta nel seguito un quadro di sintesi della situazione attuale:

*Le Strutture Centrali:*

- Direzioni Centrali, articolate in Aree Dirigenziali
- Coordinamenti Generali Professionali
- Uffici di Supporto agli Organi

*Le Strutture Periferiche:*

- Direzioni Regionali, articolate in Aree Dirigenziali
- Direzioni Provinciali/Direzioni ad Elevata Dimensione
- Filiali di Coordinamento
- Agenzie/Agenzie complesse

In particolare le strutture periferiche che costituiscono la "Rete" attraverso cui l'INPS eroga i servizi all'utenza sono rappresentate da:

- 20 Direzioni Regionali, con il ruolo di governo delle risorse assegnate, con responsabilità complessiva della gestione e dei risultati conseguiti, che assicurano, oltre alla governance dei processi istituzionali, anche la gestione diretta dei processi di supporto;
- 106 Direzioni Provinciali (di cui 4 Direzioni ad Elevata Dimensione), con la responsabilità degli obiettivi di produzione assegnati ed il compito di svolgere attività di supporto (back office) relative alla gestione dei flussi assicurativi, contributivi e dei conti individuali ed aziendali. Ogni direzione ha, inoltre, la responsabilità delle attività di erogazione dei servizi agli utenti delle Agenzie interne, esterne e complesse che incidono sul loro territorio di competenza;

## Organismo Indipendente di Valutazione

---

- 5 Filiali di Coordinamento, con la responsabilità di svolgere funzioni specifiche concernenti attività con competenze interfunzionali;
- 501 Agenzie, suddivise in:
  - 45 Agenzie complesse, organizzate per la gestione dei flussi assicurativi e contributivi per l'esercizio di tutte le funzioni necessarie ad assicurare l'erogazione dei servizi alle varie tipologie di utenti;
  - 106 Agenzie interne alle Direzioni Provinciali e 350 Agenzie Territoriali, strutture operative che svolgono funzioni di produzione dei servizi e attività di sportello (front office).

L'INPS dialoga, inoltre, quotidianamente con un insieme di attori istituzionali, quali Amministrazioni dello Stato, Governo, Regioni, Comuni, Organizzazioni dei lavoratori, dei pensionati, dei datori di lavoro, dei lavoratori autonomi, Enti di Patronato, etc.

Con riferimento agli **aspetti gestionali**, si presenta nel seguito un quadro di sintesi che rappresenta le dimensioni dell'attività istituzionale dell'INPS:

AREA	DESCRIZIONE	VALORE 2009
FLUSSI FINANZIARI	Flusso finanziario complessivo annuo (entrate/uscite)	545 mld di euro
ASSICURATI	Lavoratori iscritti	20 mln
IMPRESE	Imprese iscritte	1,4 mln
PRESTAZIONI	Beneficiari di trattamenti pensionistici <sup>(2)</sup>	13,9 mln
	Importo erogato per rate di pensione e invalidità civile	185 mld di euro
	Beneficiari di prestazioni a sostegno del reddito <sup>(4)</sup>	4,2 mln
	Importo annuo erogato per sostegno al reddito (comprensivo di copertura per contribuzione figurativa)	17,8 mld di euro
	Importo annuo erogato per prestazioni socio-assistenziali (famiglia, malattia, maternità)	10,3 mld di euro

Fonte: Rapporto annuale INPS 2009

## 2.3 LE RISORSE UMANE

Nella Tavola che segue, viene fornita una analisi dettagliata sull'articolazione del personale in forza presso l'Istituto, suddiviso per qualifica funzionale.

<b>PERSONALE PER QUALIFICA FUNZIONALE - ANNO 2009</b>	
<b>Area/qualifica</b>	<b>N. Dipendenti</b>
Dirigenza	337
<b>Area Professionale</b>	
Area Medico Legale	624
Area Tecnico Edilizio	82
Area Statistico Attuariale	47
Area Professionale Legale	295
Cons. Prof. inform.	1
<b>Totale area Professionale</b>	<b>1.049</b>
Aree A, B, C	
Area A	552
Area B	3.954
Area C	22.063
Totale aree A, B, C	26.569
<b>Totale Complessivo</b>	<b>27.955</b>

Fonte: Rapporto annuale INPS 2009

### 3. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Di seguito si illustrano gli elementi caratterizzanti il sistema che sarà implementato in INPS, definito in coerenza con i principi illustrati nella delibera CiVIT n.88/2010 relativa alle "Linee guida per la definizione degli standard di qualità" e nella delibera n.89/2010 concernente gli "Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del sistema di misurazione e valutazione delle performance", nonché con i contenuti minimi indicati nelle delibera CiVIT n.104/2010 sulla definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance e n.114/2010 contenente indicazioni applicative ai fini dell'adozione di detti sistemi.

Il sistema che si intende sviluppare valorizza i **modelli, sistemi e strumenti** già presenti in INPS, volti a monitorare l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa dell'Istituto, oltre che dei fenomeni gestionali.

#### 3.1 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

##### 3.1.1 IL MODELLO

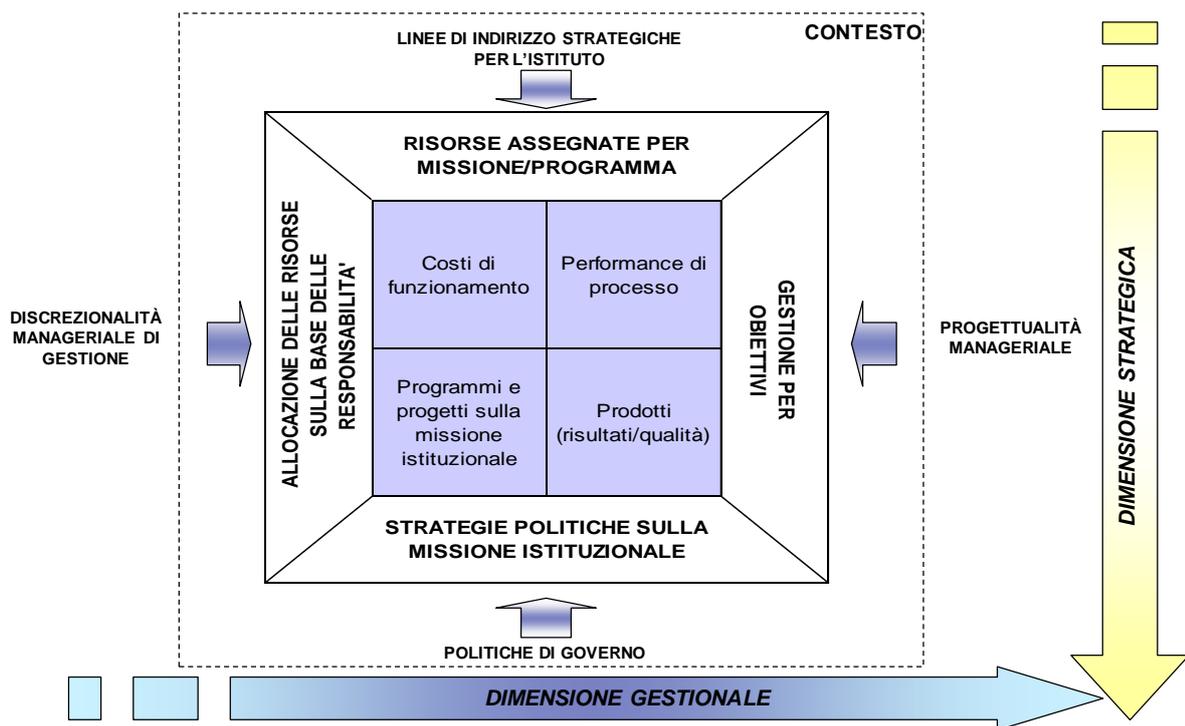
L'INPS si è dotato di un **modello organizzativo, gestionale e di governance** coerente con il DPR 27 febbraio 2003 n. 97 "Regolamento concernente l'amministrazione e la contabilità degli Enti Pubblici di cui alla Legge 20 marzo 1975 n. 70", che ha rappresentato un indirizzo fortemente innovativo in materia di organizzazione, amministrazione, contabilità e controllo per:

- pianificare e monitorare l'andamento economico-finanziario e quindi migliorare l'efficienza generale;
- promuovere un costante e continuo processo di "automiglioramento" della gestione;
- garantire un maggior coordinamento nelle relazioni tra amministrazioni per una più forte cooperazione interistituzionale;
- promuovere un rafforzamento della relazione fra attori pubblici e privati attraverso una più forte condivisione delle funzioni pubbliche.

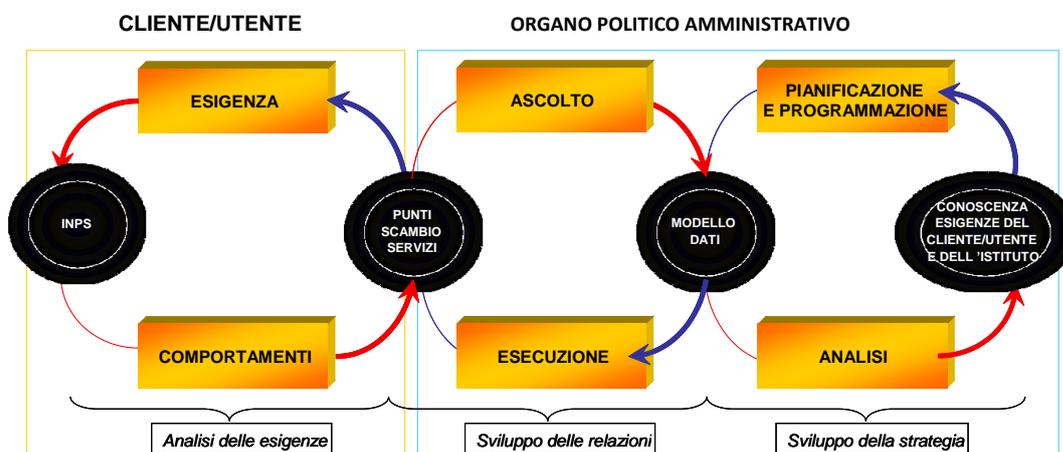
In particolare, il modello di governance adottato dall'Istituto ricerca l'allineamento e la coerenza tra le linee strategiche, gli obiettivi direzionali e le azioni operative, associando ad ognuna di esse appropriati indicatori di performance.

La strategia e l'organizzazione vengono coniugate in un insieme coerente di obiettivi, che coinvolge e mobilita il management, delineando due dimensioni di pianificazione, programmazione e successivo controllo:

- **Dimensione strategica:** consente di mettere in relazione la missione istituzionale con le aree strategiche d'intervento e di individuare le linee di indirizzo, programmi e attività di riferimento, nonché le adeguate risorse per il perseguimento della mission istituzionale.
- **Dimensione gestionale:** permette di individuare le responsabilità e le priorità gestionali, nonché le risorse interne ed esterne per la realizzazione di programmi e attività. La programmazione, la gestione e il controllo delle risorse introducono un sistema di gestione per obiettivi, caratterizzato dalla discrezionalità manageriale.



Tale modello assicura un adeguato raccordo tra l'apparato politica/cittadini ed il vertice operativo finalizzato ai risultati: si genera in tal modo una correlazione tra cittadini/utenti e organi di indirizzo politico amministrativo per un governo dei risultati della gestione dal punto di vista delle ricadute politico-sociali.

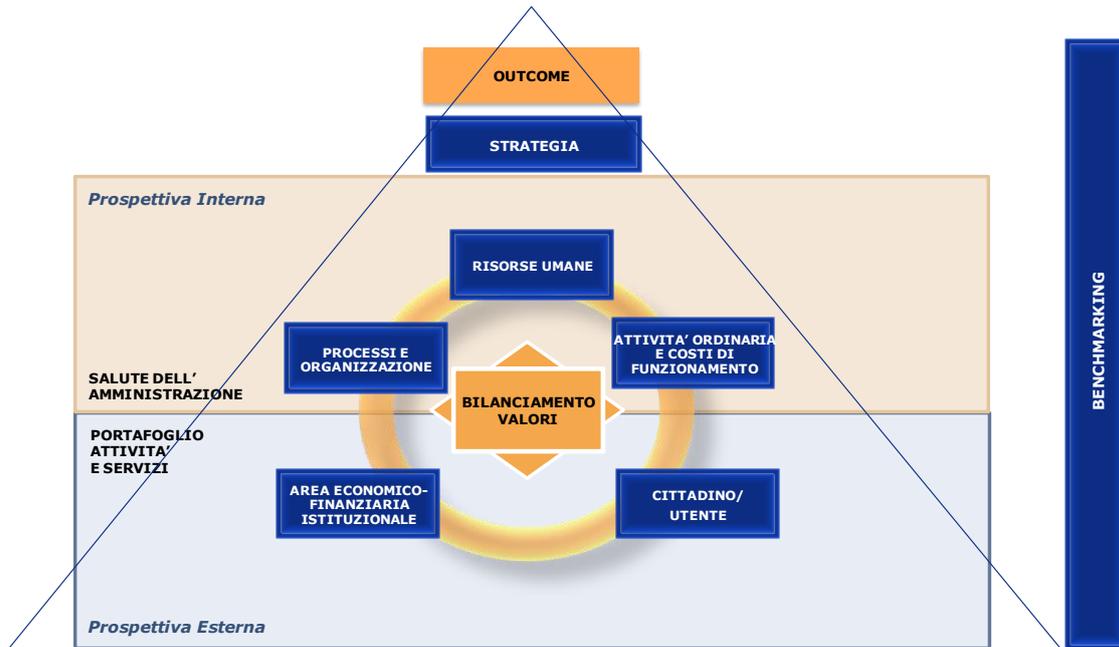


La conoscenza delle esigenze del cittadino/utente attraverso l'analisi dei comportamenti, permette di innescare un circuito virtuoso di pianificazione e programmazione, preventivazione, monitoraggio, rendicontazione, controllo, ripianificazione e riprogrammazione in cui la strategia è sempre orientata al governo dell'impatto sul contesto sociale, economico e territoriale di riferimento.

In coerenza con il modello di governance sopra descritto, l'Istituto ha adottato un modello di rappresentazione della performance basato su una logica di *Bilanciamento Valori (Balanced Scorecard)* allo scopo di fornire diverse prospettive delle dinamiche gestionali, coerentemente con le *macro-aree individuate nella delibera CIVIT n.104/2010* (Grado di attuazione della strategia, Portafoglio delle attività e dei servizi, Stato di salute dell'Amministrazione, Impatti dell'azione amministrativa, Confronti con altre Amministrazioni), in modo da favorire una visione più completa della performance globale e di ciascuna Unità Organizzativa.

Il modello di Balanced Scorecard consente, infatti, di:

- articolare la Mission e le strategie in un set completo e coerente di obiettivi e misure di risultato, secondo *diverse aree*;
- stabilire un *bilanciamento* ed una *relazione causa - effetto* tra i diversi indicatori di misurazione delle performance, in modo da conoscere in anticipo quali riflessi una determinata azione avrà sulla gestione dell'Istituto (prospettiva interna) e sui rapporti con i cittadini/utenti (prospettiva esterna);
- creare *valore* attraverso il collegamento tra la gestione operativa e la gestione strategica;
- analizzare i risultati sia in ottica di breve periodo che di medio-lungo termine, il tutto allineato agli *obiettivi strategici*;
- verificare la coerenza tra le strategie dichiarate e le variabili organizzative e definire eventuali *interventi correttivi*.

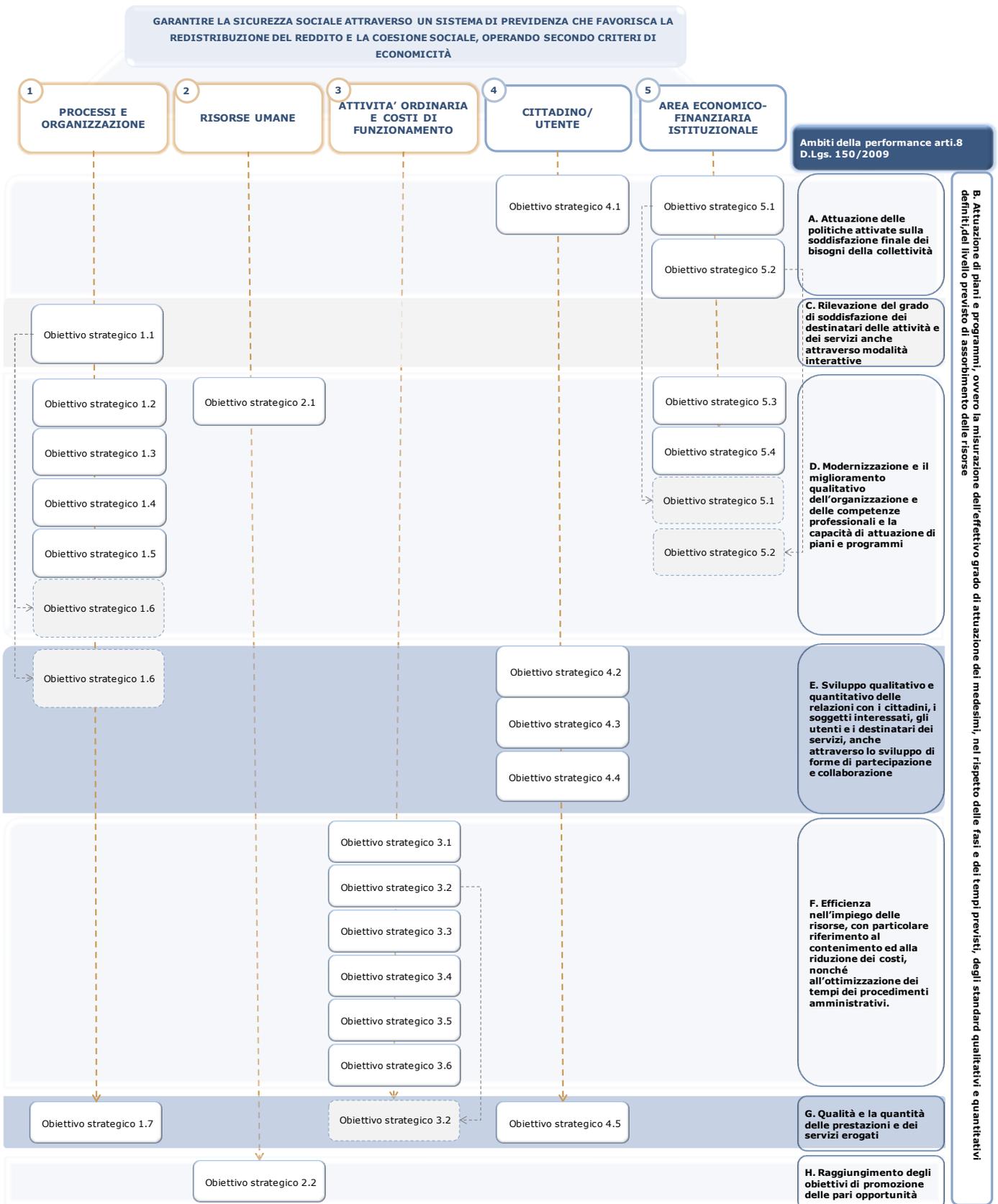


Le aree strategiche, con riferimento alla prospettiva interna ed esterna possono essere esplicitate come riportato nel seguente schema.



In particolare, per ogni obiettivo strategico (individuato nell'ambito delle aree strategiche precedentemente descritte) saranno definiti indicatori in grado di misurare le performance su uno o più ambiti della performance organizzativa di cui all'art. 8 del D.Lgs. n.150/2009 (raggruppati a loro volta nei citati macro-ambiti di cui alla delibera CIVIT n.104/2010). Ciò permetterà all'Istituto di fornire una prospettiva multidimensionale della performance organizzativa:

# Organismo Indipendente di Valutazione



### 3.1.2 IL SISTEMA E GLI STRUMENTI

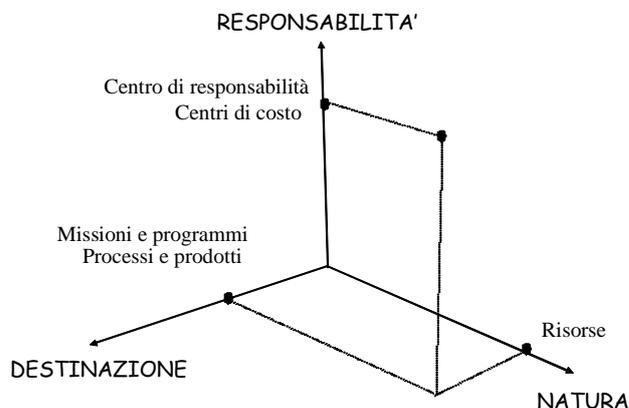
I principali elementi su cui viene sviluppato **il sistema di misurazione della performance** sono:

- *l'efficacia dell'azione amministrativa* rispetto agli obiettivi strategici, definiti nelle direttive ed altri atti di indirizzo politico;
- *l'efficienza dell'azione amministrativa*, attraverso il monitoraggio periodico delle risorse umane ed economiche impiegate per lo svolgimento delle attività, volte al raggiungimento degli obiettivi strategici e alla gestione ordinaria;
- l'attività produttiva, con riferimento ai *servizi erogati e indicatori di qualità* associati, rispetto agli obiettivi assegnati;
- *l'outcome* con riferimento agli obiettivi che hanno un impatto sugli "stakeholder" esterni.

Il monitoraggio della performance nel corso della gestione è garantito in INPS dal sistema contabile e di controllo sviluppato presso l'Istituto che consente di rilevare attività, costi e ricavi della gestione, sia per natura, sia in base alla responsabilità, se correlati alla struttura organizzativa, sia infine alla destinazione, se correlati allo scopo per cui le risorse sono impiegate/prodotte.

Si viene a configurare in tal modo un sistema di monitoraggio delle performance con caratteristiche multifunzionali a livello di:

- missioni e programmi;
- centro di responsabilità e di costo;
- processi e prodotti;
- risorse



Attraverso queste diverse rappresentazioni è possibile effettuare da un lato valutazioni di efficienza economica delle singole strutture e di capacità manageriale di impiego e di ottimizzazione delle risorse disponibili, dall'altro valutazioni di efficienza economica/efficacia per processo/attività e per prodotto/servizio.

Il sistema di misurazione della performance si articola, anche in coerenza con il sistema di pianificazione, programmazione e budget e controllo, nei seguenti livelli di responsabilità e controllo:

- *Livello strategico*: la misurazione della Performance è effettuata a livello di Amministrazione nel suo complesso e in relazione al grado di attuazione delle scelte strategiche;
- *Livello direzionale*: la misurazione della Performance è effettuata a livello di Centro di Responsabilità (CDR) di I livello (Direzioni Centrali e Direzioni Regionali), Coordinamenti Generali Professionali e Uffici di Supporto agli Organi;
- *Livello operativo*: la misurazione della Performance è effettuata a livello di Centro di Responsabilità (CDR) di II livello (Direzioni ad Elevata Dimensione, Direzioni Provinciali, Filiali di Coordinamento) ed Aree dirigenziali di medesimo livello afferenti le Direzioni Centrali.

La misurazione della performance organizzativa viene, inoltre, effettuata con riferimento alle peculiarità delle attività svolte dalle unità organizzative:

- *Direzioni Centrali, Coordinamenti Generali Professionali, Uffici di Supporto agli Organi, Aree dirigenziali*: si misura la performance sulla base del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati, in termini di efficacia nel raggiungimento delle Linee Guida gestionali e dei Programmi Obiettivi assegnati e delle singole linee di attività istituzionali e di funzionamento, e di efficienza delle scelte gestionali, con specifico riferimento all'utilizzo delle risorse umane ed economiche.
- *Direzioni Regionali, Direzioni ad elevate Dimensioni, Direzioni Provinciali, Filiali di Coordinamento*: si misura la performance dei singoli CDR responsabili dei Piani Produzione, attraverso il monitoraggio del livello di raggiungimento degli obiettivi espressi in termini di volumi di produzione, efficacia e qualità del servizio erogato, efficienza e produttività ed economicità complessiva della gestione. Le Direzioni Regionali vengono inoltre misurate sull'efficacia ed efficienza delle attività di funzionamento.

In coerenza con i livelli di responsabilità e controllo, sarà sviluppato l'albero della Performance, che rappresenta graficamente il legame tra gli obiettivi strategici e operativi dell'Istituto e che dimostra come i centri di responsabilità ai vari livelli contribuiscano alla realizzazione del mandato istituzionale all'interno di un disegno strategico complessivo.

# Organismo Indipendente di Valutazione

Schema esemplificativo: Albero della performance

Obiettivi Strategici	Programmi Obiettivo	Obiettivi Operativi	Livello organizzativo di misurazione								Tipologia indicatore					
			Istituto	DC	DR	DP	DED	FdC	Coord. Gen	UdS	Outcome	Efficienza e Innovazione	Efficacia e qualità	Output	Economicità	
Obiettivo Strategico 1.1	Programma Obiettivo 1.1.1	Obiettivo Operativo 1.1.1.1														
		Obiettivo Operativo 1.1.1.2														
		Obiettivo Operativo 1.1.1.3														
	Programma Obiettivo 1.1.2	Obiettivo Operativo 1.1.2.1														
		Obiettivo Operativo 1.1.2.2														
		Obiettivo Operativo 1.1.2.3														
Obiettivo Strategico 1.2	Programma Obiettivo 1.2.1	Obiettivo Operativo 1.2.1.1														
		Obiettivo Operativo 1.2.1.2														
		Obiettivo Operativo 1.2.1.3														
	Programma Obiettivo 1.2.2	Obiettivo Operativo 1.2.2.1														
		Obiettivo Operativo 1.2.2.2														
		Obiettivo Operativo 1.2.2.3														
Obiettivo Strategico 1.3	Programma Obiettivo 1.3.1	Obiettivo Operativo 1.3.1.1														
		Obiettivo Operativo 1.3.1.2														
		Obiettivo Operativo 1.3.1.3														
	Programma Obiettivo 1.3.2	Obiettivo Operativo 1.3.2.1														
		Obiettivo Operativo 1.3.2.2														
		Obiettivo Operativo 1.3.2.3														

Rispetto all'albero della Performance in tal modo costruito, andrà sviluppato un quadro di sintesi degli obiettivi strategici in cui, per ciascun obiettivo strategico assegnato a uno specifico livello di responsabilità, vengono individuati gli indicatori e relativi valori target a livello di Istituto, le risorse umane ed economiche che si intende impiegare, nonché eventuali investimenti che si intende sostenere per la realizzazione degli stessi.

Gli indicatori associati agli Obiettivi Strategici vengono individuati secondo una logica di aggregazione/sintesi degli indicatori definiti per gli Obiettivi Operativi e il conseguente monitoraggio e valutazione della realizzazione dell'Obiettivo Strategico viene effettuato sulla base del livello di raggiungimento di uno o più indicatori ad esso associati, risultanti dalla ponderazione dei valori assunti dagli indicatori correlati agli obiettivi operativi.

Esemplificativo - Quadro di sintesi degli Obiettivi Strategici

Obiettivo Strategico	Livello organizzativo di responsabilità								Tipologia indicatore					Valore Target Istituto	Impiego Risorse Umane (num - qualifica)				Costo Investimento*
	Istituto	DC	DR	DP	DED	FdC	Coord. Gen	UdS	Outcome	Efficienza e Innovazione	Efficacia e qualità	Output	Economicità		FTE		Costo Standard FTE		
														ABC	Altre	ABC	Altre		
Obiettivo Strategico 1.1																			
Obiettivo Strategico 1.2																			
Obiettivo Strategico 1.3																			
Obiettivo Strategico 2.1																			
Obiettivo Strategico 2.2																			
Obiettivo Strategico 2.3																			
Obiettivo Strategico 3.1																			
Obiettivo Strategico 3.2																			
Obiettivo Strategico 3.3																			
-----																			
-----																			

Risorse Economiche	Istituto
A. Costi personale	
B. Costi beni e servizi	
C. Totale Costi (A+B)	
di cui Costi discrezionali**	
D. Costo Investimento	

\*Il Costo di Investimento viene riportato solo nel caso questo sia specificamente previsto rispetto all'obiettivo strategico.  
 \*\* Costi direttamente gestiti dal CdR

Il *quadro di sintesi degli obiettivi strategici* dovrà articolarsi secondo due diverse viste logiche:

- *vista logica per Obiettivo Strategico*, con evidenza:
  - del contributo di ciascun livello organizzativo coinvolto nella realizzazione degli specifici Obiettivi Operativi;
  - degli indicatori associati a livello operativo e a livello strategico e del relativo valore target;
  - delle risorse umane ed economiche che si intende impiegare, nonché eventuali investimenti che si intende sostenere per la realizzazione degli obiettivi operativi ad esso afferenti.
- *vista logica per Centro di Responsabilità*, con evidenza:
  - degli obiettivi strategici e operativi assegnati allo stesso;
  - degli indicatori e relativi target associati a livello operativo;
  - delle risorse umane ed economiche assegnate al singolo centro di responsabilità, nonché degli eventuali investimenti da sostenere per la realizzazione degli obiettivi operativi.

Si illustrano di seguito, a titolo esemplificativo, le schede sopra descritte, rimandando all'Allegato al presente documento la rappresentazione di un esempio concreto di applicazione nella specifica realtà dell'Istituto.

*Esemplificativo - Scheda Obiettivo Strategico*

Declinazione Obiettivo strategico	Livello organizzativo di responsabilità								Tipologia indicatore				Valore Target	Impiego Risorse Umane (num - qualifica)				Costo Investimento*	
	Istituto	DC	DR	DP	DED	f/c	Coord. Gen.	UdS	Outcome	Efficienza e Innovazione	Efficacia e qualità	Output		Economicità	FTE		Costo Standard FTE		
															ABC	Altre	ABC		Altre
<b>Obiettivo Strategico 1.1</b>																			
Programma Obiettivo 1.1.1																			
Obiettivo Operativo 1.1.1.1																			
Obiettivo Operativo 1.1.1.2																			
Obiettivo Operativo 1.1.1.3																			
Obiettivo Operativo 1.1.1.4																			
Programma Obiettivo 1.1.2																			
Obiettivo Operativo 1.1.2.1																			
Obiettivo Operativo 1.1.2.2																			
Obiettivo Operativo 1.1.2.3																			
Obiettivo Operativo 1.1.2.4																			

<b>Risorse Economiche</b>	Istituto
<b>A. Costi personale</b>	
<b>B. Costi beni e servizi</b>	
<b>C. Totale Costi (A+B)</b>	
di cui Costi discrezionali**	
<b>D. Costo Investimento</b>	

\*Il Costo di Investimento viene riportato solo nel caso questo sia specificamente previsto rispetto all'obiettivo strategico.  
 \*\* Costi direttamente gestiti dal CdR

## Organismo Indipendente di Valutazione

Esemplificativo - Scheda di sintesi Obiettivi per Centro di Responsabilità

CDR: .....					Impiego Risorse Umane (num - qualifica)				Costo Investimento*
Obiettivo Strategico	Programma Obiettivo	Obiettivo Operativo	Indicatore	Valore Target	FTE		Costo Standard FTE		
					ABC	Altre	ABC	Altre	
Obiettivo Strategico 1.1	Programma Obiettivo 1.1.1	Obiettivo Operativo 1.1.1.1	Indicatore 1						
			Indicatore 2						
	Programma Obiettivo 1.1.2	Obiettivo Operativo 1.1.1.2	Indicatore 3						
		Obiettivo Operativo 1.1.2.1	Indicatore 4						
<b>Sub Tot.</b>									

Obiettivi strategici che hanno come finalità il funzionamento dell'organizzazione					Impiego Risorse Umane (num - qualifica)				Costo Investimento**
Obiettivo Strategico	Programma Obiettivo	Obiettivo Operativo	Indicatore	Valore Target	FTE		Costo Standard FTE		
					ABC	Altre	ABC	Altre	
Obiettivo Strategico 3.1	Programma Obiettivo 3.1.1	Obiettivo Operativo 3.1.1.1	Indicatore 1						
			Indicatore 2						
Obiettivo Strategico 3.2	Programma Obiettivo 3.2.1	Obiettivo Operativo 3.2.1.1	Indicatore 1						
			Indicatore 2						
Obiettivo Strategico 3.3	Programma Obiettivo 3.3.1	Obiettivo Operativo 3.3.1.1	Indicatore 1						
---									

**Tot.**

--	--	--	--

**Risorse Economiche**

A. Costi personale	_____
B. Costi beni e servizi	_____
C. Totale Costi (A+B)	_____
di cui Costi discrezionali ***	_____
D. Costo Investimento	_____

\*Il Costo di Investimento viene riportato solo nel caso questo sia specificatamente previsto rispetto all'obiettivo strategico.  
 \*\*Il costo di Investimento è previsto solo per i CdT che fanno investimenti  
 \*\*\* Costi direttamente gestiti dal CdR

Le schede, come sopra definite a livello preventivo, saranno utilizzate nella fase di misurazione della performance organizzativa, opportunamente integrate dai valori assunti dagli indicatori rispetto ai relativi valori target definiti.

Sulla base di quanto sopra illustrato e in coerenza con le esigenze di copertura delle diverse dimensioni della performance organizzativa, si evince che la costruzione di un efficace ed efficiente sistema di misurazione delle performance necessita di strumenti adeguati per governare, gestire e migliorare la performance, in termini di qualità dei servizi resi ai cittadini/utenti, costi, tempi, competenze professionali, motivazione ed allineamento agli obiettivi prestabiliti.

L'Amministrazione sta provvedendo ad integrare in tal senso i propri **strumenti di monitoraggio della performance** finalizzati a supportare i vertici dell'Istituto, ai vari livelli di responsabilità, nel governo delle scelte gestionali e nel monitoraggio economico-finanziario e quali-quantitativo della produzione e dei rapporti posti in essere con gli stakeholders. In particolare tali strumenti sono rivolti a:

- agevolare l'assunzione di decisioni operative in tempo reale, configurandosi come strumenti di controllo gestionale, attraverso i quali verificare costantemente l'andamento delle performance della struttura organizzativa e dei processi operativi, rilevare anomalie e correggere gli scostamenti sugli obiettivi di budget;
- permettere la simulazione, a fronte di interventi/modifiche sull'organizzazione del lavoro, sugli obiettivi di produzione, sulle componenti economiche dei

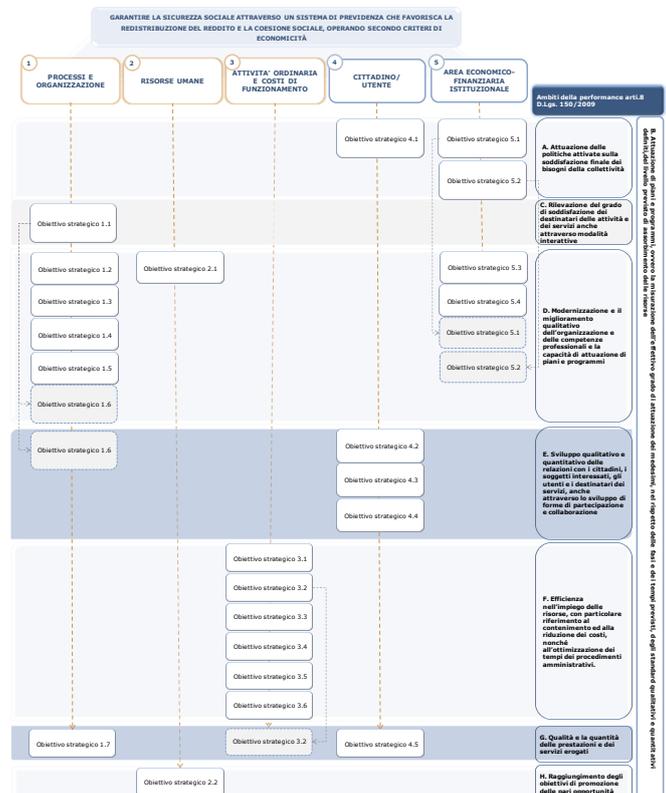
processi/prodotti, di scenari di impatto/effetto su tutte le dimensioni gestionali (Volumi di produzione, Valore della produzione, Flussi finanziari istituzionali, Costi di funzionamento e Risorse Umane).

Con riferimento al rapporto con gli stakeholder (intermediari, fornitori, etc.) si riscontra da parte dell'Istituto l'attivazione di strumenti di monitoraggio e controllo dedicati ai "grandi contratti" relativamente ai processi che impattano sul "sistema Cittadino/utente". Tale sistema di governo della "filiera Inps - Stakeholder - Cittadino" è volto sia ad assicurare livelli di trasparenza del rispetto dei termini e delle modalità contrattuali e della capacità dell'Ente di farvi fronte, sia ad offrire opportunità di miglioramento del rapporto interno con gli stessi stakeholder. Esso inoltre contribuirà ad avviare un processo di coinvolgimento diretto degli stessi in qualità di Partner nel raggiungimento degli obiettivi che l'Ente intende raggiungere in termini di qualità resa al cittadino/utente.

Gli strumenti di monitoraggio sono articolati secondo diverse viste logiche in relazione ai differenti livelli di responsabilità (Strategico, Direzionale ed Operativo) e alle differenti esigenze informative.

Di seguito si riporta, a titolo esemplificativo, il modello di *cruscotto di monitoraggio* sviluppato a *livello strategico*, riportante le variabili significative, per il monitoraggio e governo costante delle performance, messe in relazione con la mappa strategica che l'Amministrazione dovrà costruire e che mette in relazione gli obiettivi strategici con le aree strategiche e gli ambiti di misurazione della performance. Tale mappa consente di comprendere più a fondo i fattori di successo dell'organizzazione e le relazioni di causa-effetto tra i diversi obiettivi strategici.

PROCESSI E ORGANIZZAZIONE	Effettivo	Budget	Trend	CITTA'DINO/UTENTE	Effettivo	Budget	Trend
Volumi di produzione	9,9%	10,3%	↑	Accuratezza dei conti individuali	77%	90%	↓
Produttività	4,5%	5%	↑	Tempi di evasione delle richieste	84%	90%	↓
Smaltimento arretrato (Indice di giacenza)	40	44	↑	Tempi di liquidazione delle prestazioni	78%	100%	↓
Tempi di lavorazione	30	10	↓	Soddisfazione dell'utente	78%	90%	↓
Monitoraggio flussi informativi	42%	70%	↓	Contenzioso	65%	34%	↓
% rilavorazioni	25%	10%	↓	Promozione e comunicazione	33%	70%	↓
<b>COSTI DI FUNZIONAMENTO</b>				<b>AREA ECONOMICO - FINANZIARIA ISTITUZIONALE</b>			
Costi di funzionamento	0,89	1,06	↓	% incassi si accertato	0,89	1,06	↓
Costi discrezionali RU	1,12	0,87	↑	Recupero crediti	19,7%	25%	↓
Costi per straordinario e TS	1,01	0,63	↑	Recupero prestazioni indebite	12,4%	30%	↓
Costi per la formazione	1,3	0,90	↑	Contenzioso (valore economico)	1,8	0,97	↓
Costi per impiego lavoro interinale	1,8	0,97	↑	Entrate e recuperi derivanti da attività di Verif. Amm.va	1,45	1,56	↓
<b>RISORSE UMANE</b>				<b>AREA ECONOMICO - FINANZIARIA ISTITUZIONALE</b>			
Impiego risorse sui processi primari	4,6%	6,8%	↓	Recupero da attività di vigilanza	12%	7%	↑
Indicatore di presenza	11,4%	12%	↓	Interessi su prestazioni	7%	3%	↓
Impiego lavoro straordinario processi primari	34%	30,5%	↑				
Impiego lavoro straordinario processi di supporto	12,7%	4,6%	↑				
Impiego TS processi primari	14,3%	15,6%	↓				
Impiego TS processi di supporto	25,7%	9,7%	↑				

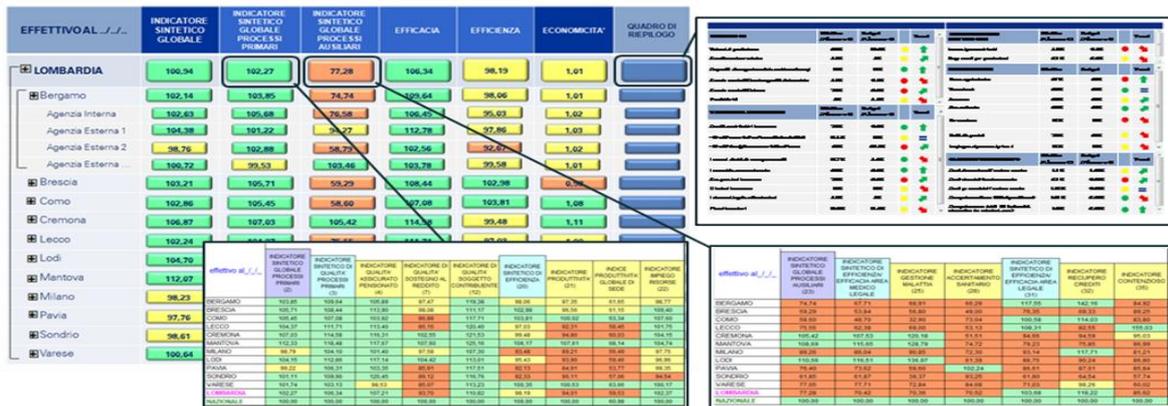


Il cruscotto di monitoraggio permette all'Amministrazione di:

- adottare un modello di controllo che consente di monitorare le performance organizzative in termini di "valore" generato sul cittadino/utente;
- correlare i risultati e gli impatti delle scelte gestionali con le linee strategiche.

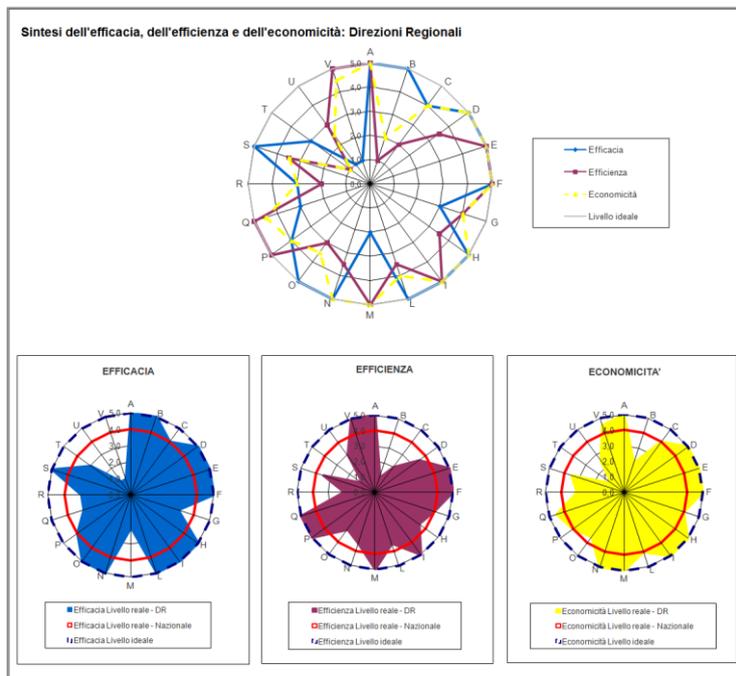
Il cruscotto di monitoraggio, costruito sulla base di indicatori sintetici, darà la possibilità di accedere secondo diversi livelli di dettaglio, alle grandezze che hanno determinato il risultato finale.

In particolare, un sistema di *drill-down* (approfondimenti a diversi livelli di dettaglio) sui singoli oggetti di controllo consentirà di monitorare per ognuno di essi, in termini di efficacia, efficienza ed economicità, gli scostamenti rispetto agli standard, al budget ad ai valori storici con possibilità di scendere fino al livello delle Unità organizzative che concorrono al raggiungimento del risultato.



Nell'ambito del cruscotto sarà possibile accedere al **Conto Economico di unità organizzativa**, con i risultati della gestione corrente e relativi scostamenti rispetto al budget ed alla gestione progressa

Sulla base delle risultanze emerse dal sistema di monitoraggio delle performance organizzative è possibile strutturare un sistema di *benchmarking interno*, che permette di confrontare le performance delle diverse unità Organizzative anche in relazione ai livelli di servizio attesi.



La misurazione della performance viene effettuata attraverso l'utilizzo di un *sistema di indicatori* costruito in relazione ai diversi livelli rispetto ai quali viene effettuato il controllo, sulla base delle dimensioni strategica e gestionale.

Nella figura che segue sono evidenziate le relazioni tra i "livelli di controllo" e le "tipologie di indicatori" che saranno utilizzati nell'ambito del sistema di misurazione delle performance. Non tutte le tipologie di indicatori, infatti, risultano funzionali ai diversi livelli di controllo.

I livelli di controllo	GLI INDICATORI DI PERFORMANCE				
	Indicatori di outcome	Indicatori di efficienza e innovazione	Indicatori di efficacia e qualità	Indicatori di output	Indicatori di economicità
<b>Livello strategico</b>	●	●	●	●	●
<b>Livello direzionale</b>		●	●	●	●
<b>Livello operativo</b>		●	●	●	●

Di seguito si riporta una descrizione delle principali tipologie di indicatori da individuare con il coinvolgimento attivo dei portatori di interesse (stakeholder).

### INDICATORI DI OUTCOME

Tali indicatori misurano l'impatto, come risultato ultimo di un'azione. La misurazione riguarda gli effetti collegati alle azioni previste dai programmi e dai progetti intrapresi rispetto ai destinatari dello stesso, l'incidenza di tali programmi sul contesto socio-economico, attraverso la soddisfazione dei fabbisogni e delle esigenze, espresse o latenti, dei destinatari degli stessi, e più in generale la conseguenza di un'attività o processo dal punto di vista dell'utente del servizio e degli *stakeholder*. La misurazione dell'*outcome* potrà essere realizzata attraverso l'utilizzo di indicatori costruiti sulla base di flussi informativi interni all'Istituto ovvero attraverso l'utilizzo di banche dati esterne.

### INDICATORI DI EFFICIENZA E INNOVAZIONE

L'efficienza, generalmente definita come la capacità di un'organizzazione di raggiungere gli obiettivi predefiniti ottimizzando le risorse, è misurata, nel caso di specie, in termini di impiego delle risorse umane per il raggiungimento di un obiettivo predefinito. La scelta deriva dal fatto che, rappresentando le risorse umane il fattore produttivo strategico, l'elemento su cui l'Amministrazione può far leva per raggiungere una maggiore efficienza risulta essere l'ottimizzazione dell'impiego delle risorse umane. A ciò si ricollega la misurazione dell'innovazione, riferita alla capacità dell'Amministrazione di erogare i servizi ottimizzando il proprio funzionamento interno, mediante la valorizzazione delle risorse umane e l'utilizzo delle moderne tecnologie, dotandosi altresì di un assetto organizzativo funzionale all'ottimizzazione dei processi interni, nell'ottica di una gestione caratterizzata da elevati livelli di efficacia, efficienza ed equità.

### INDICATORI DI EFFICACIA E QUALITÀ

L'efficacia, generalmente definita come l'attitudine di un'organizzazione al raggiungimento degli obiettivi predefiniti, è misurata, nel caso di specie, in termini di qualità del servizio erogato. Ciò, in quanto l'Amministrazione persegue un fine istituzionale che non può essere disatteso: di conseguenza, il livello di efficacia sarà valutato sulla base del raggiungimento degli obiettivi di qualità del servizio prefissati.

L'efficacia è valutata anche attraverso la capacità dell'Amministrazione di interagire con l'ambiente esterno, creando un valore aggiunto sociale che gli permetta di consolidare un'immagine di funzionalità e prestigio. In tal caso l'indicatore è misurato in termini di qualità percepita dagli utenti: funzione non solo dell'effettivo livello qualitativo del servizio erogato ma anche della capacità dell'Amministrazione di valorizzare la propria immagine.

### INDICATORI DI OUTPUT

L'indicatore di output si riferisce al prodotto generato da una specifica struttura organizzativa e viene normalmente indicato in termini quantitativi.

L'indicatore di output è generalmente utilizzato per le misure riferite alla produzione delle strutture regionali, ma può essere utilizzato anche per misurare prodotti di natura immateriale: ad esempio un nuovo regolamento, un corso di formazione professionale, ecc.

Per quanto riguarda le strutture centrali, questa tipologia di indicatore sarà utilizzata nel caso di obiettivi definibili quantitativamente (ad esempio le verifiche straordinarie per l'invalidità civile) o per un prodotto di tipo immateriale (ad esempio circolari, convenzioni, ecc.).

### INDICATORI DI ECONOMICITÀ

L'economicità è generalmente riferita alla capacità dell'organizzazione di perseguire le proprie finalità istituzionali senza il ricorso perdurante al sostegno di terze economie e, pertanto, si basa sulla naturale tendenza dell'azienda a perdurare nel tempo e al suo grado di autonomia.

Si ritiene che, nell'ambito dell'attività svolta dall'Amministrazione, il concetto di economicità vada interpretato come la capacità dell'Amministrazione stessa di erogare servizi ai massimi livelli di qualità, ottimizzando l'organizzazione delle attività ed il mix di risorse umane e strumentali utilizzate.

Per ogni indicatore individuato nell'ambito delle tipologie sopra descritte, sarà sviluppata una specifica "Scheda anagrafica", a garanzia:

- di una puntuale "caratterizzazione" dell'indicatore (es: descrizione, metrica, fonte alimentante, periodicità di rilevazione, ecc.);
- della concreta "misurabilità" dell'indicatore, in termini di disponibilità, tempestività e accuratezza dell'informazione;
- della "qualità" dell'indicatore in termini di comprensibilità, rilevanza e confrontabilità.

Nel seguito si riporta il format della "Scheda anagrafica", sviluppata in coerenza con le indicazioni fornite nella delibera n.89/2010 della CiVIT in cui, ad integrazione degli elementi di carattere strettamente anagrafico, sono stati inseriti ulteriori elementi utili per testare la solidità dell'indicatore. In allegato si fornisce un'esemplificazione di detta scheda sviluppata con riferimento ad uno degli indicatori di economicità individuati dall'INPS per l'annualità 2011.

### Scheda anagrafica Indicatore

Nome dell'indicatore	
Descrizione dell'indicatore	
Razionale della scelta dell'indicatore	
Obiettivo (di riferimento)	
Livello organizzativo di misurazione dell'indicatore	
Legami con altri indicatori	
Data di approvazione dell'indicatore	
Tipo di calcolo / Formula	
Metrica	
Unità temporale	
Frequenza di rilevazione	
Versioni	
Fonte/i dei dati	
Qualità dei dati	
Responsabile raccolta e consolidamento dati	
Scadenza fornitura dati	
Target (valore desiderato)	
Processo di sviluppo	
Responsabile della revisione dell'indicatore e del relativo target	
Responsabile della performance legate all'indicatore	
Azione/comportamento che l'indicatore intende stimolare	
Reportistica	

Ad ogni indicatore è associato un valore obiettivo (target), determinato sulla base di standard di riferimento, definiti in relazione alla singola tipologia di obiettivo e determinati in relazione a:

- leggi o regolamenti interni all'Istituto;
- Carta dei Servizi;
- obiettivi strategici e linee guida gestionali;
- dati storici;
- analisi di benchmarking;
- analisi ad hoc.

Indipendentemente dalle modalità di costruzione sopra rappresentate, gli standard definiti dovranno:

- essere finalizzati al miglioramento della performance organizzativa
- essere raggiungibili;

- assumere caratteristiche di flessibilità al mutare del contesto organizzativo e gestionale dell'Istituto;
- essere condivisi dalla struttura.

Tenuto conto di quanto sopra, in fase di definizione del Piano delle performance, ad ogni oggetto di misurazione saranno correlati uno o più indicatori a cui è associato il valore target di riferimento, definito sulla base dello "*standard atteso*".

In tal senso l'INPS già da tempo ha adottato un sistema di determinazione di *standard produttivi* con riferimento ai prodotti/servizi legati ai processi istituzionali (Entrate, Prestazioni pensionistiche e Prestazioni a sostegno del reddito), attraverso l'individuazione dei tempi medi attesi di lavorazione delle singole tipologie pratiche/prodotto. In tal modo l'Istituto ha individuato "coefficienti di omogeneizzazione" delle pratiche/prodotto attraverso i quali è possibile assegnare obiettivi di produzione alle strutture organizzative.

L'INPS, inoltre, ha attivato un processo di *standardizzazione dei flussi di processo* dell'Istituto finalizzato a:

- definire comportamenti omogenei da parte di tutte le strutture organizzative verso best practice e migliori livelli di servizio offerti;
- facilitare lo svolgimento di controlli di primo e secondo livello;
- preservare le conoscenze a livello di Istituto (Knowledge Management) e condivisione delle stesse tra le risorse (Knowledge Sharing);
- favorire programmi di addestramento e sviluppo di competenze in linea con le attese rispetto al ruolo ricoperto.

L'Istituto è già in grado, pertanto, di associare agli indicatori individuati per la misurazione della performance, un valore target di riferimento, definito sulla base dello "*standard atteso*", e cioè ipotizzando condizioni operative attese, intermedie fra le effettive e le ideali, in modo da svolgere funzione di stimolo per un miglioramento continuo delle performance.

Sulla base delle risultanze del processo di misurazione, sarà effettuata, per ciascun livello organizzativo, la **valutazione della performance**, avendo a riferimento il livello di raggiungimento del valore target associato ai singoli indicatori correlati agli obiettivi.

La valutazione sarà effettuata utilizzando una scala che permette di differenziare significativamente il livello di performance conseguito in base all'entità dello scostamento registrato rispetto al valore obiettivo.

L'articolazione dei livelli di raggiungimento per ciascuno dei parametri di riferimento è definita assumendo, per un verso, un valore massimo equivalente al raggiungimento o

al superamento dell'obiettivo fissato e, per altro verso, un valore minimo, che può corrispondere al risultato dell'anno precedente (qualora quest'ultimo costituisca la base per la determinazione dell'obiettivo assegnato), ovvero ad un valore definito sulla base dell'analisi di serie storiche o statistiche.

La valutazione della performance organizzativa dell'Istituto nel suo complesso, è legata in ogni caso alla assegnazione di un peso a ciascuno obiettivi afferenti gli ambiti della performance organizzativa previsti nell'articolo 8 del D.Lgs. n.150/2009, e di seguito dettagliati. L'assegnazione di un peso diverso a ciascun obiettivo permette di attuare un sistema di valutazione basato su una media ponderata delle risultanze emerse in termini di realizzazione dei singoli obiettivi ed ambiti.

### 3.1.3 LA MAPPA INPS DEGLI AMBITI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

Di seguito si rappresenta la concreta applicazione in INPS del sistema di misurazione della performance organizzativa, sviluppato con una logica di multidimensionalità, coerentemente con quanto previsto dall'articolo 8 del D.Lgs. n.150/2009. In particolare, per ciascuno degli ambiti di misurazione della performance organizzativa previsti nell'articolo 8 del D.Lgs. n.150/2009, aggregati nei macro-ambiti di cui alla Delibera CiVIT n.104/2010, vengono definiti:

- i documenti di riferimento e gli strumenti interni ad INPS per la costruzione del sistema;
- gli oggetti di misurazione e valutazione, che saranno ulteriormente dettagliati nel Piano della Performance;
- il livello organizzativo a cui viene associato l'oggetto di misurazione e valutazione;
- la tipologia di indicatore associata a ciascun oggetto di misurazione e valutazione;
- i principali indicatori associati ai singoli oggetti di misurazione, qui rappresentati a titolo esemplificativo, che saranno ulteriormente sviluppati nel Piano della Performance, associando a ciascuno la "scheda anagrafica" illustrata precedentemente;
- i principali sistemi informativi ove risiedono i dati necessari per la misurazione della performance.

# Organismo Indipendente di Valutazione

## LA MAPPA INPS DEGLI AMBITI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

Macro -Ambiti della performance organizzativa delibera CIVIT n.104/2010	Ambiti della performance organizzativa articolo 8 del D.Lgs. n.150/2009	Documenti/Strumenti interni INPS	Oggetto di misurazione e valutazione della performance	Livello organizzativo di misurazione										Tipologia indicatore	Esempi di indicatori	Fonti alimentanti/sistemi informativi				
				Istituto	DC	DR	DP	DED	FdC	Coord. Gen	UdS	AD								
Grado di attuazione della strategia	Attuazione di piani e programmi, ovvero misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse <b>(lettera b)</b>	Bilancio di previsione e Nota Preliminare (Linee Guida Gestionali e Programmi Obiettivo) Budget delle strutture centrali (Piani attività Programmi Obiettivo, Piani di funzionamento, Piani settoriali) Budget delle strutture regionali (Piani di produzione, Piani di funzionamento, Obiettivi di qualità e progetti regionali)	b.1_Grado di realizzazione delle Linee Guida Gestionali e Programmi Obiettivo	✓	✓						✓		✓	efficacia	% raggiungimento Programmi Obiettivo	- Report Linee Guida Gestionali, Programmi Obiettivo, Piani di Attività e Piani di funzionamento - Piano Budget - Cruscotto direzionale - Sistema di Program Management per il governo e monitoraggio delle iniziative				
				✓	✓										% raggiungimento Linee Guida Gestionali					
				✓	✓					✓	✓	✓	Rispetto dei tempi di realizzazione previsti							
						b.2_Piani settoriali / progetti specifici	✓	✓									✓	efficacia	Avanzamento effettivo/pianificato	
						b.3_Piano di Produzione	✓		✓	✓	✓	✓						efficienza/efficacia	Indicatore sintetico globale	
						b.4_Assorbimento risorse	✓	✓	✓					✓	✓		✓	efficienza	Impiego risorse umane sui Programmi Obiettivo	
								✓		✓	✓	✓						efficienza	Impiego risorse umane su attività di funzionamento	
								✓			✓	✓	✓					efficienza	Impiego risorse umane sui processi primari	
																			efficienza	Impiego risorse umane sui processi di supporto
			Portafoglio delle attività e dei servizi	Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive <b>(lettera c)</b>	Emoticon Kit di Customer Satisfaction	c.1_Tempi di attesa contact center	✓												qualità	% incremento valutazioni positive; % riduzione differenziale tra qualità attesa e percepita
c.2Tempi di attesa sportello	✓					✓	✓	✓	✓											
c.3_Competenza/professionalità del personale	✓					✓	✓	✓	✓											
c.4_Accessibilità multicanale	✓																			
c.5_Accessibilità fisica	✓					✓	✓	✓	✓											
c.6_Trasparenza/Chiarezza/completzza delle informazioni	✓					✓	✓	✓	✓											
c.7_Tempestività di erogazione del servizio	✓					✓	✓	✓	✓											
c.8_Risoluzione problemi	✓					✓	✓	✓	✓											
c.9_Tipologie problemi per cui si richiede assistenza	✓					✓	✓	✓	✓											
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 <b>(lettera e)</b>	Carta servizi Bilancio Sociale	e.1_Livello di telematizzazione delle domande e dei servizi		✓											efficacia/qualità	Domande telematizzate/totale domande	Sistema di monitoraggio dei servizi resi da fornitori (da sviluppare)			
		e.2_Livello di dematerializzazione degli atti interni ed esterni		✓											efficacia/qualità	Numero lavoratori interessati con accesso all'estratto conto elettronico/totale lavoratori				
		e.3_Capacità di sviluppare sinergie con altri enti o soggetti		✓											output	% certificati di malattia telematici/totale certificati				
		e.4_Sviluppo multicanalità		✓											output	% verbali invalidità civile online				
		e.5_Accessibilità/fruibilità sito internet		✓											efficacia/qualità	% atti dematerializzati				
		e.6_Livello di servizio dei grandi fornitori		✓											output	N. nuove convenzioni attivate				
																efficacia/qualità		% incassi da canali alternativi		
Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati <b>(lettera g)</b>	Bilancio di previsione e Nota Preliminare Budget delle strutture regionali (Piani di produzione, Piani di funzionamento, Obiettivi di qualità e progetti regionali)	g.1_Volumi di produzione		✓		✓	✓	✓	✓						output	% servizi richiesti attraverso internet	- Piano Budget Cruscotto direzionale			
				✓		✓	✓	✓	✓					output	Rispetto parametri standard da capitolato					
		g.2_Qualità del servizio		✓		✓	✓	✓	✓					efficacia/qualità	Volumi di produzione in pezzi omogeneizzati					
													efficacia/qualità	Smaltimento arretrati (indice di giacenza in gg.)						
													efficacia/qualità	Indicatore sintetico di qualità: - rispetto tempi soglia - riduzione interessi legali - riduzione contenzioso - riduzione difettosità						

LA MAPPA INPS DEGLI AMBITI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

Macro -Ambiti della performance organizzativa delibera CIVIT n.104/2010	Ambiti della performance organizzativa articolo 8 del D.Lgs. n.150/2009	Documenti/Strumenti interni INPS	Oggetto di misurazione e valutazione della performance	Livello organizzativo di misurazione									Tipologia indicatore	Esempi di indicatori	Fonti alimentanti/sistemi informativi	
				Istituto	DC	DR	DP	DED	FdC	Coord. Gen	UdS	AD				
Stato di salute dell'amministrazione	Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e capacità di attuazione di piani e programmi (lettera d)	Organizzazione dei processi, delle funzioni e del personale (circ. 102/2009; Det.34/2010) Dizionario delle competenze Piani Formativi	d.1_Attuazione ed efficacia del processo di riorganizzazione	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	efficacia	% completamento processo di riorganizzazione	Report di monitoraggio della riorganizzazione Report di monitoraggio della formazione Rapporti di internal audit	
				✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	efficacia	% posizioni organizzative ridefinite		
				✓		✓	✓	✓	✓				efficacia	% processi di supporto accentrati in DR		
			d.2_Attuazione ed efficacia del processo di riorganizzazione aree professionali	✓		✓	✓	✓	✓	✓			efficacia	% completamento processo di riorganizzazione		
				✓		✓	✓	✓	✓	✓			efficacia	% riduzione risorse area medica impiegate nella gestione malattia		
				✓		✓	✓	✓	✓	✓			efficacia	Incremento indicatore "viste mediche di controllo con idoneità"		
			d.3_Completamento Piano di Change Management	✓	✓	✓								efficacia		% realizzazioni delle attività di Change Management rispetto al Piano
				✓	✓	✓								efficacia		% copertura delle strutture organizzativa coinvolte nel processo di riorganizzazione
	d.4_Aderenza dei comportamenti rispetto ai flussi standardizzati di processo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	efficacia	% scostamento rispetto agli standard di processo (comportamenti anomali)			
		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	efficacia	Rating medio assegnato dai partecipanti alle attività formative			
	d.5_Formazione (attività, efficacia)	✓	✓	✓								output	N. giornate di formazione erogate			
		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	N. partecipanti					
	d.6_Miglioramento del clima interno	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	efficacia	da definire da parte della CIVIT (art. 14 comma 5, Dlg.150/2009)			
	Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi (lettera f)	Bilancio di previsione e Nota Preliminare (Linee Guida Gestionali e Programmi Obiettivo) Budget delle strutture centrali (Piani attività Programmi Obiettivo, Piani di funzionamento, Piani settoriali) Budget delle strutture regionali (Piani di produzione, Piani di funzionamento, Obiettivi di qualità e progetti regionali)	f.1_impiego delle risorse umane	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	qualità	Risorse disponibili (presenza al netto della formazione) su forza equivalente (FTE)		- Report Linee Guida Gestionali, Programmi Obiettivo, Piani di Attività e Piani di funzionamento - Report Risorse Umane - Piano Budget - Cruscotto direzionale - Conto economico
✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	efficienza	% Impiego lavoro straordinario			
✓				✓	✓	✓	✓	✓				efficienza	Indicatore di Produttività			
f.2_impiego delle risorse economiche			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	efficienza	% scostamento Costi discrezionali rispetto ad anno n-1			
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		Impiego risorse economiche sui P.O.			
f.3_Razionalizzazione logistica del patrimonio strumentale			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	efficienza	Mq. pro-capite			
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		Costo per mq. dell'immobile			
f.4_Economicità complessiva della gestione			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			economicità	Indicatore di economicità			
	✓	✓	✓	✓	✓	✓				Costo medio unitario di prodotto						
Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (lettera h)	Bilancio di genere	h.1_Grado di attenzione dell'organizzazione allo sviluppo professionale e di carriera femminile	✓									output	N. iniziative intraprese per lo sviluppo professionale e di carriera femminile	Sistema di gestione Risorse Umane		
		h.2_Presenza di dipendenti donne per livello di qualifica	✓									qualità	% avanzamenti carriera donne/totale avanzamenti			
		h.3_Livello di flessibilità oraria (part-time)	✓										qualità		gg. flessibilità oraria/totale gg. lavorate	
Impatti dell'azione amministrativa	Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (lettera a)	Linee di Indirizzo del CIV Relazione Programmatica Triennale	a.1_Ricaduta sociale delle azioni di potenziamento dell'attività di accertamento contributivo	✓									outcome	Riduzione lavoro sommerso	Casellario Assistenza Sistema di vigilanza	
			a.2_Omogeneità ed Equità nell'erogazione delle prestazioni di natura assistenziale	✓												outcome

Legenda:  
 DC: Direzioni Centrali FdC: Filiali di Coordinamento  
 DR: Direzioni Regionali Coord.Gen: Coordinamenti Generali Professionali  
 DP: Direzioni Provinciali UdS: Uffici di Supporto agli Organi  
 DED: Direzioni ad elevate dimensioni AD: Aree Dirigenziali

Di seguito, per ciascuno dei macroambiti ed ambiti della performance organizzativa individuati, si fornisce una descrizione di quanto rappresentato in tabella:

### **Grado di attuazione della strategia**

- **Attuazione di piani e programmi, ovvero misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse (*lettera b*):** tale ambito della performance organizzativa fa riferimento ai risultati di efficacia dell'azione amministrativa, rappresentati attraverso indicatori di efficacia ed efficienza che tengano conto del livello di completamento dei piani e programmi, in termini di raggiungimento degli obiettivi associati, del rispetto dei tempi previsti, del livello di assorbimento delle risorse.

In particolare oggetto di misurazione sarà lo stato di attuazione dei programmi e delle attività formalizzate nel Piano della Performance, definite in coerenza con i documenti ufficiali ad oggi in essere presso l'Istituto che sono:

- La Nota Preliminare: illustra a livello di Istituto gli obiettivi, i progetti in termini di Linee Guida Gestionali, Programmi Obiettivo, Volumi di produzione e livelli di servizio; rappresenta il collegamento fra tali obiettivi e le linee strategiche descritte nella Relazione programmatica, nonché gli indicatori di efficacia, efficienza ed economicità che si intendono utilizzare per valutare i risultati e i tempi di esecuzione dei programmi e dei progetti finanziati nell'ambito del bilancio.
- Budget delle strutture Centrali: riporta, per ciascun CDR e Coordinamento Generale Professionale, il Piano delle attività collegate ai Programmi Obiettivo e le assegnazioni alle singole Aree Dirigenziali. Riporta, per ciascun CDR, Coordinamento Generale Professionale e Ufficio di Supporto agli Organi, il Piano delle attività di funzionamento, che riepiloga le attività istituzionali collegate alle singole Aree Dirigenziali.
- Budget delle strutture Regionali: riporta, per ciascun CDR, il Piano di produzione, con la programmazione dei volumi di produzione nell'anno, il piano di impiego delle risorse umane e gli obiettivi di qualità e per i CDR di I livello il Piano delle attività di funzionamento, che riepiloga le attività istituzionali.

Gli strumenti utilizzati per il monitoraggio dell'attuazione dei piani e programmi sono:

- Report Linee Guida Gestionali, Programmi Obiettivo, Piani di attività e Funzionamento: permette di monitorare la programmazione ed il grado di avanzamento delle attività finalizzate al raggiungimento dei Programmi Obiettivo, delle attività di funzionamento, nonché della congruità delle risorse

umane ed economiche impiegate. Gli avanzamenti consuntivati sono aggregati rispetto ai Programmi Obiettivo/ Linee Guida Gestionali, nonché rispetto ai CDR responsabili delle Linee Guida e dei Programmi Obiettivo.

- Il Piano Budget: riporta la programmazione dei volumi di produzione da lavorare nell'anno e le risorse umane necessarie per ottemperare a tali obiettivi, nonché la relativa consuntivazione.
- Il Cruscotto direzionale: riassume i risultati di produzione in termini di indicatori di qualità ed efficacia e si basa sulla valutazione del posizionamento delle strutture organizzative rispetto ai valori nazionali e sulla rappresentazione degli scostamenti rispetto al periodo precedente (trend) e al budget (valore obiettivo).

### **Oggetto di misurazione e valutazione:**

- **b.1** Grado di realizzazione delle Linee Guida Gestionali e dei Programmi Obiettivo rispetto agli obiettivi strategici, definiti nelle direttive ed altri atti di indirizzo politico: sulla base delle consuntivazioni effettuate trimestralmente da ciascun Centro di Responsabilità di livello Centrale sul sistema BW-SEM Piani di Attività e delle verifiche svolte nell'ambito del processo di controllo strategico anche sulla base dei documenti ufficiali prodotti dall'Istituto è possibile misurare la percentuale di raggiungimento dei singoli Programmi Obiettivo e delle Linee Guida gestionali, come sintesi delle percentuali di raggiungimento dei Programmi Obiettivo in cui si articola la stessa. In tal modo si attribuisce una valutazione che tenga conto sia del livello di raggiungimento effettivo rispetto all'obiettivo quanto previsto, sia del rispetto dei tempi preventivati. La rilevazione viene, quindi, effettuata a livello di Direzioni Centrali, Aree Dirigenziali e Coordinamenti Generali Professionali nonché a livello di Istituto come sintesi dei risultati raggiunti.
- **b.2** Piani settoriali o progetti specifici, con riferimento ai Piani settoriali (Informatica, Formazione, Comunicazione, ecc...) o a progetti specifici attivati nel corso dell'anno, in conseguenza di disposizioni normative o strategie dell'Istituto, e non rappresentati nell'ambito delle Linee Guida Gestionali e Programmi Obiettivo, si procede a rilevare l'efficacia degli stessi attraverso specifici indicatori che tengano conto del livello di avanzamento effettivo rispetto a quanto pianificato anche attraverso l'attivazione di sistemi di Program Management. Tali sistemi, attualmente in uso nell'Istituto, sono volti al governo ed al monitoraggio dei progetti, in termini di rispetto degli obiettivi, dei tempi di realizzazione e dei risultati attesi. La rilevazione viene effettuata a livello di singola Direzione Centrale, Area Dirigenziale nonché a livello di Istituto, come sintesi dei risultati raggiunti.
- **b.3** Piano di Produzione, con riferimento ai volumi ed alla qualità dei servizi erogati: la misurazione e valutazione sarà effettuata sulla base delle dimensioni

fisico-operative e di qualità del servizio, individuate come prioritarie nell'anno di riferimento, attraverso l'utilizzo di appositi indicatori associati. L'indicatore di processo sviluppato presso l'Istituto, che esprime l'andamento dell'attività produttiva, è "l'indicatore sintetico globale", che riassume i risultati della produzione sia in termini di qualità ed efficacia del servizio, che in termini di efficienza nell'utilizzo delle risorse. La rilevazione avviene per singola Direzione Provinciale/Direzione ad Elevate Dimensioni/Filiale di Coordinamento, nonché a livello regionale e di Istituto, come sintesi dei risultati delle unità produttive sottostanti.

- **b.4 Assorbimento delle risorse**, attraverso il monitoraggio delle risorse umane (RU) impiegate nelle attività volte al raggiungimento degli obiettivi strategici e alla gestione ordinaria: la misurazione e valutazione dell'assorbimento delle risorse umane può essere effettuata attraverso la rilevazione di appositi indicatori di efficienza, quali:
  - l'impiego di RU sui Programmi Obiettivo (Direzioni Centrali/Aree Dirigenziali, Coordinamenti Generali Professionali ed a livello di Istituto nel suo complesso);
  - l'impiego di RU sulle attività di funzionamento (Direzioni Centrali/Aree Dirigenziali, Coordinamenti Generali Professionali, Uffici di Supporto agli Organi, Direzioni Regionali ed a livello di Istituto nel suo complesso);
  - l'impiego delle RU sui processi primari e l'impiego delle RU sui processi, il cui rapporto rappresenta la capacità delle singole strutture di focalizzare risorse sulle attività a maggior valore aggiunto per l'Istituto (Direzioni Provinciali/Direzioni ad Elevate Dimensioni, Filiali di Coordinamento ed a livello di Istituto nel suo complesso).

### **Portafoglio delle attività e dei servizi**

- **Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive (*lettera c*):** dovrà essere sviluppato un processo e un sistema di rilevazione e misurazione della customer satisfaction sulla base:
  - del sistema emoticons, attualmente in uso in via sperimentale in INPS, che prevede la rilevazione del grado di soddisfazione dell'utente e gli eventuali motivi di insoddisfazione rispetto ai servizi resi tramite contact center/web/sportello;
  - del Kit di customer satisfaction, già rilasciato alle strutture territoriali per progetti di iniziative locali che prevede la somministrazione presso le sedi di questionari all'utente.

### **Oggetto di misurazione e valutazione:**

- **c.1/c.2 Tempi di attesa contact center/sportello**: rappresenta la percezione dell'utente circa la capacità dell'organizzazione di fornire un servizio di qualità, in termini di tempestività del servizio reso.
- **c.3 Competenza/professionalità del personale**: rappresenta la percezione dell'utente circa la capacità dell'organizzazione di fornire un servizio di qualità, dotandosi di personale competente e professionalizzato.
- **c.4/c.5 Accessibilità multicanale/fisica**: rappresenta, in coerenza con la dimensione di qualità del servizio individuata nella delibera CiVIT n. 88/2010, la percezione dell'utente rispetto alla disponibilità e diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consentono, a qualsiasi potenziale fruitore, di individuare agevolmente e in modo chiaro il luogo in cui il servizio o la prestazione possono essere richiesti, nonché le modalità per fruirne direttamente e nel minore tempo possibile.
- **c.6 Trasparenza/Chiarezza/completezza delle informazioni**: rappresenta, in coerenza con la dimensione di qualità del servizio individuata nella delibera CiVIT n. 88/2010, la percezione dell'utente rispetto alla disponibilità/diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consentono, a colui che richiede il servizio o la prestazione, di conoscere chiaramente a chi, come e cosa richiedere e in quanto tempo ed eventualmente con quali spese poterlo ricevere.
- **c.7 Tempestività di erogazione del servizio**: rappresenta, in coerenza con la dimensione di qualità del servizio individuata nella delibera CiVIT n. 88/2010, il tempo che intercorre dal momento della richiesta al momento dell'erogazione del servizio o della prestazione.
- **c.8 Risoluzione problemi**: rappresenta la percezione dell'utente circa la capacità dell'organizzazione di risolvere il problema per il quale si richiede assistenza, evitando all'utente di dover tornare in sede o di richiamare il contact center; elemento quest'ultimo attualmente rilevato nel sistema emoticons tra i motivi di insoddisfazione dell'utente.
- **c.9 Tipologie problemi per cui si richiede assistenza**: attraverso un'evoluzione dell'attività effettuata dal contact center, è previsto lo sviluppo di un sistema di categorizzazione e successiva analisi dei motivi per cui viene richiesta assistenza, consentendo in tal modo di attivare un processo di miglioramento dei servizi erogati volto a determinare una maggiore soddisfazione del cliente.

Le tipologie di indicatori di qualità che possono essere utilizzati sono rappresentati dall'incremento delle valutazioni positive, nonché dalla riduzione del gap tra qualità attesa e qualità percepita dall'utente.

La rilevazione avviene a livello di singola Direzione Provinciale/Direzione ad Elevate Dimensioni e Filiale di Coordinamento ed a livello di Direzione Regionale come aggregazione delle unità organizzative sottostanti. A livello di Istituto viene rilevato sia il complesso dei risultati del territorio, sia il risultato delle rilevazioni effettuate sull'attività svolta dal contact center e relative al sito internet.

- **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 (*lettera e*):** tale ambito fa riferimento alla capacità dell'Istituto di migliorare il rapporto con i cittadini, gli utenti del servizio ed i soggetti interessati, attraverso lo sviluppo di servizi innovativi, la realizzazione di sinergie con altri enti e il miglioramento delle attività di comunicazione e rendicontazione all'esterno. Nel contesto INPS sono in corso di realizzazione strumenti volti allo: sviluppo delle attività svolte dal contact center, sviluppo del sito internet in termini di chiarezza delle informazioni ed accessibilità ai servizi telematici, rafforzamento delle sinergie con altri enti, sviluppo di convenzioni volte ad un miglioramento dei servizi erogati, nonché la redazione della Carta dei servizi, in quanto strumento che garantisce l'applicazione del principio di trasparenza e del Bilancio sociale, quale strumento di rendicontazione sociale.

### **Oggetto di misurazione e valutazione:**

- **e.1 Livello di telematizzazione delle domande e servizi:** può essere misurata attraverso indicatori di efficacia, rappresentati dall'incidenza percentuale delle tipologie di domande che possono essere presentate per via telematica rispetto al totale delle domande di prestazione, dall'incidenza percentuale delle comunicazioni/domande ricevute tramite PEC sul totale delle domande, ecc. La misurazione è effettuata a livello di Istituto nel suo complesso.
- **e.2 Livello di dematerializzazione degli atti interni ed esterni:** può essere misurata attraverso indicatori di efficacia e qualità, rappresentati dall'incidenza percentuale di atti dematerializzati. La misurazione è effettuata a livello di Istituto nel suo complesso.
- **e.3 Capacità di sviluppare sinergie con altri enti o soggetti:** riguarda la capacità dell'Istituto di porre in essere azioni di collaborazione con altri Enti/Amministrazioni pubbliche o soggetti esterni quali Patronati o Associazioni di Categoria e può essere misurata attraverso indicatori di output quali il numero di convenzioni e protocolli d'intesa attivati. La misurazione è effettuata a livello di Istituto nel suo complesso.
- **e.4 Sviluppo multicanalità:** rappresenta la capacità dell'Istituto di offrire servizi attraverso più canali. Particolare rilevanza riveste in questo contesto l'attivazione del canale "Reti Amiche", che attraverso il coinvolgimento di

soggetti privati (banche, Poste, tabaccai) è finalizzato a migliorare l'accessibilità ai servizi. Nel caso dell'INPS si fa riferimento principalmente alla possibilità di effettuare pagamenti di contributi presso poste, banche e tabaccai, per cui la misurazione può essere effettuata attraverso indicatori di efficienza ed innovazione quali l'incremento degli incassi tramite canali alternativi. La misurazione è effettuata a livello di Istituto nel suo complesso.

- **e.5** Accessibilità/fruibilità sito internet: rappresenta la capacità dell'Istituto di migliorare la fruibilità dei servizi e l'accessibilità telematica, attraverso il canale internet. Può essere misurata attraverso indicatori di output e efficacia/qualità in termini di numero di accessi e percentuale di servizi richiesti via internet. La misurazione è effettuata a livello di Istituto nel suo complesso.
  - **e.6** Livello di servizio dei grandi fornitori: con riferimento ai servizi affidati a fornitori esterni, che ricoprono un ruolo determinante di intermediazione tra l'Istituto ed i cittadini (Banche, Poste, servizio di Contact center) è in corso di sviluppo presso l'Istituto l'attivazione di un sistema di monitoraggio dei livelli di servizio, in termini di rispetto dei parametri di qualità del servizio oggetto di fornitura, stabiliti nei rispettivi capitolati/contratti di fornitura. La misurazione della performance in questo caso avviene esclusivamente a livello di Istituto nel suo complesso, in quanto riguarda il risultato di azioni ed iniziative poste in essere a livello prevalentemente centrale.
- **Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (lettera g)**: tale ambito della performance organizzativa fa riferimento ai risultati in termini di qualità del servizio erogato, rappresentati attraverso indicatori di output che tengano conto sia del livello di produzione, espresso in termini di volumi, sia del livello di efficacia e qualità del servizio erogato.

Nel contesto INPS gli obiettivi annuali di produzione, in termini sia di volumi attesi, che di qualità del servizio sono definiti annualmente in sede di formulazione del Bilancio di previsione e formalizzati nella Nota preliminare. In tale sede, sulla base di scelte strategiche dell'Istituto si procede infatti ad individuare gli indicatori di qualità considerati prioritari per l'anno di riferimento e a definirne il valore obiettivo per l'Istituto. Il Budget delle strutture Regionali riporta, per ciascun CDR, il Piano di produzione, con la programmazione dei volumi di produzione nell'anno, il piano di impiego delle risorse umane e gli obiettivi di qualità e per i soli CDR di I livello il Piano delle attività di funzionamento, che riepiloga le attività istituzionali.

Gli strumenti utilizzati per il monitoraggio sono:

- Il Piano Budget: riporta la programmazione dei volumi di produzione da lavorare nell'anno e le risorse umane necessarie per ottemperare a tale obiettivi, nonché la relativa consuntivazione.

- Il Cruscotto direzionale: riassume i risultati di produzione in termini di indicatori di qualità ed efficacia e si basa sulla valutazione del posizionamento delle strutture organizzative rispetto ai valori nazionali e sulla rappresentazione degli scostamenti rispetto al periodo precedente (trend) e al budget (valore obiettivo).

### **Oggetto di misurazione e valutazione:**

- **g.1 Volumi di Produzione:** la misurazione e valutazione avviene, attraverso indicatori di output, in termini di confronto tra i volumi di produzione realizzati rispetto al valore obiettivo, e di smaltimento degli arretrati a livello di Direzione Regionale, Direzione Provinciale, Direzione ad Elevate Dimensioni, Filiale di Coordinamento e a livello di Istituto nel suo complesso.
- **g.2 Qualità del servizio:** può essere misurata attraverso appositi indicatori di efficacia, quali la riduzione della difettosità, la riduzione del contenzioso (che esprime la capacità dell'Istituto di erogare servizi maggiormente conformi alle richieste dell'utente finale), il rispetto dei tempi soglia di erogazione del servizio e la riduzione degli interessi legali. Tali indicatori sono rilevati nell'ambito del cruscotto direzionale e ricompresi, insieme ad altri elementi di qualità, nell'"indicatore sintetico di qualità ed efficacia del servizio". La rilevazione avviene a livello di Direzione Regionale, Direzione Provinciale, Direzione ad Elevate Dimensioni, Filiale di Coordinamento e a livello di Istituto nel suo complesso.

### **Stato di salute dell'amministrazione**

- **Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e capacità di attuazione di piani e programmi (*lettera d*):** tale ambito fa riferimento alla capacità dell'organizzazione di attuare processi di miglioramento qualitativo interno e di valorizzazione delle risorse umane, funzionali all'attuazione di Piani e Programmi.

### **Oggetto di misurazione e valutazione:**

- **d.1 Attuazione ed efficacia del processo di riorganizzazione:** rappresenta il livello di attuazione dei processi di riorganizzazione, rispetto ai tempi previsti negli atti interni (determine, circolari, messaggi) misurabile a livello di singola Direzione Provinciale/Direzione ad Elevate Dimensioni e Filiale di Coordinamento ed a livello di Direzione Regionale come aggregazione delle unità organizzative sottostanti, nonché a livello di Direzione Centrale ed Area Dirigenziale, ed infine a livello di Istituto nel suo complesso come sintesi dei risultati ottenuti. La misurazione avviene attraverso indicatori di efficacia, quali la percentuale di completamento effettivo del processo di riorganizzazione rispetto alla percentuale di completamento attesa nell'anno, la percentuale di posizioni organizzative ridefinite e la percentuale dei processi di supporto accentrati nelle

Direzioni Regionali, rilevabili nell'ambito di appositi Report di Monitoraggio della riorganizzazione.

- **d.2 Attuazione ed efficacia del processo di riorganizzazione aree professionali:** rappresenta il livello di attuazione dei processi di riorganizzazione, rispetto ai tempi previsti negli atti interni (determine, circolari, messaggi), misurabile a livello dei Coordinamenti Generali Professionali, a livello di singola Direzione Provinciale/Direzione ad Elevate Dimensioni e Filiale di Coordinamento ed a livello di Direzione Regionale come aggregazione delle unità organizzative sottostanti, ed infine a livello di Istituto nel suo complesso come sintesi dei risultati ottenuti. La misurazione avviene attraverso indicatori di efficacia, quali la percentuale di completamento effettivo del processo di riorganizzazione rispetto alla percentuale di completamento attesa nell'anno e l'effettivo conseguimento dei benefici attesi dalla riorganizzazione stessa, rappresentati in appositi report di monitoraggio dell'attuazione e dell'efficacia della riorganizzazione.
- **d.3 Completamento Piano di Change Management:** rappresenta l'efficacia del processo di Change Management a supporto della riorganizzazione, misurabile a livello di Direzione Centrale e Direzione Regionale, nonché a livello di Istituto nel suo complesso come sintesi dei risultati ottenuti, attraverso indicatori di efficacia, quali la percentuale di realizzazione effettiva dell'attività di Change Management rispetto a quanto previsto nel Piano e la percentuale di copertura delle strutture organizzative coinvolte nel processo di riorganizzazione.
- **d.4 Aderenza dei comportamenti rispetto ai flussi standardizzati di processo:** rappresenta il rispetto, da parte delle unità organizzative coinvolte, delle procedure interne, volte a garantire l'efficacia e l'efficienza dei processi dell'Istituto, misurabile a tutti i livelli organizzativi coinvolti, nonché a livello di Istituto nel suo complesso come sintesi dei risultati ottenuti. In particolare tale oggetto potrà essere monitorato attraverso la verifica del rispetto di quanto previsto nell'ambito della standardizzazione delle procedure operative e di controllo di cui l'Istituto si sta dotando, utilizzando indicatori di efficacia, quali ad esempio la percentuale di comportamenti anomali da rilevare anche nell'ambito di appositi report di Internal Audit.
- **d.5 Formazione:** si misura lo sviluppo delle competenze attraverso la realizzazione di percorsi formativi, in termini di efficacia della formazione, misurabile a tutti i livelli organizzativi coinvolti, nonché a livello di Istituto nel suo complesso come sintesi dei risultati ottenuti, attraverso indicatori di output e di efficacia/qualità:
  - numero di iniziative intraprese e numero dei partecipanti, rilevabile attraverso i dati di monitoraggio delle attività di formazione, gestiti dalla DC Risorse Umane.

- grado di soddisfazione dei destinatari dell'attività formativa, in termini il rating medio assegnato dai partecipanti alle attività formative.

- **d.6 Miglioramento del clima interno:** la rilevazione sarà effettuata da parte dell'OIV sulla base di appositi modelli forniti dalla Commissione come disciplinato dall'art.14 comma 5, del D. Lgs. n.150/2009, secondo il quale *"L'Organismo indipendente di valutazione della performance, sulla base di appositi modelli forniti dalla Commissione di cui all'articolo 13, cura annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale, e ne riferisce alla predetta Commissione"*. Pertanto la rilevazione, misurabile a tutti i livelli organizzativi coinvolti, nonché a livello di Istituto nel suo complesso come sintesi dei risultati ottenuti, avverrà sulla base di parametri ed indicatori da definire.

➤ **Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi (lettera f):** tale ambito della performance organizzativa fa riferimento ai risultati in termini di efficienza dell'azione amministrativa, rappresentati attraverso indicatori di input che tengano conto del livello di utilizzo delle risorse umane ed economiche.

Nel contesto INPS gli obiettivi annuali di efficienza per l'Istituto sono definiti annualmente in sede di formulazione del Bilancio di previsione e formalizzati nella Nota preliminare. Il processo di budget è l'espressione formalizzata del processo organizzativo, gestionale e contabile dell'Istituto e ha come scopo la previsione delle attività/volumi di produzione e di impiego di risorse umane, dei costi/ricavi da sostenere/realizzare nell'anno futuro attribuiti secondo il principio della competenza economica e cioè in base alla previsione di effettivo utilizzo dei fattori produttivi. Il Budget si articola in

- Budget delle strutture Centrali: riporta, per ciascun CDR e Coordinamento Generale Professionale, il Piano delle attività collegate ai Programmi Obiettivo e le assegnazioni alle singole Aree Dirigenziali; riporta, per ciascun CDR, Coordinamento Generale Professionale e Ufficio di Supporto agli Organi, il Piano delle attività di funzionamento, che riepiloga, le attività istituzionali collegate alle singole Aree Dirigenziali. Nell'ambito del Piano delle attività sono riportate le previsioni dei costi discrezionali e delle risorse umane necessarie per lo svolgimento delle attività programmate.
- Budget delle strutture Regionali: riporta, per ciascun CDR, il Piano di produzione, con la programmazione dei volumi di produzione nell'anno, il piano di impiego delle risorse umane e gli obiettivi di qualità ed il budget economico.

Gli strumenti utilizzati per il monitoraggio sono:

- Report Linee Guida Gestionali, Programmi Obiettivo, Piani di attività e Funzionamento: permette di monitorare la programmazione ed il grado di avanzamento delle attività finalizzate al raggiungimento dei Programmi Obiettivo, delle attività di funzionamento, nonché della congruità delle risorse umane (in termini di FTE, Impiego sui PO/ impiego sui processi primari, assenze, straordinario, formazione, ecc.) ed economiche impiegate.
- Il Piano Budget: riporta la programmazione dei volumi di produzione da lavorare nell'anno e le risorse umane necessarie per ottemperare a tale obiettivi, nonché la relativa consuntivazione.
- Il Cruscotto direzionale: riassume i risultati di produzione in termini di indicatori di qualità ed efficacia e si basa sulla valutazione del posizionamento delle strutture organizzative rispetto ai valori nazionali e sulla rappresentazione degli scostamenti rispetto al periodo precedente (trend) e al budget (valore obiettivo).
- Conto economico: riporta l'impiego delle risorse economiche in termini di costi discrezionali e totali e relativi scostamenti rispetto al budget, rilevati attraverso gli strumenti di Contabilità analitica.

### **Oggetto di misurazione e valutazione:**

- **f.1 Impiego delle risorse umane**: rappresenta l'efficienza con cui sono impiegate le risorse umane e può essere misurato attraverso appositi indicatori quali: la presenza effettiva sul lavoro in termini di risorse disponibili rispetto alla forza equivalente, la percentuale di lavoro straordinario utilizzato (rilevati a tutti i livelli della struttura organizzativa, nonché a livello di Istituto nel suo complesso), l'indicatore di produttività o l'indicatore sintetico di efficienza determinato in termini di media tra l'indicatore di produttività e l'indicatore di impiego risorse (rilevati a livello di Direzione Regionale, Direzione Provinciale, Direzione ad Elevate Dimensioni, Filiale di Coordinamento e a livello di Istituto nel suo complesso).
- **f.2 Impiego delle risorse economiche**: è rappresentata dall'effettivo utilizzo delle risorse economiche, in termini di costi totali e/o discrezionali sostenuti, in relazione al budget assegnato. La rilevazione avviene attraverso l'utilizzo di indicatori di efficienza, a tutti i livelli della struttura organizzativa, nonché a livello di Istituto nel suo complesso.
- **f.3 Razionalizzazione logistica del patrimonio strumentale**: rappresenta la capacità dell'Istituto di ottimizzare le risorse strumentali a disposizione (immobili ed altre dotazioni strumentali), misurata attraverso indicatori di efficienza, quali i metri quadrati pro-capite ed il costo per metro quadrato. La rilevazione avviene a tutti i livelli della struttura organizzativa, nonché a livello di Istituto nel suo complesso.

- **f.4 Economicità complessiva della gestione**: rappresenta la capacità dell'Istituto di erogare servizi ai massimi livelli di qualità, ottimizzando l'organizzazione delle attività ed il mix di risorse e viene misurata sia attraverso un apposito "indicatore di economicità", sia attraverso l'indicatore "Costo Medio Unitario di Prodotto". La rilevazione dell'economicità avviene a livello di Direzione Centrale, Direzione Regionale, Direzione Provinciale, Direzione ad Elevate Dimensioni, Filiale di Coordinamento e a livello di Istituto nel suo complesso, mentre la rilevazione del Costo Medio di Prodotto avviene per tutti i livelli sopra indicati ad eccezione delle Direzioni Centrali.
- **Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (*lettera h*)**: tale ambito di performance organizzativa rappresenta il risultato delle azioni poste in essere dall'Istituto per garantire il rispetto del principio delle pari opportunità. In INPS un punto di riferimento è rappresentato dall'attività svolta dal Comitato delle Pari Opportunità, che ha operato con lo scopo di promuovere e assicurare pari dignità e opportunità tra donne e uomini sul luogo di lavoro, nell'ambito della quale è stata realizzata un'indagine che ha rappresentato un'iniziativa prioritaria del Piano triennale delle Azioni positive 2001-2003. Attraverso l'analisi condotta sono stati individuati alcuni parametri, da rilevare a livello di Istituto, per verificare la relazione tra la prassi organizzativa e la formalizzazione normativa in materia di politiche di flessibilità e di conciliazione, volte a ridurre le discriminazioni di genere:
  - **h.1 Grado di attenzione dell'organizzazione allo sviluppo professionale e di carriera femminile**: può essere misurata, a livello di Istituto nel suo complesso, attraverso indicatori di output quali le iniziative intraprese dall'organizzazione per lo sviluppo professionale e di carriera femminile.
  - **h.2 Presenza di dipendenti donne per livello di qualifica**: può essere misurata, a livello di Istituto nel suo complesso, attraverso indicatori di qualità, in termini di percentuale degli avanzamenti di carriera delle donne sul totale degli avanzamenti, sulla base dei dati di inquadramento ed impiego contenuti nel sistema di gestione delle Risorse Umane.
  - **h.3 Livello di flessibilità oraria (part-time)**: misurabile a livello di Istituto nel suo complesso, attraverso indicatori di efficacia e qualità che rilevano i giorni di flessibilità oraria rispetto al totale ore lavorate, sulla base dei dati contenuti nel sistema di gestione delle Risorse Umane.

### **Impatti dell'azione amministrativa**

- **Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (*lettera a*)**: nell'ambito dell'organizzazione dell'INPS il CIV si configura come l'organo politico-istituzionale che rappresenta i bisogni della

collettività, espressi nelle Linee di Indirizzo e nella Relazione Programmatica triennale. Le Linee di Indirizzo formulate dal CIV per il triennio 2011-2013 costituiscono, pertanto, la base per l'individuazione degli oggetti di monitoraggio da inserire nel Piano della Performance, di rilievo in termini di ricaduta sociale, il cui impatto sarà misurato esclusivamente a livello di Istituto nel suo complesso attraverso indicatori di *outcome*.

### **Oggetto di misurazione e valutazione:**

- **a.1** Ricaduta sociale delle azioni di potenziamento dell'attività di accertamento contributivo: tale oggetto di misurazione si inserisce nell'ambito del rafforzamento delle attività di controllo e di carattere ispettivo, facenti parte del ruolo Istituzionale dell'Istituto, volto a presidiare il complesso di attività operative e informative che riguardano tutti gli aspetti del rapporto contributivo, dalla fase costitutiva a quella conclusiva e tutti i rapporti di natura tecnica, amministrativa e contabile derivanti dall'obbligo contributivo. Possono essere identificati come principali indicatori di outcome i seguenti:
  - Riduzione del lavoro sommerso
  - Aumento della regolarità contributiva

La rilevazione di tali indicatori dovrà avvenire a livello di sistema Paese, con il coinvolgimento di attori esterni, secondo quanto indicato nella delibera CiVIT n.89/2010. E' da rilevare che l'Istat elabora correntemente una stima del Pil e dell'occupazione attribuibile alla parte di economia non osservata, costituita dal sommerso economico. Una delle componenti dell'economia sommersa è costituita dall'occupazione non regolare, rilevata, con cadenza annuale, a livello nazionale e territoriale, nonché per settori di attività.<sup>1</sup>

Nell'ambito dell'Istituto potranno essere comunque rilevati associati indicatori di output o efficacia, derivanti dalla attività direttamente posta in essere dall'Istituto, quali: rapporto tra rilascio DURC/richieste emissione DURC, rapporto tra numero Denunce contributive e numero Aziende attive, accertamenti da attività di vigilanza/totale accertato, numero di rapporti fittizi riscontrati come esito degli accertamenti.

- **a.2** Omogeneità ed equità nell'erogazione delle prestazioni di natura assistenziale: tale oggetto di misurazione fa riferimento al ruolo dell'INPS nell'erogazione delle prestazioni assistenziali, rafforzato dalle nuove competenze attribuite dall'art.13 della Legge n.122/2010, che dispone la costituzione presso l'INPS del "Casellario dell'Assistenza" per la raccolta, la conservazione e la gestione dei dati, dei redditi e di altre informazioni relative ai

---

<sup>1</sup> L'indagine statistica utilizza una unità di analisi (Ula) che quantifica in modo omogeneo il volume di lavoro svolto da coloro che partecipano al processo di produzione, quale risultante dalla somma delle posizioni lavorative a tempo pieno e delle prestazioni lavorative a tempo parziale, trasformate in unità equivalenti a tempo pieno.

soggetti aventi titolo alle prestazioni di natura assistenziale. Il risultato atteso consiste nella costituzione di una banca dati unitaria delle prestazioni erogate sul territorio nazionale, condivisa fra le Amministrazioni dello Stato, gli Enti Locali, le organizzazioni no profit e gli organismi che gestiscono forme di previdenza e assistenza. Detta banca dati consente di definire una mappa dei bisogni sociali per una regia consapevole degli interventi di welfare a livello centrale e locale, superando le difficoltà di intercettare senza sovrapposizioni lo stato di effettivo bisogno, e di contrastare i fenomeni di evasione, di false autocertificazioni o di falsi Isee sottoscritti per ottenere esenzioni o riduzioni. L'indicatore sintetico di outcome, che rappresenta la capacità del Sistema Paese di erogare prestazioni in relazione agli effettivi bisogni, dovrà essere determinato sulla base di indicatori specifici da definire nell'ambito del Piano della Performance.

## 3.2 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

### 3.2.1 LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

#### **Le Finalità della misurazione e valutazione della Performance Individuale**

In coerenza con quanto previsto nella Delibera CiVIT n. 104/2010, gli scopi prioritari in ordine ai quali si orienta il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale, in correlazione alla valutazione della performance organizzativa, sono quelli di:

- evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
- chiarire e comunicare che cosa ci si attende - in termini di risultati e comportamenti - dalla singola persona;
- supportare le singole persone nel miglioramento della loro performance, generando allineamento con gli obiettivi complessivi dell'amministrazione;
- valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona;
- contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
- premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

Sul Piano operativo il sistema di valutazione e misurazione della performance individuale si articola distintamente in relazione ai seguenti raggruppamenti di personale, individuati in funzione della qualifica e del ruolo organizzativo:

- A) Dirigenti di livello generale;
- B) Dirigenti;
- C) Professionisti appartenenti alle aree legale, medico-legale, tecnico-edilizio e statistico attuariale;
- D) Personale responsabile di team/unità organizzativa/linee di prodotto/servizio e direttori di agenzia, in posizione di autonomia e responsabilità;
- E) Personale delle aree A, B e C

Infine, va evidenziato che non sono presenti in INPS categorie di personale non oggetto di valutazione ai sensi del decreto D. Lgs n.150/2009; in particolare, personale in regime di diritto pubblico, il cui rapporto di lavoro continua ad essere

disciplinato ai sensi dell'articolo 3 del Decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165, dai rispettivi ordinamenti.

### **Integrazione con la performance organizzativa**

Il processo di valutazione della performance individuale trova integrazione con il ciclo della performance organizzativa, in primo luogo, nell'ambito del processo di **programmazione degli obiettivi** strutturato, come precedentemente descritto, nelle seguenti principali fasi:

- assegnazione "a cascata" degli obiettivi (strategici ed operativi) e delle risorse ai diversi livelli della struttura organizzativa;
- responsabilizzazione sul raggiungimento degli obiettivi e sull'impiego delle risorse umane, economiche e strumentali per la realizzazione degli stessi.

Il set di obiettivi e di indicatori definiti per ogni struttura organizzativa confluisce, in tal modo, nel complesso degli obiettivi individuali, integrandosi anche con altri eventuali specifici obiettivi individuali nonché con i comportamenti e le competenze professionali e manageriali attese.

In secondo luogo detta integrazione si realizza anche nella fase di **consuntivazione e valutazione**, in quanto i risultati conseguiti in termini di performance organizzativa, costituiscono la base per la misurazione e valutazione della performance individuale.

### **Il processo di misurazione e valutazione della Performance Individuale**

Il processo di valutazione della performance individuale è orientato ai principi di trasparenza, pubblicità e partecipazione, nonché di stretta correlazione con la misurazione e valutazione dei risultati raggiunti dall'unità organizzativa.

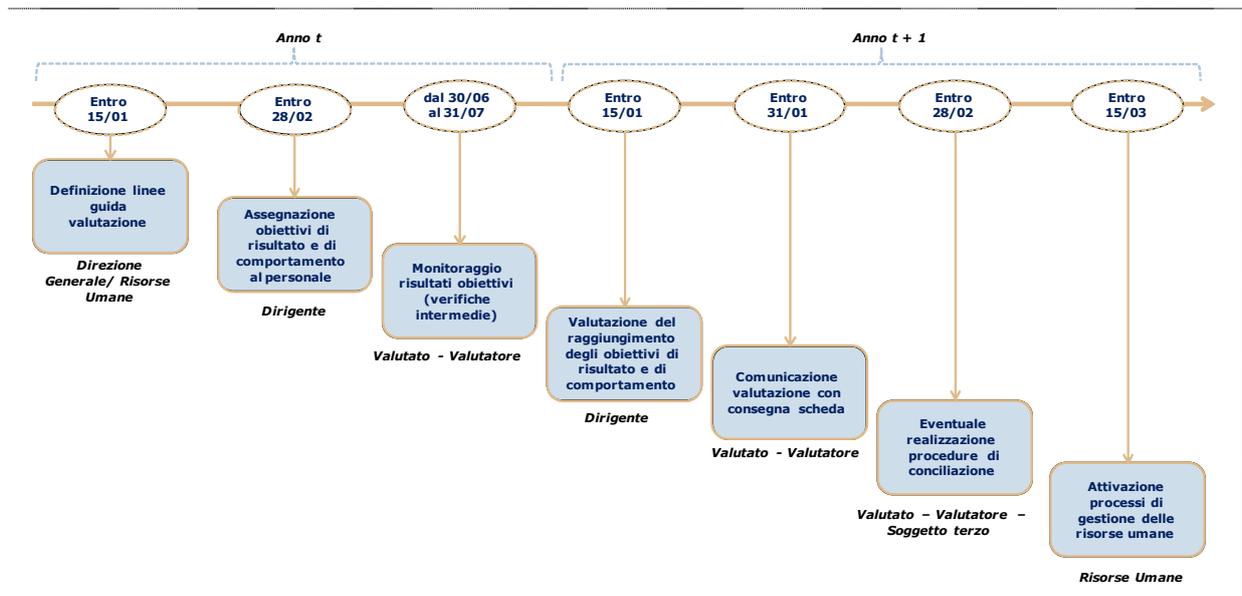
In tal senso, il processo di valutazione della performance individuale dovrà articolarsi in fasi e attività funzionali a garantire:

- la diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore diretto; a tale riguardo, la definizione del processo di valutazione contiene anche la previsione di modalità di partecipazione dei funzionari di Area C - responsabili di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità – nel processo di valutazione del personale appartenente alla propria unità, ferma restando la titolarità attribuita al dirigente ai sensi dell'art.16 D.Lgs.165;
- la partecipazione al procedimento del valutato;
- il confronto preliminare tra il valutato e il titolare della valutazione in merito agli obiettivi annuali da conseguire, correlati con l'incarico ricevuto, e alla condivisione dei criteri di misurazione degli stessi;
- la verifica intermedia e il confronto sull'eventuale revisione degli obiettivi;

## Organismo Indipendente di Valutazione

- la comunicazione della valutazione operata e l'eventuale contraddittorio da realizzare in tempi certi e congrui;
- il confronto sugli interventi gestionali conseguenti alla valutazione ricevuta;
- l'individuazione del relativo piano di miglioramento.

Pertanto il processo di valutazione della performance individuale sarà articolato, in coerenza sia con quanto disposto dagli articoli 16 e 17 del D.Lgs. n.165/2001 sia delle fasi di definizione e realizzazione del Piano della Performance, secondo una prima ipotesi di tempistica di seguito rappresentata:



Compiti specifici della Direzione Generale/Risorse Umane/Pianificazione e Controllo di Gestione dovranno essere: il collegamento operativo tra i diversi attori coinvolti, la definizione delle linee guida che sottendono la valutazione, l'assicurazione del rispetto della tempistica del processo la conservazione delle schede di valutazione, la gestione amministrativa delle procedure di conciliazione.

All'interno del quadro complessivo degli obiettivi, strategici e operativi, definiti nell'ambito della Performance Organizzativa, ciascun dirigente effettuerà l'assegnazione degli obiettivi, definirà i comportamenti attesi, indicherà le priorità (i pesi) degli obiettivi di ciascun valutato e concorderà con il valutato eventuali modifiche in itinere.

Per quanto concerne la valutazione dei risultati conseguiti e dei comportamenti attesi, operata sulla base del presente sistema, è opportuno che la **catena delle relazioni valutatore-valutato**, a partire dalla dirigenza di vertice, sia rappresentata preliminarmente in uno schema che collochi i diversi attori nei rispettivi ruoli nell'ambito del processo, coerentemente con le norme in materia e le disposizioni regolamentari vigenti.

A tale riguardo si evidenzia che il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza con Deliberazione n.20 del 21 dicembre 2010 ha ritenuto indispensabile precisare che "nel caso dell'Istituto coincide con la figura del Direttore Generale il quale, in quanto responsabile diretto del raggiungimento dei risultati e degli obiettivi fissati dagli Organi è investito del potere-dovere di valutare la dirigenza apicale".

E' necessario altresì richiamare al medesimo proposito, la delibera CIVIT n.123 anch'essa intervenuta in data 21 dicembre 2010 in tema di valutazione della dirigenza che, nel doveroso rispetto dell'autonomia organizzativa delle amministrazioni ed ai soli fini della valutazione individuale, stabilisce il principio che il soggetto chiamato ad operare la valutazione individuale va individuato in quello che ha assegnato gli obiettivi al valutando. In conseguenza di ciò, considerando "dirigenti di vertice" i soggetti ai quali l'organo politico-amministrativo assegna gli obiettivi, l'OIV dovrà formulare la proposta della valutazione annuale, prevista ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera e, nei confronti dei soggetti ai quali l'organo di indirizzo politico amministrativo ha assegnato gli obiettivi.

Il colloquio di comunicazione della valutazione rappresenta l'occasione per un bilancio della prestazione nel suo insieme, per l'individuazione dei fattori che l'hanno influenzata, e, soprattutto, per la formulazione di un piano di miglioramento individuale (percorsi di aggiornamento e sviluppo professionale, rotazioni, affiancamenti etc.).

Sui risultati riportati nella scheda di valutazione il valutato potrà esprimere il suo eventuale dissenso, da annotare sulla scheda stessa.

### **Le procedure di conciliazione**

La coerenza con i principi ispiratori del sistema di performance organizzativa ed individuale, oltre che del sistema di garanzia della trasparenza costituisce il fattore principale di mitigazione rispetto all'eventuale attivazione di procedure di conciliazione, nonché di prevenzione verso il possibile contenzioso in sede giurisdizionale.

A tale riguardo, l'art. 7, comma 3, del D. Lgs. n. 150/2009, prevede l'attivazione di procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Con le delibere n. 104/2010 e 114/2001, la CIVIT specifica che dette procedure sono distinte dai procedimenti disciplinari di cui all'art. 55 del D. Lgs. 165/2001 e sono volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale, al fine di prevenire e risolvere l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Va inoltre evidenziato che l'OIV è impegnato, ai sensi dell'art. 14, comma 4 lettera d, del D.Lgs. n.150/2009, a garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III del citato decreto.

Per ciò che concerne la definizione delle procedure conciliative, andranno precisati fasi, tempi e risultanze finali, in coerenza con i principi della efficacia, della efficienza e della economicità.

Le citate delibere CiVIT n. 104 e n. 114 prevedono inoltre la necessità di attribuire a un soggetto collegiale imparziale e terzo, rispetto al valutato e al valutatore, nonché al di fuori dalla logica del ricorso gerarchico, il compito di pronunciarsi sulla corretta applicazione del Sistema di valutazione, formulando anche motivate proposte a riguardo.

### **Ambiti e criteri di valutazione**

In linea con i contenuti dell'art. 9 del D. Lgs. n. 150/2009 sarà necessario prevedere una distinzione in ordine agli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale in relazione alla qualifica e al differente ruolo organizzativo.

In particolare, sulla base del Sistema di misurazione e valutazione della performance:

- A) per la dirigenza di livello generale l'attività di misurazione e valutazione è strettamente correlata alla complessiva performance organizzativa dell'Ente apprezzando, inoltre, lo specifico contributo dato ai risultati ottenuti e ai processi di cambiamento organizzativo e culturale, in particolare per ciò che attiene alla valutazione dei dirigenti ad essi assegnati.
- B) per i dirigenti l'attività di misurazione e valutazione è collegata:
  - al livello di performance relativo all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
  - al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
  - alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
  - alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
- C) per i professionisti, nel contesto definito dal sistema regolamentare vigente, la misurazione e la valutazione della performance individuale è collegata al livello di performance relativo all'ambito professionale di diretta responsabilità nonché al raggiungimento di specifici obiettivi individuali e comportamenti organizzativi che tengano anche conto della peculiarità della natura dei servizi professionali erogati.
- D) per il personale responsabile di team/unità organizzativa/linee di prodotto/servizio e direttori di agenzia in posizione di autonomia e responsabilità,

l'attività di misurazione e valutazione prende a riferimento le modalità previste per i dirigenti, in particolare, tenendo conto del differente ruolo a livello di responsabilità individuale, per quanto concerne il raggiungimento degli obiettivi individuali e di performance nell'ambito organizzativo di diretta responsabilità nonché alla qualità del contributo assicurato, anche per la definizione della valutazione del restante personale da parte dei dirigenti.

- E) per il personale delle aree A, B e C, la misurazione e valutazione svolta dai dirigenti sulla performance individuale è collegata al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, nonché alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate e ai comportamenti professionali e organizzativi.

Per quanto concerne l'impostazione metodologica, fermo restando quanto specificato nel seguito per i Dirigenti di vertice, l'amministrazione dovrà fare riferimento a un **profilo di valutazione individuale** in grado di comporre i diversi elementi di valutazione dei soggetti interessati in relazione alle caratteristiche individuali e di ruolo oltre che agli obiettivi organizzativi e/o del gruppo di lavoro.

Detto profilo si specifica operativamente in relazione ai rispettivi ruoli organizzativi dei valutati, quali sopra evidenziati, ed è costruito attraverso l'identificazione degli ambiti che concorrono a comporre la valutazione individuale in rapporto al differente peso attribuito a ciascuno dei suddetti ambiti.

### PROFILO DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE

Ambito	Descrizione	Peso
Performance dell'amministrazione	Risultati conseguiti dall'Amministrazione nel suo complesso in relazione al Piano delle performance	x%
Performance dell'unità operativa di appartenenza	Risultati conseguiti dall'unità operativa di appartenenza del valutato in relazione al Piano delle performance	y%
Obiettivi di gruppo / individuale	Risultati conseguiti dal gruppo di appartenenza del valutato riferibili alla performance organizzativa o dal singolo	z%
Contributo al risultato: Comportamenti / Competenze	Comportamenti e competenze registrate nell'attività di lavoro sulla base del dizionario delle competenze e/o lista di comportamenti	k%
<b>Totale</b>		<b>100%</b>

In altri termini, l'orientamento alle finalità e alle previsioni contenute nel Decreto legislativo n. 150/2009, nonché alle successive indicazioni della CiVIT, conduce a caratterizzare metodologicamente ciascuna valutazione delle performance individuali in termini di **multidimensionalità** degli ambiti e dei fattori della performance e di **pluralismo** delle fonti e dei soggetti che intervengono nel processo.

A titolo esemplificativo, si osserva che per i ruoli di più ampia responsabilità dirigenziale sarà attribuibile un peso maggiore ai risultati riferiti alla performance dell'amministrazione nel suo complesso, mentre per i ruoli di profilo maggiormente operativo potranno avere peso maggiore gli obiettivi di gruppo e i comportamenti individuali.

E' necessario evidenziare, inoltre, che il citato decreto prevede per i dirigenti la **capacità di differenziare i giudizi di valutazione** dei propri collaboratori. Al fine di apprezzare, anche in termini quantitativi, tale parametro si prospetta l'opportunità di ricorrere alla assegnazione di specifici obiettivi individuali misurabili attraverso l'adozione di indicatori statistici di variabilità (per esempio, indice di varianza o deviazione standard o coefficiente di variazione, ecc.), almeno laddove la consistenza della popolazione di riferimento (numero di soggetti valutati) consente di operare valide elaborazioni statistiche.

L'esigenza di assicurare una valutazione omogenea per il suddetto parametro induce altresì a collocare la responsabilità della sua misurazione a livello alto della catena gerarchica: per esempio, Direttore generale, eventualmente supportato da un Comitato di valutazione qualora l'Amministrazione ritenesse opportuno costituirlo.

Il D.Lgs. n.150/2009 focalizza l'attenzione sulle competenze professionali dei dipendenti sia tra gli ambiti della valutazione delle performance individuali, sia in ordine alle azioni rivolte alla crescita professionale dei dipendenti stessi.

In tal senso l'Amministrazione dovrà dotarsi, nel quadro delle azioni di progressivo miglioramento del Sistema, di un **dizionario delle competenze** riferibili ai diversi ruoli organizzativi ed in grado di evidenziare gli elementi essenziali di successo delle performance in termini di conoscenze e capacità professionali e attitudini allo svolgimento del ruolo assegnato.

In sede di prima attuazione del presente Sistema potrà farsi riferimento ai comportamenti attesi in ordine al raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Particolare rilevanza per sviluppare operativamente il processo di valutazione delle performance assume anche la definizione di un **modello generale di scheda** improntato alle logiche e ai principi del sistema e in grado di articolarsi nelle sue parti interne in relazione ai ruoli organizzativi ricoperti dai soggetti interessati alla valutazione.

In questo senso, detto modello dovrà contenere alcune dimensioni essenziali:

- Risultati (Performance dell'amministrazione, Performance dell'Unità operativa di appartenenza e Obiettivi di gruppo/individuali):
  - oggetti della valutazione (obiettivo organizzativo, individuale, ecc.);
  - descrizione dell'obiettivo;
  - peso dell'obiettivo;
  - arco temporale di riferimento;
  - descrizione dei relativi indicatori;
  - fonte di alimentazione dei dati della valutazione;
  - valori attesi e valori rilevati sugli indicatori quantitativi;
  - descrittori condivisi per gli indicatori di carattere qualitativo;
  - punteggi parziali, quali risultanti dal quoziente tra valori attesi e rilevati o da un giudizio sull'indicatore qualitativo moltiplicato per il peso dell'obiettivo in ragione della rilevanza a questo attribuita.
- Comportamenti/Competenze:
  - gli oggetti della valutazione (competenze professionali, manageriali, organizzative);
  - declaratoria delle singole competenze e indicatori comportamentali osservabili;
  - peso della competenza;
  - scala di valutazione (grading) che esplicita, per ognuno dei livelli in cui è articolata, oltre al valore numerico, la descrizione del comportamento osservabile;
  - punteggi parziali, quali risultanti del giudizio espresso sulla scala di valutazione, rapportato a peso della competenza in ragione della rilevanza a questa attribuita.

Il risultato complessivo derivante dalla somma dei risultati parziali, relativi ai diversi ambiti della scheda, permette sia di rendere confrontabili le valutazioni di ciascun soggetto interessato, sia di costruire le graduatorie di merito previste dall'art. 19, comma 1, del richiamato decreto legislativo.

Nell'ambito del sistema di valutazione delle performance individuali è prevista anche la possibilità di attribuire, laddove ne ricorrano le circostanze, una valutazione di insufficiente rendimento, ai fini dell'attivazione di quanto previsto dal D. Lgs n.150/2009, art. 9, in ordine all'inserimento dopo l'art.55 del D. Lgs. n.165/2001, dell'art. 55-quater (Licenziamento disciplinare).

### **Criteri di Valutazione della dirigenza di vertice**

---

Ai sensi degli artt.7, co.2, lett. a) e 14, co 4, lett. e) del D. Lgs. 150/2009, l'OIV propone all'Organo politico amministrativo la valutazione annuale della dirigenza di vertice, ai fini dell'utilizzo dei sistemi premianti.

In considerazione delle caratteristiche peculiari legate al ruolo di detta dirigenza, nella proposta di valutazione andranno evidenziati elementi distintivi rispetto alle valutazioni del restante personale dell'Amministrazione.

In particolare, prioritario riferimento andrà fatto ai risultati della complessiva performance organizzativa dell'intero ente, rilevati sulla base del Sistema esposto nel presente documento, evidenziando rispetto ai risultati ottenuti il contributo reso con gli atti gestionali assunti e le iniziative intraprese, nonché l'impulso fornito ai processi di cambiamento organizzativo e culturale dell'ente stesso.

### 3.2.2 IL COLLEGAMENTO TRA IL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E GLI ALTRI PROCESSI DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Le risultanze della valutazione della performance costituiranno un elemento per il miglioramento dei sistemi di gestione delle risorse umane, attraverso una progressiva integrazione. In tal senso i processi prioritariamente interessati da tale integrazione sono:

- **Allocazione:** le politiche di inserimento, riallocazione e mobilità del personale saranno definite anche in funzione del fabbisogno di risorse umane, collegato a obiettivi e/o risultati di performance organizzativa.
- **Formazione:** gli esiti della valutazione della performance individuale (competenze dimostrate e comportamenti professionali e organizzativi messi in atto) e le specifiche esigenze derivanti dalla definizione di obiettivi di performance organizzativa, costituiranno un fondamentale elemento per la definizione dei piani di formazione.
- **Progressioni e premi:** per quanto concerne il collegamento tra il Sistema e gli strumenti di valorizzazione del merito di cui al Titolo III del citato D. Lgs n.150/2009, si fa rinvio a quanto stabilito dagli articoli 17 e seguenti del medesimo decreto, nonché dalla contrattazione collettiva, in particolare per ciò che concerne l'esigenza di mantenere prioritario riferimento al sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

### 3.2.3 LE INDAGINI SUL PERSONALE DIPENDENTE

Come noto, la definizione di benessere organizzativo riguarda la capacità dell'organizzazione di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori per tutti i livelli e i ruoli.

La rilevazione del benessere organizzativo sarà effettuata da parte dell'OIV sulla base di appositi modelli forniti dalla Commissione come disciplinato dall'art.14, comma 5, del D. Lgs. n.150/2009, secondo il quale *"L'Organismo indipendente di valutazione della performance, sulla base di appositi modelli forniti dalla Commissione di cui all'articolo 13, cura annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale, e ne riferisce alla predetta Commissione"*.

### 3.3 AREE PROGRESSIVE DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA

Il Sistema di misurazione delineato per la fase di prima attuazione è strutturato al fine di misurare le performance dell'Istituto nel raggiungimento degli obiettivi strategici e di *outcome* previsti. Il sistema è strutturato in modo da garantire una visione multidimensionale della performance e l'efficace trasmissione delle informazioni all'interno dell'organizzazione.

In ogni caso l'Istituto dovrà avviare un percorso di miglioramento volto a sviluppare ed arricchire il Sistema sempre al fine di favorire la trasparenza, l'*accountability* e la qualità dei servizi erogati.

Gli elementi che si intende sviluppare a regime sono:

1. Profondità della performance: il livello di misurazione e valutazione della performance dovrà essere ampliato rispetto alla profondità sulle unità organizzative attuali, ricomprendendo le Agenzie Complesse, le Agenzie ed i Team delle Aree di Coordinamento afferenti le Direzioni Regionali, le Aree dirigenziali dei Centri di Responsabilità di secondo livello, con conseguente individuazione di opportuni oggetti di misurazione e relativi indicatori.
2. Ampiezza della performance: rispetto agli ambiti della performance, sarà opportuno procedere ad ampliare gli oggetti di misurazione e valutazione attraverso l'introduzione di nuovi indicatori e correlati strumenti di rilevazione.

In particolare si fa riferimento ai seguenti ambiti della performance:

- Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive: si procederà a strutturare un processo e relativo sistema di rilevazione puntuale di tutti gli oggetti di misurazione e valutazione delle performance, in aggiunta a quanto attualmente rilevato dall'Istituto.
- Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e capacità di attuazione di piani e programmi: si dovrà procedere a strutturare un processo e un sistema di rilevazione rispetto agli oggetti di misurazione e valutazione delle performance (ad

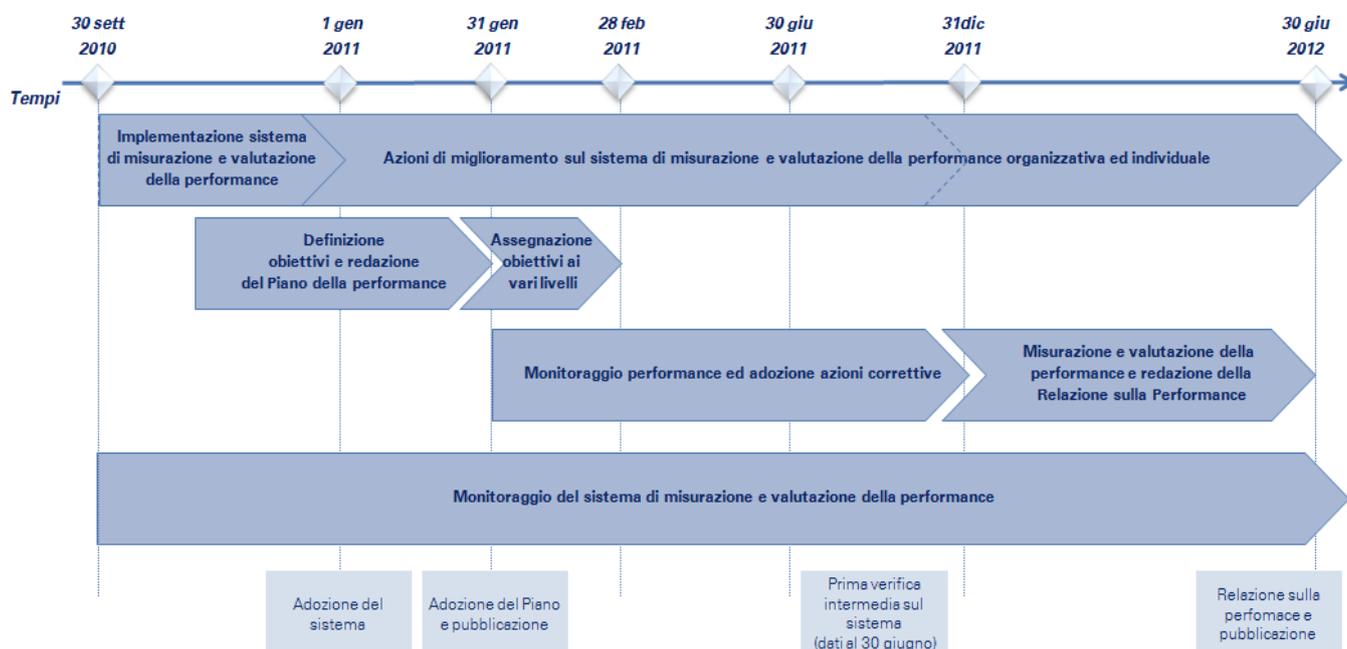
esempio, per la formazione l'efficacia potrà essere rilevata attraverso strumenti ed indicatori che permettano di valutare l'effettivo grado di apprendimento conseguito).

3. Progettazione e realizzazione del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale, definendone sulla base delle indicazioni fornite in 3.2.1:

- il modello, in termini di specifica dei singoli fattori di valutazione, definizione dell'insieme di regole che consente la misurazione di ognuno di loro e costruzione di una sintesi valutativa;
- il processo, in termini di fasi e attività, attori e responsabilità e relativi strumenti.

### 3.4 IL PROCESSO DI IMPLEMENTAZIONE E GESTIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il processo di implementazione e successiva gestione del sistema di *misurazione e valutazione della performance* in INPS si articolerà nelle fasi e secondo le scadenze temporali esposte nella figura di seguito riportata.



Le fasi illustrate sono descritte nel seguito del documento con evidenza degli attori coinvolti.

In merito alle funzioni dell'OIV si assume a preciso riferimento quanto dispone il D. Lgs. n. 150/2009, integrato dalle successive direttive CiVIT, relativamente alle competenze e alle funzioni dell'Organismo, come di seguito schematicamente riportato:

Secondo le disposizioni normative, l'OIV:

- svolge la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso (art. 7, comma 2, lett. a);
- propone, sulla base del Sistema di misurazione e valutazione della performance, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi di cui al Titolo III del decreto (art. 7, comma 2, lett. a; in combinato con l'art. 14, comma 4, lett. e);
- monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso (art. 14, comma 4, lett. a);
- comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti, all'Ispettorato per la funzione pubblica e alla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (art. 14, comma 4, lett. b);
- valida la Relazione sulla performance e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione (art. 14, comma 4, lett. c);
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi, secondo quanto previsto dal decreto Lgs. 150/09, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità (art. 14, comma 4, lett. d);
- e' responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla Commissione (art. 14, comma 4, lett. f);
- promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità (art. 14, comma 4, lett. g);
- verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità (art. 14, comma 4, lett. h);
- cura annualmente, sulla base di appositi modelli forniti dalla CiVIT, la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale e ne riferisce alla Commissione (art. 14, comma 5);

- compila, sulla base dei livelli di performance attribuiti ai valutati secondo il Sistema di valutazione, una graduatoria delle valutazioni individuali del personale dirigenziale, distinto per livello generale e non, e del personale non dirigenziale (art. 19, comma 1);
- assegna il premio annuale per l'innovazione valutando in modo comparativo le candidature presentate (art. 22, comma 3);
- valida, ai fini dell'utilizzazione delle risorse per il premio di efficienza, i risparmi sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione, documentati nella Relazione di performance (art. 27, comma 2);
- esercita, infine, le attività di controllo strategico di cui all'articolo 6, comma 1, del decreto legislativo n. 286 del 1999, e riferisce, in proposito, direttamente all'organo di indirizzo politico-amministrativo (art. 14, comma 2).

Sulla base delle indicazioni CiVIT, sono attribuite agli OIV le seguenti funzioni:

- a) presidiare, in maniera integrata e sistemica, il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa nel suo complesso (delibera Civit n. 104/2010, punto 3);
- b) supportare, nell'ambito della predisposizione del Piano della performance, l'interazione tra gli organi di indirizzo politico-amministrativo ed i dirigenti di vertice e tra questi ultimi e i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative, ai fini della programmazione degli obiettivi e comunque coordinandosi con le strutture interne deputate al bilancio e alla programmazione (delibera Civit 112/2010, punto 2.3);
- c) garantire l'obiettività e l'accuratezza metodologica del processo di programmazione degli obiettivi (delibera Civit 112/2010, punto 3.5);
- d) diagnosticare il livello di evoluzione del Ciclo di gestione della performance, e fa in modo che gli organi di indirizzo politico-amministrativo e i dirigenti siano responsabili dell'attuazione di specifiche azioni volte al suo miglioramento (delibera Civit 112/2010, punto 3.7.3);
- e) definire proposte di miglioramento da trasformare in obiettivi condivisi con l'amministrazione e da inserire nel Piano della performance (delibera Civit 112/2010, punto 3.7.3).

Relativamente alle correlate funzioni svolte dalla tecnostruttura in tema di controllo di gestione e di audit, si assume quanto stabilito nelle disposizioni regolamentari vigenti in Inps e nell'attuale ordinamento dei servizi, fatte salve le eventuali esigenze di adeguamento alle innovazioni normative il cui recepimento rimane in capo alla competenza dell'amministrazione.

### **Implementazione del sistema di misurazione e valutazione della performance**

La fase di implementazione del sistema di misurazione e valutazione della performance riguarda il percorso volto a definire con maggiore precisione gli oggetti di misurazione, gli indicatori utilizzati, i ruoli e le responsabilità dei soggetti coinvolti, nonché l'attivazione di una serie di interventi da parte della tecnostruttura volti soprattutto ad assicurare la disponibilità dei dati e delle informazioni necessarie alla misurazione della performance. La finalità è quella di garantire:

- la univocità delle informazioni fruibili per i diversi sistemi di controllo interni all'Istituto;
- la disponibilità di una base dati unica per il monitoraggio dei diversi oggetti di misurazione e valutazione afferenti ai diversi ambiti della performance;
- la tempestività delle informazioni rispetto alle esigenze di misurazione e valutazione infrannuali;
- l'affidabilità, la qualità e la tracciabilità dei dati;
- la fruibilità di sistemi di reporting volti alla rappresentazione dei risultati in termini di performance;
- lo sviluppo di sistemi e strumenti di rilevazione delle dimensioni oggetto di misurazione e valutazione, per le quali non esiste attualmente un processo sistematizzato di rilevazione, che sarà oggetto di ulteriore sviluppo nell'ambito del progressivo miglioramento del sistema.

Per le finalità di cui sopra ed in coerenza con le esigenze informative illustrate, si richiama l'opportunità per l'Istituto, già rappresentata nel paragrafo 3.1.2 -"Il sistema e gli strumenti"- di dotarsi del "*Cruscotto di Monitoraggio*", secondo le caratteristiche ivi descritte. Tale strumento dovrà essere reso disponibile, secondo diversi livelli di dettaglio, e in relazione alle diverse esigenze informative:

- all'OIV, in quanto soggetto deputato alla valutazione della performance organizzativa, sulla base delle risultanze del sistema di misurazione e valutazione;
- all'Organo di indirizzo politico amministrativo ed alla Direzione Generale, al fine di monitorare periodicamente la Performance dell'Istituto;
- alla Tecnostruttura, ai differenti livelli di responsabilità che concorrono alla realizzazione della performance organizzativa.

### **Azioni di miglioramento sul sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale**

Alla prima applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance, prevista a partire dal 1° gennaio 2011, seguirà una fase di realizzazione di azioni di

miglioramento del sistema stesso rivolte sia alla performance organizzativa sia alla performance individuale, come esposto nel precedente paragrafo 3.3, che troveranno collocazione nell'ambito del Piano della Performance.

Con riferimento alla performance organizzativa sarà pertanto necessario garantire un progressivo perfezionamento del sistema in termini di: ampiezza degli oggetti da assoggettare a misurazione, dettaglio del livello organizzativo oggetto di misurazione e valutazione, qualità delle informazioni, attraverso l'evoluzione degli strumenti e dei sistemi di misurazione e valutazione della performance.

Con riferimento alla performance individuale sarà necessario garantire lo sviluppo del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale definendone il modello, il processo, le metodologie, e gli strumenti.

Tale percorso si avvia in coerenza con l'esperienza maturata in INPS negli ultimi anni in materia di valutazione individuale, che ha riguardato le aree dei dirigenti di seconda fascia, dei professionisti e dei medici, ai fini della corresponsione dell'indennità di risultato. A tale riguardo si evidenzia che tale valutazione avviene attraverso un'attribuzione di obiettivi legati all'andamento della produzione, secondo il budget, e a una successiva valutazione che assume come parametri, oltre al raggiungimento dei sopra menzionati obiettivi di produzione, criteri di riferimento, quali l'economicità dell'azione gestionale, il raggiungimento degli obiettivi fissati nei piani di sviluppo organizzativo/formativo previsti per la struttura centrale/periferica di riferimento, la flessibilità nella gestione dell'orario di lavoro, la capacità in termini di iniziative volte a favorire proficue relazioni esterne/interne e sviluppare le risorse umane affidate.

Pertanto, il Piano della Performance, in considerazione del suo orizzonte temporale pluriennale, definirà il percorso attraverso il quale l'amministrazione intende pervenire al pieno sviluppo e realizzazione del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale, con l'indicazione precisa delle tappe di avvicinamento e della relativa tempistica. Particolare attenzione è riservata alla progettazione di interventi formativi rivolti a tutto il personale, in rapporto ai differenti ruoli ricoperti e finalizzati a consolidare informazioni e competenze in merito al processo di misurazione e valutazione della performance individuale.

Tale percorso di perfezionamento progressivo del processo, del sistema e degli strumenti permetterà all'Istituto di presidiare, a regime, l'intero ciclo di gestione della performance organizzativa ed individuale e di governare pienamente tutti gli ambiti della performance di cui al D.Lgs. 150/2009, come di seguito rappresentato:



## Verifica adozione e monitoraggio periodico del sistema di misurazione e valutazione della performance

L'OIV verifica, già a partire dalle prime fasi di implementazione del Sistema da parte dell'Amministrazione, che lo stesso sia stato adottato in ottemperanza alle linee guida, alle metodologie e agli strumenti proposti dalla CiVIT.

In particolare l'OIV verifica:

- la piena operatività del sistema a decorrere dal 1° gennaio 2011;
- la corretta attuazione del sistema di misurazione e valutazione da parte dell'Amministrazione a partire dal momento della piena operatività dello stesso;
- nel tempo, il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, elaborando una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- la correttezza dei processi di misurazione e valutazione.

Nello specifico, è prevista una prima verifica intermedia del sistema, per quanto concerne la misurazione e valutazione della performance organizzativa, sulla base delle risultanze delle rilevazioni infrannuali, effettuate rispetto ai risultati ottenuti nel primo semestre della gestione.

## Definizione ed assegnazione degli obiettivi e redazione del Piano delle Performance

L'Organo di indirizzo politico-amministrativo emana le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici pluriennali e definisce, in collaborazione con i vertici dell'Amministrazione, il "Piano della performance", ai sensi dell'art.15 del D.Lgs n.150/2009. Il Piano dovrà individuare gli indirizzi e gli obiettivi strategici e operativi e

definire, con riferimento agli obiettivi finali e intermedi e alle risorse, gli indicatori per la misurazione e valutazione della performance dell'Amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale e i relativi indicatori e valori attesi, secondo l'approccio metodologico illustrato precedentemente nel paragrafo 3.1.2.

Il processo di predisposizione del Piano è accompagnato dall'OIV, che supporta l'Amministrazione, attraverso indicazioni di carattere metodologico coerenti con i modelli proposti dalla CiVIT nella delibera n.89/2010.

Il Piano della performance è, infine, adottato dall'Organo politico-amministrativo con delibera entro il 31 gennaio 2011.

Successivamente all'adozione del Piano della Performance, avviene l'assegnazione degli obiettivi ai vari livelli organizzativi.

### **Monitoraggio intermedio delle performance e adozione delle azioni correttive**

L'Organo di indirizzo politico-amministrativo, con il supporto della Tecnostruttura, svolge un monitoraggio in corso d'anno, al fine di rilevare eventuali scostamenti tra gli obiettivi intermedi programmati ed il risultato di Performance allo stato raggiunto, al fine di attivare, ove necessario, interventi correttivi da inserire nel Piano della performance relativo al triennio successivo.

Potrebbe, inoltre, presentarsi la necessità, per cause interne o esterne all'Amministrazione, di procedere in corso d'anno alla revisione di obiettivi, indicatori e relativi target; in tal caso il processo di riprogrammazione seguirà le stesse modalità previste nella prima fase di definizione e assegnazione degli obiettivi ad inizio anno.

Il monitoraggio periodico è svolto sulla base delle risultanze delle consuntivazioni trimestrali di contabilità analitica, delle consuntivazioni/riprogrammazioni trimestrali delle attività e dei piani di produzione, nonché degli altri sistemi di monitoraggio attivati dall'Istituto, e può eventualmente comportare una rimodulazione degli obiettivi e relativi valori target.

### **Misurazione e valutazione della performance e redazione della Relazione sulla Performance**

La misurazione e valutazione della performance avviene con le seguenti modalità:

- l'OIV, sulla base delle risultanze del sistema di misurazione della performance, effettua la valutazione della performance organizzativa nel suo complesso e propone all'Organo di indirizzo politico-amministrativo la valutazione annuale della dirigenza di vertice;
- i dirigenti, secondo quanto previsto dalle norme vigenti e dai regolamenti, provvedono alla misurazione e valutazione della performance del personale sottoposto;

- l'OIV, effettua un monitoraggio per garantire la corretta applicazione del sistema per i livelli sottostanti;
- l'OIV valida la "Relazione sulla Performance", da adottare ai sensi degli artt. 10 e 15 del D. Lgs. n.150/2009 e ne assicura la pubblicazione sul sito internet dell'Istituto, ai sensi dell'art. 14 comma 3 del D. Lgs. n.150/2009, al fine di garantire la trasparenza dell'intero processo.

### 3.5 LA TRASPARENZA DEL SISTEMA

La definizione e la concreta attuazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance, in applicazione dell'art. 11, comma 3, del D. Lgs. n.150/2009, avverrà nel rispetto da parte dell'Istituto del principio della massima trasparenza, che sarà garantita in ogni fase del ciclo di gestione della performance.

L'Istituto, infatti, dovrà rappresentare in maniera chiara, integrata, immediata e facilmente comprensibile la performance attesa ed effettivamente realizzata, declinando in primo luogo gli obiettivi e i valori target per le dimensioni fondamentali di valutazione della performance e, successivamente, rendendo conto dell'effettivo conseguimento degli stessi o di eventuali scostamenti. Rendendo pubblici e trasparenti i dati inerenti il ciclo della performance, l'Istituto si pone pertanto nell'ottica del miglioramento continuo dei propri servizi, grazie al necessario apporto partecipativo degli stakeholder che vengono portati direttamente a conoscenza dell'andamento della performance dell'Istituto e dell'effettivo raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Nello specifico l'Amministrazione, di concerto con l'OIV che promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità, è impegnato a garantire la trasparenza del sistema attraverso le seguenti modalità:

- pubblicazione sul sito istituzionale dell'Istituto del Sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dall'Istituto, nel rispetto del principio di trasparenza totale;
- partecipazione ai diversi livelli di responsabilità dell'Istituto, nella costruzione del sistema di valutazione e misurazione della performance, e nella definizione del Piano della Performance;
- comunicazione interna a tutti i dipendenti circa l'approvazione del Piano e degli specifici obiettivi contenuti nello stesso;
- pubblicazione del Piano e della Relazione sul sito internet dell'Istituto in apposita sezione di facile accesso e consultazione, e denominata: «Trasparenza, valutazione e merito», in coerenza a quanto stabilito nell'art. 11, comma 8 del D. Lgs. n 150/2009;
- realizzazione di apposite giornate della trasparenza, volte a presentare il Piano e la Relazione alle associazioni di consumatori o utenti, secondo quanto previsto dall'art. 11, comma 6 del D. Lgs. n.150/2009.

In attuazione della disciplina sulla trasparenza, l'INPS dovrà adottare, infine, un *Programma triennale per la trasparenza e l'integrità* che, in coerenza con quanto indicato della Delibera CiVIT n. 105/2010, elenca le iniziative previste per assicurare un adeguato livello di trasparenza, illustra e rendiconta le azioni intraprese per garantire la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità e si pone in stretta relazione col ciclo di gestione della performance, consentendo la piena conoscibilità di ogni componente del Piano e dello stato della sua attuazione.

#### **4. LE MODALITA' DI RACCORDO E D'INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI**

L'INPS, in coerenza con l'innovato contesto normativo di riferimento in tema di controlli interni, che vede le disposizioni del Decreto Legislativo 150/2009 affiancarsi a quelle già previste dal Decreto Legislativo 286/1999, si avvale di funzioni di controllo interno finalizzate a:

- garantire la legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa (Controllo di regolarità amministrativa e contabile);
- verificare l'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa nel raggiungimento degli obiettivi gestionali al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati (Controllo di gestione);
- valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti (Controllo strategico).
- valutare e migliorare i processi di controllo, di gestione dei rischi e di corporate governance (Internal audit);
- valutare le prestazioni del personale e delle strutture organizzative presenti nell'Istituto (Misurazione e Valutazione della performance individuale/organizzativa).

L'Istituto ha sviluppato nel corso degli anni un sistema dei controlli interni caratterizzato da una piena integrazione sia sotto il profilo funzionale che sotto il profilo tecnico-operativo.

Ferme restando, infatti, competenze e responsabilità specifiche, le attività di controllo sono esercitate in maniera coordinata e condivisa attraverso un consolidato sistema di comunicazione, garantito da un circuito virtuoso di informazioni complete, tempestive, attendibili e soprattutto univoche.

L'integrazione dei sistemi di controllo interno sotto il profilo tecnico-operativo è garantita, infatti, da un **unico sistema di reporting** che accoglie al suo interno informazioni contabili e gestionali, le classifica e le elabora in relazione alle diverse finalità di controllo.



Si descrivono nel seguito, coerentemente con quanto previsto al paragrafo 6 della delibera CiVIT n. 89/2010, le modalità di integrazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance con gli altri sistemi di controllo esistenti nell'Istituto, con particolare riferimento al sistema di valutazione e controllo strategico ed al sistema di controllo di gestione.

### **Modalità di raccordo con il sistema di valutazione e controllo strategico**

L'Organismo Indipendente di Valutazione, sulla base dell'art. 14, comma 2 del Decreto legislativo n.150/2009, esercita le attività di **controllo strategico** la cui finalità, coerentemente con i principi contenuti nel D.Lgs n. 286 del 28 agosto 1999, consiste nella misurazione e valutazione di:

- congruenza tra le missioni affidate dalle norme, gli obiettivi strategici individuati e le scelte operative effettuate;
- efficacia dell'azione amministrativa dell'Istituto rispetto agli obiettivi strategici, definiti nelle direttive ed altri atti di indirizzo politico;
- efficienza dell'azione amministrativa dell'Istituto, nell'impiego delle risorse umane ed economiche.

L'Organismo Indipendente di Valutazione riferisce gli esiti del controllo strategico direttamente all'Organo di indirizzo politico-amministrativo, responsabile delle eventuali manovre correttive da effettuare per il raggiungimento degli obiettivi strategici.

Il sistema di controllo strategico sviluppato presso l'Istituto si presenta, nei suoi elementi caratterizzanti, coerente e funzionale a fornire elementi per l'attuazione del sistema di misurazione e valutazione della performance, in quanto consente di:

- monitorare periodicamente l'efficacia dell'azione amministrativa, attraverso il controllo del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Istituto;

- mettere in relazione le risorse utilizzate per il perseguimento degli obiettivi;
- misurare e valutare la performance dell'Istituto in una prospettiva multidimensionale di efficacia, efficienza ed economicità;

Il sistema di controllo strategico sviluppato in INPS prende a riferimento obiettivi gestionali e di produzione che, oltre a caratterizzarsi per rilevanza e pertinenza rispetto ai bisogni dell'utenza, alla missione istituzionale ed alle priorità politiche e strategiche dell'amministrazione, sono:

- specifici e concretamente misurabili,
- orientati a promuovere miglioramenti significativi della qualità dei servizi erogati;
- riferiti ad un arco temporale definito, di norma annuale, e nel contempo tali da consentire la rilevazione di tendenze pluriennali;
- correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili;
- adeguati per un confronto con standard definiti.

In particolare per rispondere a tali finalità, il sistema utilizzato dal controllo strategico prende in considerazione:

- a) per le strutture centrali, le Linee guida gestionali e i relativi Programmi obiettivo di cui alla Nota preliminare allegata al Bilancio di previsione dell'Istituto;
- b) per le strutture territoriali, gli obiettivi di produzione definiti nella medesima Nota preliminare.

Per quanto concerne il monitoraggio e la valutazione sullo stato di attuazione delle scelte strategiche dell'Istituto, si riporta a titolo esemplificativo il report di sintesi adottato e costruito in una logica di performance complessiva dell'Istituto, allo scopo di rappresentare:

- l'efficacia dell'azione amministrativa in termini di livello di raggiungimento delle Linee Guida Gestionali;
- l'efficacia dell'azione amministrativa in termini di livello di raggiungimento dei Programmi Obiettivo in cui si articolano le singole Linee Guida Gestionali;
- note esplicative sull'efficacia dell'azione amministrativa.

Report di sintesi Linee d'Indirizzo

Linea d'Indirizzo: 1.1 Reingegnerizzazione dei processi

Linee Guida Gestionali (LGG) che compongono la Linea d'Indirizzo (LI):

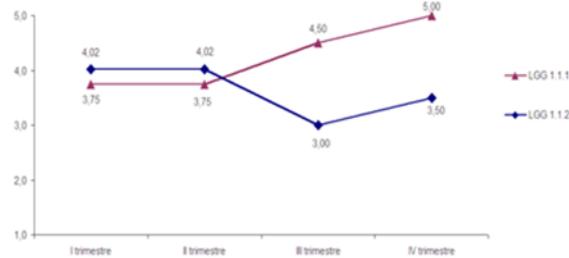
- 1.1.1 Reingegnerizzazione dei processi primari
- 1.1.2 Reingegnerizzazione dei processi abilitanti

Centri di Responsabilità (CdR) responsabili delle LGG:

- 1.1.1 DC Organizzazione
- 1.1.2 DC Risorse strumentali

Efficacia dell'azione amministrativa - LI

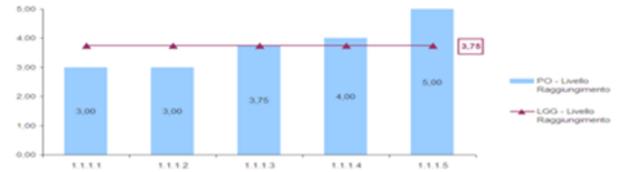
Sintesi dei risultati raggiunti nell'ambito della Linea d'Indirizzo (Livello di Raggiungimento delle LGG afferenti\*)



I Trimestre

3. Efficacia dell'azione amministrativa - Programmi Obiettivo

Sintesi dei risultati raggiunti nei Programmi Obiettivo (Livello di Raggiungimento)



Nota esplicitiva sull'efficacia dell'azione amministrativa

Il livello di realizzazione della linea guida mostra un livello di efficacia dell'azione amministrativa non pienamente adeguato, in quanto risente dell'andamento dei Programmi Obiettivo 1.1.1.1 e 1.1.1.2.

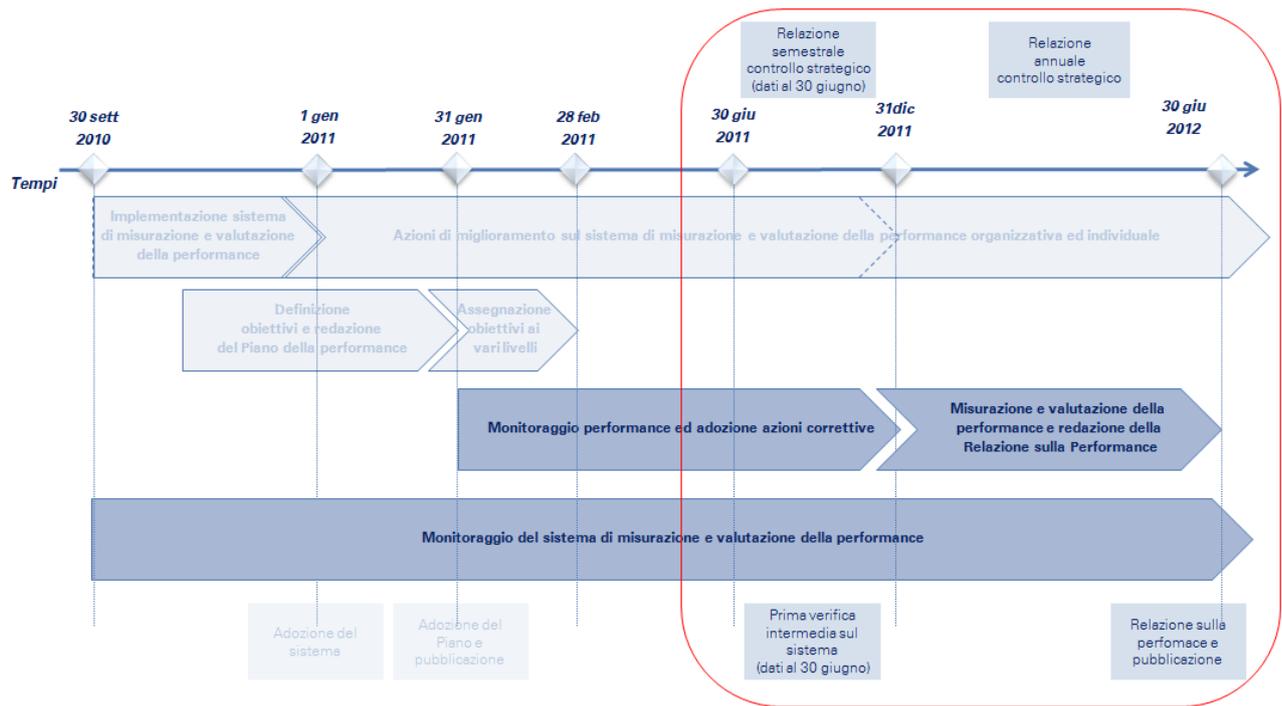
- Il PO 1.1.1.1 registra un ritardo nella realizzazione dell'analisi amministrativa di alcuni processi afferenti l'area Prestazioni a sostegno del Reddito. Ciò comporta uno slittamento delle date di rilascio delle procedure informatiche a supporto rispetto a quanto pianificato.
- Il PO 1.1.1.2 mostra un avanzamento effettivo non in linea rispetto al pianificato con particolare riferimento alle iniziative afferenti la reingegnerizzazione della procedura di domanda delle prestazioni.
- Il PO 1.1.1.3 mostra un livello di efficacia dell'azione amministrativa medio - alta dovuta principalmente all'avanzamento in linea rispetto al pianificato delle iniziative di carattere informatico. In particolare si segnala il rilascio della procedura di gestione e recupero crediti per la gestione separate.
- Il PO 1.1.1.4 registra un'efficacia medio - alta. Si segnala il rilascio in bozza del documento contenente definizione dei nuovi flussi sui prodotti ritenuti strategici.
- Il PO 1.1.1.5 mostra il livello di raggiungimento massimo, in quanto la formalizzazione dei nuovi coefficienti di omogeneizzazione risulta realizzata anche in anticipo rispetto ai tempi previsti.

(\*\*) Per l'anno in corso è stata effettuata una valutazione complessiva per il I e II trimestre

Il sistema permette, inoltre, di valutare il contributo dei singoli centri di responsabilità al raggiungimento dei Programmi obiettivo, scendendo sul livello di performance di struttura organizzativa, in termini sia di efficacia sia di efficienza nell'impiego delle risorse umane e nell'utilizzo delle risorse economiche.

Per quanto concerne il monitoraggio e la valutazione delle attività di produzione, il modello permette di misurare la performance a livello nazionale, in termini di efficacia e qualità dei servizi erogati, efficienza ed economicità.

Nella figura che segue si evidenzia, con riferimento alle fase di monitoraggio, il raccordo temporale tra il controllo strategico ed il processo di misurazione e gestione della performance.



### Modalità di raccordo con il sistema di controllo di gestione

Il sistema di controllo di gestione adottato dall'Istituto si incardina nel più ampio *ciclo di gestione della performance* che nell'ambito di una Pubblica Amministrazione deve essere inteso come quel sistema complesso che, prendendo le mosse dagli atti di indirizzo politico, si articola in:

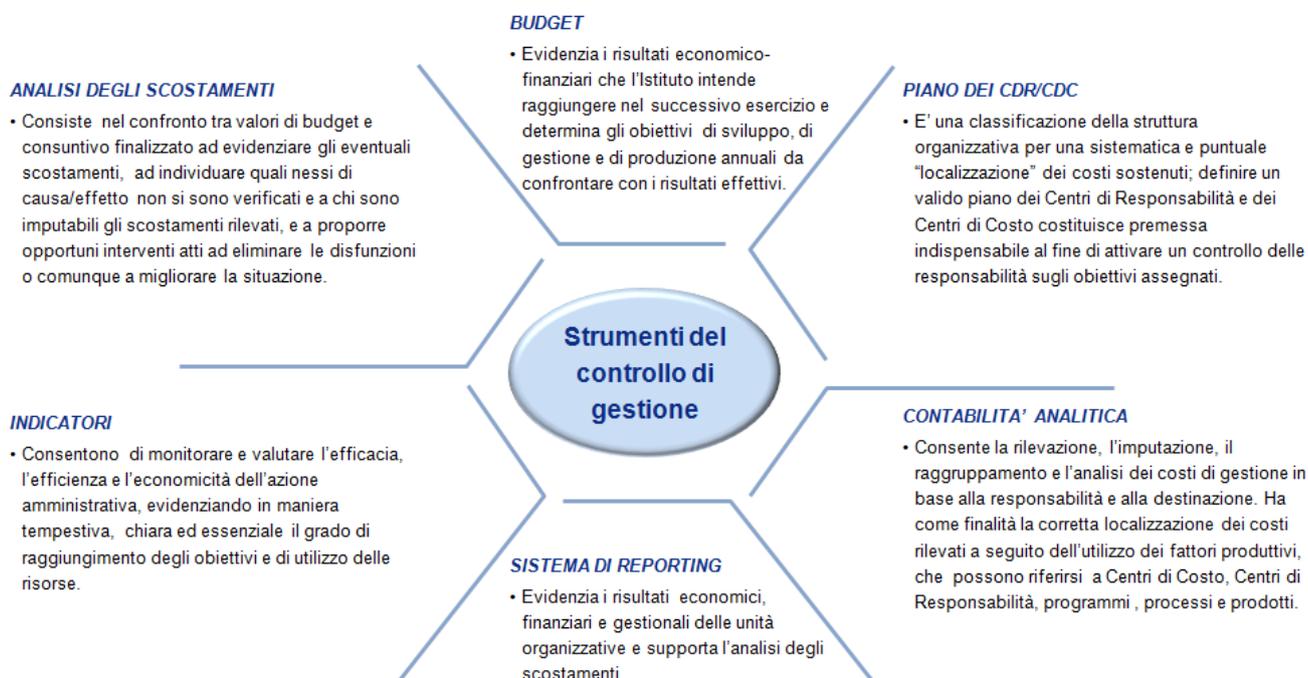
1. processo di pianificazione, programmazione e budget, che mette in relazione le strategie e i piani operativi e questi con il budget;
2. sistema di monitoraggio, attraverso l'adozione della contabilità analitica per centro di costo, che consente la valutazione comparativa anche in corso d'esercizio tra le risorse impiegate/consumate con i risultati conseguiti, così da rendere possibili i necessari interventi correttivi;
3. sistema di misurazione e valutazione della performance che può trovare finalmente applicazione, anche grazie all'introduzione della contabilità analitica e del budget per centro di responsabilità.

In particolare il controllo di gestione presso l'INPS è attuato tramite:

- l'analisi preventiva e successiva della congruenza tra gli obiettivi delle diverse unità organizzative e le risorse ad esse attribuite in fase di budget;

- il monitoraggio periodico trimestrale delle attività poste in essere da ciascuna unità organizzativa per il raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- la rilevazione del costo delle risorse utilizzate secondo gli oggetti di controllo individuati (missioni e programmi, centro di responsabilità e di costo, processi e prodotti, risorse);
- la misurazione e analisi del valore assunto dagli indicatori di efficienza, efficacia ed economicità;
- l'analisi e la valutazione degli eventuali scostamenti tra gli obiettivi prefissati e i risultati raggiunti.

Di seguito si riepilogano e si descrivono brevemente gli strumenti del controllo di gestione:

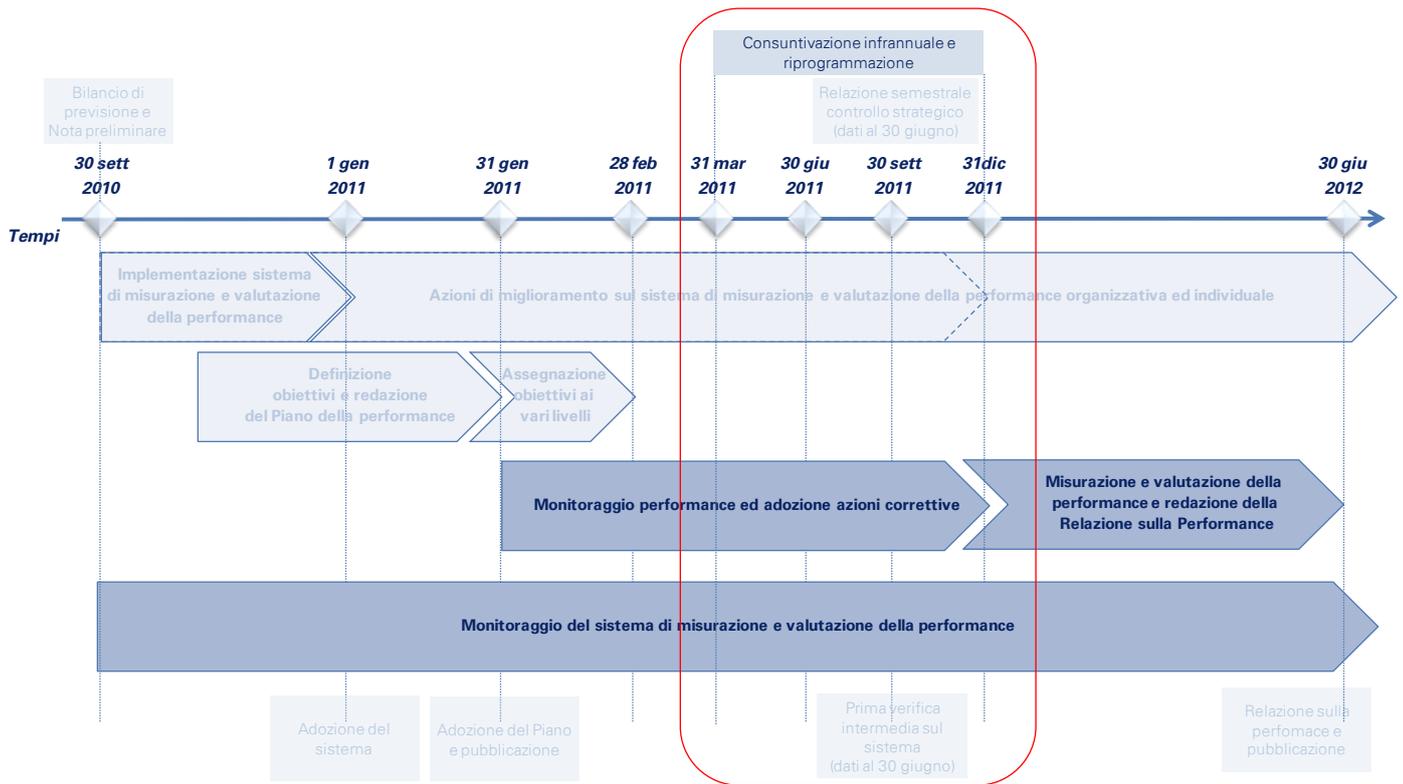


I dati rilevati ed elaborati nell'ambito del sistema di controllo di gestione sviluppato in INPS rappresentano un indispensabile flusso informativo per l'alimentazione del sistema di misurazione e valutazione della performance, in termini di:

- andamento delle attività;
- andamento della produzione;
- risorse umane ed economiche utilizzate.

Nella figura che segue si rappresenta, inoltre, la coerenza in termini temporali tra il ciclo di misurazione e valutazione della performance e i tempi di rendicontazione infrannuale dell'andamento delle variabili economico-gestionali dell'Istituto:

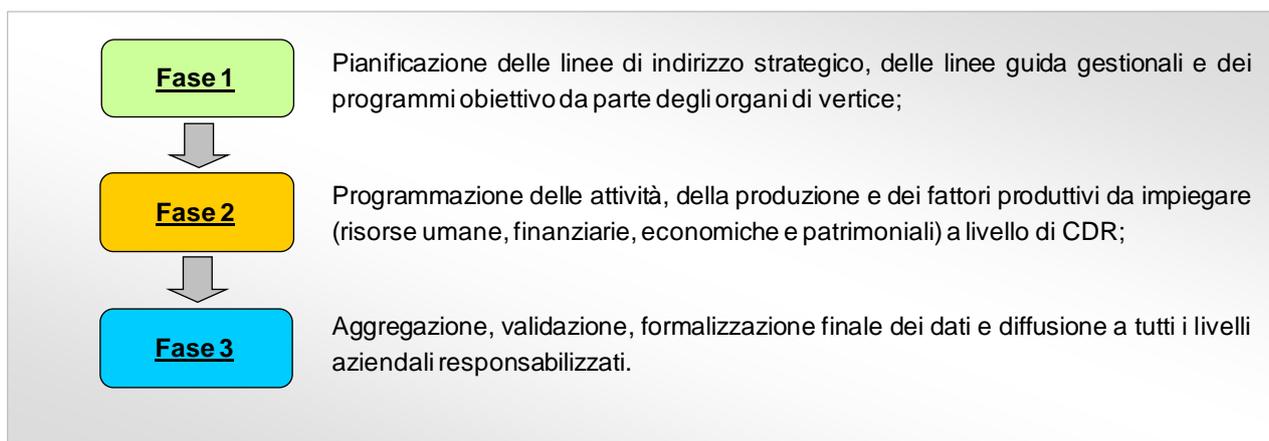
# Organismo Indipendente di Valutazione



## 5. LE MODALITA' DI RACCORDO E DI INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

Il sistema di pianificazione programmazione e budget 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.

In particolare il processo di pianificazione, programmazione e budget in INPS è caratterizzato da un complesso procedimento di negoziazione di obiettivi, attività, risultati attesi e risorse il cui svolgimento può essere, in un'accezione semplificante, sintetizzato in tre fasi sequenziali:

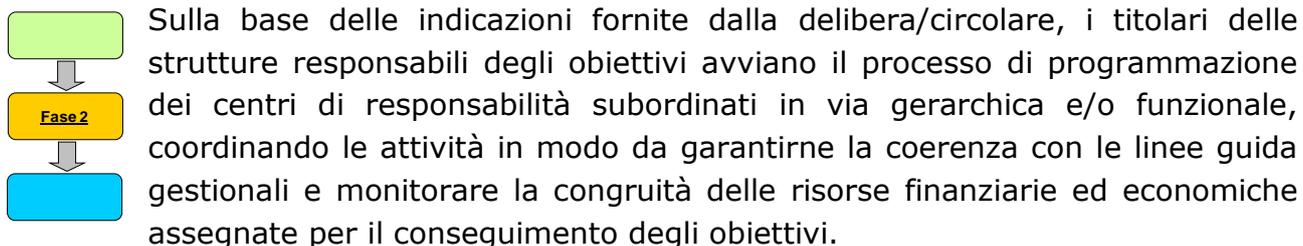


Il processo di pianificazione, programmazione e budget prende avvio con la predisposizione da parte del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza (CIV) della *Relazione Programmatica*, che descrive le linee di indirizzo strategico da intraprendere in un arco temporale definito, afferenti gli interventi di rilievo strategico (i cui effetti, di medio e lungo periodo, hanno valenza sull'organizzazione, sui processi di produzione interni e sui livelli quali-quantitativi del servizio erogato a soggetti esterni), nonché quegli interventi che individuano le aree di miglioramento e mantenimento della gestione dove concentrare prioritariamente le risorse.

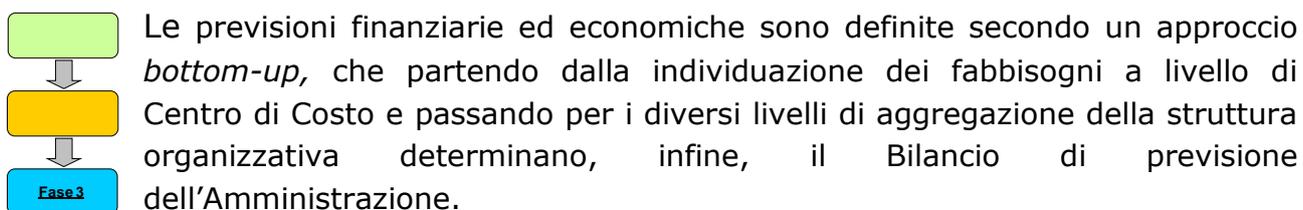
Sulla base delle linee di indirizzo fissate dal CIV, il Presidente stabilisce le *Linee guida gestionali* annuali tramite le quali si assegnano puntuali linee innovative di attività a uno o più Centri di Responsabilità (CDR).

Sulla base delle Linee guida gestionali il Direttore Generale predispone la delibera/circolare, che segna di fatto l'avvio del processo di programmazione e budget della tecno-struttura, illustrando gli obiettivi da raggiungere e assegnando le correlate

responsabilità.



In tal modo, in relazione ad ogni obiettivo e per ogni CDR, vengono individuati piani di attività e di produzione, specificando i tempi, le priorità, gli indicatori di misurazione e le risorse umane e finanziarie ad essi assegnati, risultato di un processo di negoziazione ai vari livelli della struttura organizzativa. Si introduce una diversa logica di costruzione del budget, dimensionato in funzione degli obiettivi assegnati ed ai piani di attività individuati in fase di programmazione, superando la *logica incrementale*, spesso utilizzata per la costruzione del budget finanziario e, soprattutto, orientando la gestione verso il risultato e l'economicità.



Atto finale dell'intero processo è il consolidamento dei piani d'attività e di produzione, realizzato in coerenza con gli obiettivi assegnati ai centri di responsabilità e collegati alle linee strategiche descritte nella Relazione Programmatica, nonché alle risorse stanziare in bilancio.

La figura di seguito esposta evidenzia la coerenza, anche in termini temporali tra il processo di pianificazione, programmazione e budget, che prende avvio con la *Nota Preliminare*, e il processo di misurazione della performance, che si sviluppa in coerenza con gli obiettivi contenuti nella stessa. Inoltre si evidenzia come il processo di pianificazione, programmazione, budget sviluppato nell'Istituto ben si inserisca nell'innovato quadro normativo previsto dal D.lgs. n. 150/2009, e come il sistema di misurazione e valutazione delle performance potrà trovare, ai sensi, dell'art. 7 comma 3, lett. c) e d), piena integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio:

# Organismo Indipendente di Valutazione

