

ISTITUTO NAZIONALE DELLA PREVIDENZA SOCIALE

DELIBERAZIONE N. 8

OGGETTO: Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

IL CONSIGLIO di AMMINISTRAZIONE

Seduta del 16 febbraio 2022

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

Vista la Legge 9 marzo 1989 n. 88;

Visto il D. Lgs. 30 giugno 1994 n. 479 e successive modifiche e integrazioni;

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

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

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

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

Visto il D.M. dell'11 febbraio 2022 di nomina del Direttore generale dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale;

Visto il Regolamento di Organizzazione dell'Istituto, adottato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 4 del 6 maggio 2020, successivamente modificato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 108 del 21 dicembre 2020;

Il Segretario

Firmato Digitalmente da
Gaetano Corsini
Sottoscritto in data: 16/02/2022

Il Presidente

Firmato Digitalmente da
TRIDICO PASQUALE
Sottoscritto in data: 16/02/2022

Visto l'Ordinamento delle funzioni centrali e territoriali dell'INPS adottato con determinazione dell'Organo munito dei poteri del Consiglio di Amministrazione n. 119 del 25 ottobre 2019, modificato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 102 del 14 luglio 2021;

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

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

Vista la determinazione presidenziale n. 27 dell'8 settembre 2020 con la quale è stata nominata componente dell'OIV la prof.ssa Lidia D'Alessio, in sostituzione del prof. Daniele Checchi, componente dimissionario;

Vista la determinazione presidenziale n. 1 dell'11 gennaio 2021 con la quale sono stati nominati il prof. Giovanni Valotti e il prof. Renato Ruffini, rispettivamente Presidente e componente dell'Organismo Indipendente di Valutazione;

Vista la Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 30 del 24 marzo 2021 relativa all'adozione del "*Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance*", aggiornato da ultimo con deliberazione del Consiglio di amministrazione n. 132 del 29 settembre 2021;

Vista la deliberazione n. 10 del 26 luglio 2021 del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza recante ad oggetto la "*Relazione programmatica per gli anni 2022-2024 - Aggiornamento della Relazione programmatica 2021-2023*", con la quale sono state individuate le linee strategiche e di indirizzo programmatico dell'Istituto;

Viste le "Linee guida gestionali dell'INPS per l'anno 2022" di cui alla deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 138 del 6 ottobre 2021;

Visto il Piano triennale di prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2021 - 2023 adottato con deliberazione del Consiglio di

Amministrazione n. 11 del 10 febbraio 2021 e approvato con deliberazione del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza n. 4 del 17 marzo 2021;

Preso atto della necessità di procedere ad un aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per migliorarne la coerenza, anche in riferimento al Piano Integrato di attività e organizzazione (ex art. 6 del D.L. 9 giugno 2021 n. 80, convertito, con modificazioni, dalla Legge 6 agosto 2021, n. 113), ed orientarlo maggiormente verso le attività che creano valore per l'Istituto e per l'utenza;

Tenuto conto che è stato acquisito, ai sensi dell'art. 7 del citato D. Lgs. 150/2009, il previsto parere dell'Organismo indipendente di valutazione, trasmesso con nota n. 32 del 28 gennaio 2022;

Vista la relazione predisposta dalla Direzione Generale;

Acquisito il voto consultivo favorevole del Direttore generale,

DELIBERA

di adottare il "*Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance*" che costituisce parte integrante della presente deliberazione.

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

IL SEGRETARIO

Gaetano Corsini

IL PRESIDENTE

Pasquale Tridico

INPS

Istituto Nazionale Previdenza Sociale



Sistema di misurazione e valutazione della performance

Sommario

I principi del decreto legislativo. n. 150/2009 e s.m.i.	5
ASPETTI GENERALI	8
1. Servizi ed Organizzazione dell'Istituto.....	8
1.1. Servizi.....	8
1.2. Organizzazione	9
1.3. Gli Organi istituzionali	11
2. Il ciclo della performance	12
2.1. Il processo di riprogrammazione	14
2.2. Il ruolo dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).....	16
3. Misurazione e valutazione: definizioni.....	16
3.1. Le procedure di supporto	17
PERFORMANCE E CREAZIONE DEL VALORE PUBBLICO.....	19
4. L'indice sintetico del valore pubblico.....	19
4.1. L'indice sintetico del valore pubblico: criteri di calcolo.....	20
4.2. Il Valore Aziendale	21
4.3. Il Valore istituzionale: indicatori di impatto ed indice sintetico	22
4.4. Lo stato di salute delle risorse	24
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE: ELEMENTI COMUNI	26
5. Definizioni e composizione	26
5.1. Soggetti misurati e riparto fra performance organizzativa ed individuale	27
5.1.1. Dirigenti	28
5.1.2. Professionisti e Medici.....	29
5.1.3. Personale inquadrato nelle aree funzionali A, B, C.....	29
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: RAPPRESENTAZIONE ED INDICATORI	32
6. Le prospettive della performance organizzativa.....	32
6.1. Le dimensioni degli indicatori della performance organizzativa.....	33
7. I principali indicatori.....	34
7.1. Risorse Umane – Prospettiva Processi.....	34
7.2. Risorse Economiche Finanziarie e strumentali – Prospettiva Finanza... ..	35
7.2.1. Indicatori delle Direzioni territoriali	35
7.2.1.1. Indicatore di redditività	35
7.2.1.2. Indicatori economici	36
7.2.1.3. Indicatore dei fabbisogni standard	37
7.2.1.4. Indicatori di gestione della spesa	38
7.2.1.5. Indicatore sulla gestione della spesa delle Strutture centrali.....	39
7.2.1.6. Altri obiettivi delle singole Direzioni centrali.....	39
8. Efficienza	40
8.1. Produttività – Prospettiva Processi	40
8.2. Interventi di sussidiarietà extraregionale – Prospettiva Processi.....	43
9. Efficacia.....	45
9.1. Qualità del servizio – Prospettiva Utenza.....	45
9.1.1. Il Cruscotto Qualità	45
9.2. La clusterizzazione ed il principio del miglioramento continuo	46
9.3. Le clausole di graduazione degli obiettivi.....	49
10. Altri indicatori di efficacia.....	52

10.1.	Indicatore di Efficacia Economico-Finanziaria della Produzione - Prospettiva Finanza	52
10.2.	Indice di Giacenza – Prospettiva Processi	54
10.3.	Indice di Deflusso	55
11.	Controllo Processo Produttivo e Controllo sulle autocertificazioni – Prospettiva Processi	55
12.	Altri indicatori.....	56
13.	La collaborazione con i cittadini: la valutazione partecipativa – Prospettiva Utenza.....	56
13.1.	Gli stakeholders.....	59
13.2.	Il coinvolgimento dei cittadini ed utenti	60
13.3.	Coinvolgimento degli utenti interni dei servizi di supporto e strumentali	60
14.	Obiettivi generali di ente – Prospettiva Strategia.....	61
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: MISURAZIONE E VALUTAZIONE.....		63
15.	Criteri per la misurazione della performance organizzativa	63
15.1.	Retribuzione di risultato del personale dirigente	63
15.2.	Obiettivi dei dirigenti	63
15.3.	La performance gestionale di Ente - rinvio	66
16.	Retribuzione di risultato dei Professionisti e Medici	67
16.1.	Professionisti dell’area legale e medico legale	67
16.2.	Struttura degli obiettivi dei Coordinamenti e misurazione – rinvio	71
16.3.	Professionisti Statistici/Attuariali e Professionisti dell’Area tecnico edilizia	73
16.4.	Parametro di liquidazione.....	73
16.5.	Criteri per la misurazione della performance del personale inquadrato nelle aree funzionali A, B, C (Incentivo ordinario).....	73
17.	Progetti di miglioramento della qualità (Progetti Speciali art. 18 L. 88/1989).	75
18.	Personale inquadrato nelle aree funzionali A, B e C e dirigenti	76
18.1.	Bonus.....	78
18.1.1.	Bonus qualità progetti di miglioramento.....	78
18.1.2.	Bonus sussidiarietà “extraregionale”.....	79
18.1.3.	Bonus “Controlli”	80
18.2.	Clausole di salvaguardia	80
19.	Professionisti legali e medici.....	83
20.	Professionisti Tecnico Edilizi e Statistico Attuariale	86
PERFORMANCE INDIVIDUALE		89
21.	Le dimensioni della performance individuale	89
22.	Valutazione della performance individuale	89
22.1.	Processo di valutazione per il personale dirigente.....	89
22.1.1.	Fasi del processo valutativo.....	89
22.1.2.	Competenze manageriali oggetto di valutazione.....	90
22.1.3.	Soggetti coinvolti	92
22.1.4.	Procedura informatica	93
22.1.5.	Gestione delle divergenze valutative	94
22.1.6.	Fase finale	95
22.2.	Bonus reputazionale	95
22.3.	Valutazione del Direttore Generale	97

22.4. Professionisti dell'area legale.....	98
22.5. Medici	99
22.6. Professionisti delle aree Tecnico-Edilizia e Statistico-Attuariale	101
22.7. Personale delle Aree ABC	102
22.7.1. Generalità	102
22.7.2. Trattamento economico di professionalità	102
22.7.3. Trattamento economico di performance individuale	103
22.7.4. Obiettivi di gruppo (elemento "A")	104
22.7.5. Contributo individuale (elemento "B").....	105
22.7.6. Abilità (elemento "C").....	107
22.8. Sintesi Valutativa	110
22.9. Altri ambiti.....	111
22.10. Soggetti coinvolti.....	112
22.11. Il processo operativo di misurazione e valutazione della performance individuale	113
22.12. Divergenze valutative e procedure di conciliazione	116
Appendice: Il Processo di Clusterizzazione	120

ALLEGATI:

- A. Legenda Cruscotto qualità
- B. Schede di valutazione dei professionisti e medici

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

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

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

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

L'articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113 ha profondamente innovato il sistema della Performance. Infatti, al fine di assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso, le pubbliche amministrazioni, entro il 31 gennaio di ogni anno adottano il Piano integrato di attività e organizzazione (P.I.A.O.).

Il Piano ha durata triennale, viene aggiornato annualmente e definisce:

- a) gli obiettivi programmatici e strategici della performance, stabilendo il necessario collegamento della performance individuale ai risultati della performance organizzativa;
- b) la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali;
- c) compatibilmente con le risorse finanziarie riconducibili al piano triennale dei fabbisogni di personale, gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne;
- d) gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione, secondo quanto previsto dalla

normativa vigente in materia e in conformità agli indirizzi adottati dall’Autorità nazionale anticorruzione (ANAC) con il Piano nazionale anticorruzione;

- e) l’elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno;
- f) le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;
- g) le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi.

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

I **contenuti del SMVP**, da determinare tenendo anche in considerazione le linee guida che il Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio è chiamata a pubblicare¹, variano in relazione alla *mission* dell’amministrazione ma possono, fra l’altro, comprendere (art. 8 del D.Lgs. 150/2009):

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

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

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

¹ Al riguardo si richiamano le Linee Guida pubblicate nel 2020 relative al Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA), emanate ai sensi dell’art 14, comma 1, legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall’articolo 263, comma 4-bis, del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34 convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n.77 che dettano indicazioni, fra l’altro, sulla misurazione dell’impatto della nuova organizzazione del lavoro in cui il ricorso al c.d. *smart working* non è più residuale ma alternativo alla modalità ordinaria di effettuazione della prestazione lavorativa. Il POLA è parte integrante del Piano integrato di attività e organizzazione (P.I.A.O.)

Aspetti generali

ASPETTI GENERALI

1. Servizi ed Organizzazione dell'Istituto

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

1.1. Servizi

I principali servizi garantiti sono:

Categoria Utenza	Principali servizi
Lavoratori dipendenti privati	Gestione del conto assicurativo; liquidazione degli ammortizzatori sociali e di altre prestazioni a sostegno del reddito, della maternità e dello stato di malattia; l'assegno unico; consulenza sui diritti previdenziali e liquidazione della pensione
Pensionati del settore privato	Gestione della pensione
Lavoratori/pensionati della pubblica amministrazione	Gestione del conto assicurativo; previdenza complementare; credito e welfare; l'assegno unico; consulenza sui diritti previdenziali, liquidazione e gestione della pensione
Lavoratori autonomi ed iscritti alla gestione separata di cui all'art. 2 comma legge 335/1995	Gestione del conto assicurativo; erogazione ammortizzatori sociali ed altre prestazioni a sostegno del reddito, della maternità e dello stato di malattia; consulenza sui diritti previdenziali e liquidazione pensione e liquidazione pensione, assegno unico;
Imprese	Servizi di gestione del conto e dello stato aziendale
Datori di lavoro domestici	Servizi di gestione del rapporto; assegno unico;
Soggetti privi di reddito o in stato di bisogno	Sussidi economici (assegno sociale, reddito di cittadinanza); assegno unico;
Soggetti disabili	Prestazioni di invalidità civile, Permessi e congedi straordinari per assistenza

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

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

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

1.2. Organizzazione

La struttura dell'Istituto è così articolata:

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

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

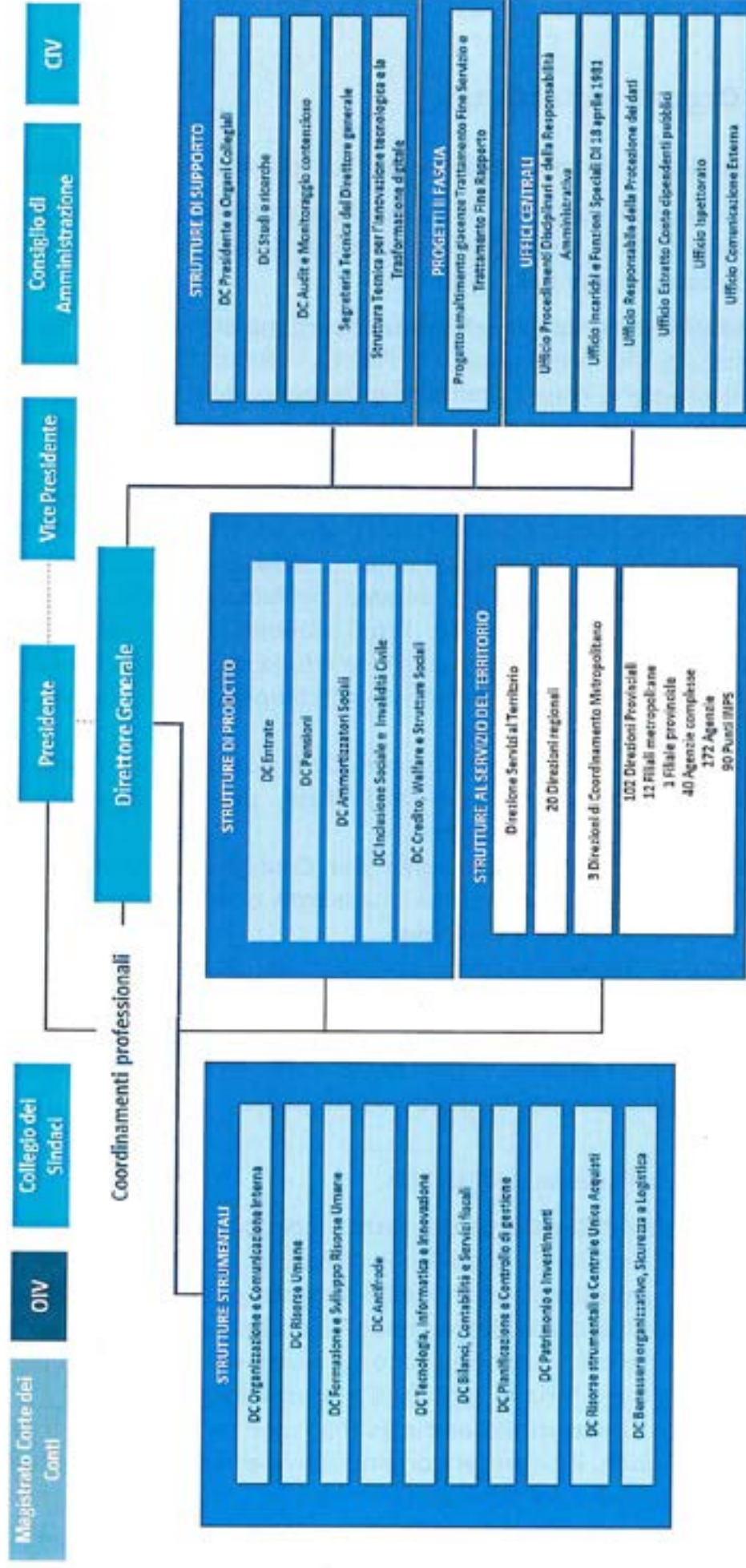


FIG. 1 – SCHEMA ORGANIZZAZIONE INPS (DELIBERA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE N. 102 DEL 14 LUGLIO 2021)

1.3. Gli Organi istituzionali

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

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

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

Operano, altresì, all'interno dell'Istituto:

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

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

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

2. Il ciclo della performance

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

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

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

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

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

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

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

Il processo prevede che l'attività di programmazione si concretizzi, poi, nella formalizzazione della proposta di Piano integrato di attività e organizzazione (P.I.A.O.) da parte del Direttore Generale.

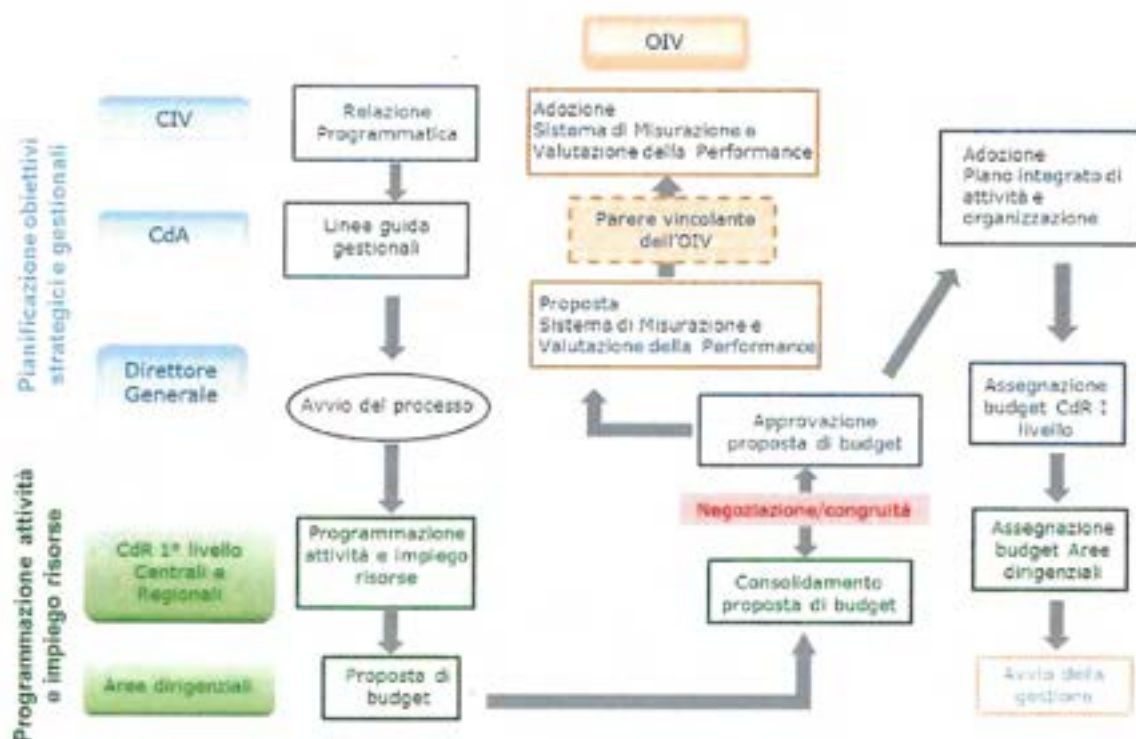
Per quel che concerne, invece, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) è chiamato ad esprimere un parere vincolante ai sensi dell'art. 7, comma 1, del D.Lgs. n. 150/2009.

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

Il Piano integrato di attività e organizzazione (P.I.A.O.) e l'aggiornamento dell'SMVP vengono adottati dal Consiglio di Amministrazione, con propria deliberazione.

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

La figura sotto riportata illustra graficamente il processo:



2.1. Il processo di riprogrammazione

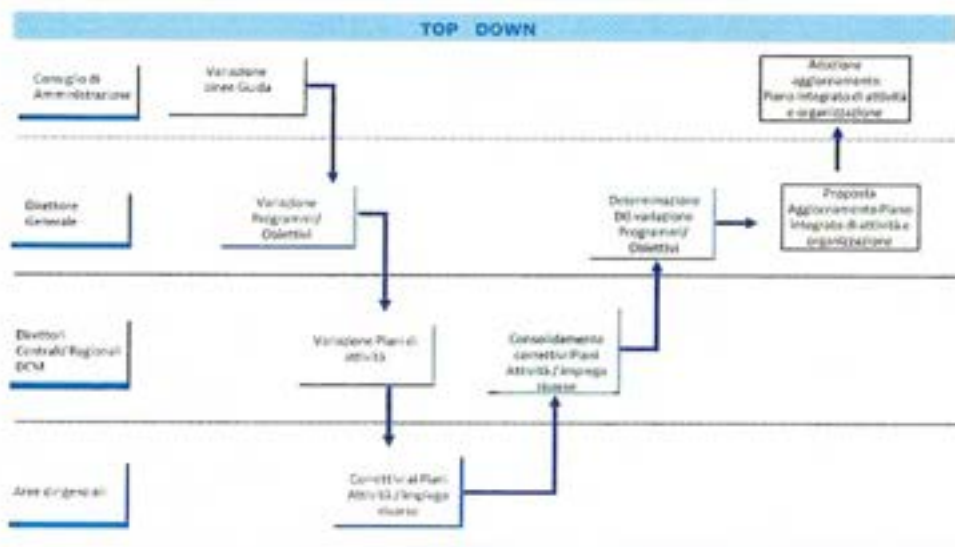
Il modello di gestione del Ciclo della performance adottato in Inps prevede, con modalità diversificate, la possibilità di effettuare modifiche, integrazioni e/o aggiunte al livello di Linee Guida, di Programmi e di Piani delle attività e di impiego delle risorse, ove questa esigenza emerga per migliorare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

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

In particolare:

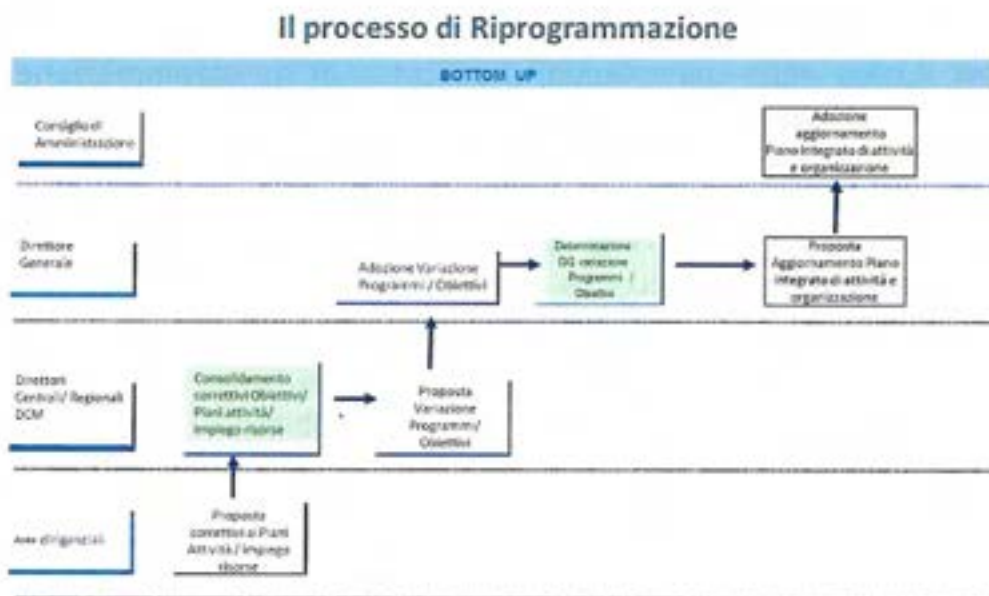
- per il caso delle Linee Guida, il processo di riprogrammazione seguirà le stesse modalità previste nella prima fase di definizione e assegnazione degli obiettivi ad inizio anno, ovvero il Direttore Generale formulerà, di concerto con il responsabile della struttura interessata, una proposta di variazione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

Il processo di Riprogrammazione



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

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



IL PROCESSO DI RIPROGRAMMAZIONE (BOTTOM-UP)

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

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

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

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



3. Misurazione e valutazione: definizioni

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

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

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

Si tratta evidentemente di attività fra di loro complementari.

3.1. Le procedure di supporto

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

SIMP – Sistema Monitoraggio della Produzione

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

PIANO BUDGET

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

CRUSCOTTO QUALITA'

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

CRUSCOTTO PERFORMANCE

- Rappresenta l'andamento degli obiettivi dei dirigenti. Con il Sistema della Performance dei Responsabili INPS della Gestione (SPRING) è possibile consultare la scheda riepilogativa dei risultati della performance organizzativa attribuiti a ciascuna unità organizzativa (CIC) ed associati al suo responsabile.

PROCEDURA SAP

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

Performance e creazione di valore pubblico

PERFORMANCE E CREAZIONE DEL VALORE PUBBLICO

4. L'indice sintetico del valore pubblico

Le pubbliche amministrazioni devono essere valutate sulla base della loro capacità di creare valore pubblico, anche con riferimento alle misure di benessere equo e sostenibile (*Sustainable Development Goals* dell'Agenda ONU 2030; indicatori di Benessere Equo e Sostenibile elaborati da ISTAT e CNEL). A tal fine è necessaria da un lato la legittimazione degli attori politici e degli stakeholders, dall'altro che le strategie perseguite siano in grado di produrre risultati atti a soddisfare i bisogni degli stakeholders stessi, pur attraverso un uso razionale delle risorse necessarie.

Un modello multidimensionale per rappresentare la capacità di un'amministrazione di creare valore pubblico è quello della Piramide del Valore che individua livelli di rappresentazione della performance di amministrazione:



Il **Valore pubblico** (Livello 1), è la capacità dell'amministrazione di avere successo nelle azioni pubbliche aumentando il livello di benessere economico e sociale dei destinatari dei propri servizi. Esprime quindi la *mission* istituzionale dell'Istituto. Viene misurato come media ponderata dei risultati dei due livelli successivi attraverso un **indice sintetico del valore pubblico**.

Il **Valore Istituzionale** esprime la **performance istituzionale** dell'ente ed è collegata ad indicatori di impatto che evidenziano i benefici garantiti alla collettività (o i sacrifici imposti in caso di mancato raggiungimento degli obiettivi) creando valore pubblico.

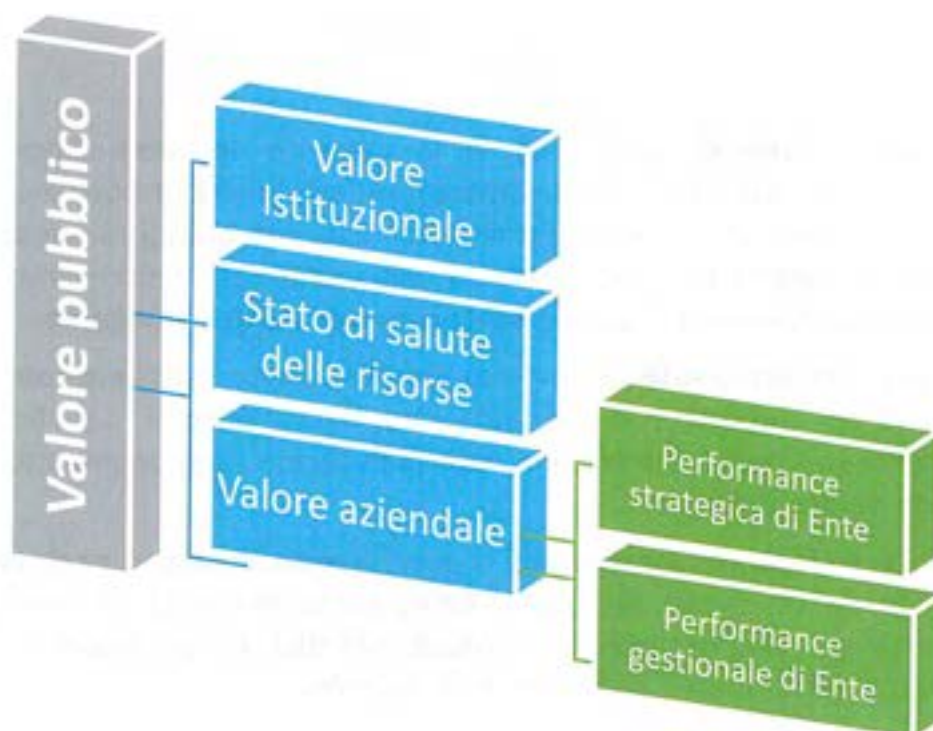
Il **Valore Aziendale** rappresenta la **performance organizzativa** dell'ente che, partendo da un livello di risorse date, viene misurata in termini di efficacia, efficienza ed economicità. I risultati sintetici di performance organizzativa incidono sugli "impatti" del livello istituzionale.

Lo **Stato di salute delle risorse** monitora lo stato dei fattori qualificanti ai fini della performance, in termini sia di risorse organizzative (semplificazione delle procedure), sia relazionali (piena accessibilità del cittadino), sia tecnologiche (digitalizzazione), sia di clima interno (pari opportunità ed equilibrio di genere), sia di comportamenti etici (attuazione delle misure di trasparenza e di anticorruzione).

Il **Valore delle performance individuali** evidenzia i risultati conseguiti dalle figure apicali e dai funzionari dell'amministrazione. Tali performance contribuiscono al risultato della performance organizzativa.

4.1. L'indice sintetico del valore pubblico: criteri di calcolo

La costruzione dell'indice sintetico è definita attraverso la media ponderata dei seguenti 4 indici sintetici dei livelli sottostanti i cui pesi sono definiti annualmente nel Piano Integrato di attività e organizzazione (P.I.A.O.).



4.2. Il Valore Aziendale

All'interno del Valore Aziendale, vengono distinti:

- un indice di performance gestionale di Ente, che rappresenta la sintesi dei risultati relativi agli obiettivi gestionali;
- un indice di performance strategica di Ente, costruito sulla base dei risultati degli obiettivi di respiro strategico. All'interno della suddetta sezione, sono presenti i risultati relativi alle due prospettive "**Strategia**" e "**Sviluppo**". I pesi sono definiti annualmente nel Piano integrato di attività ed organizzazione (P.I.A.O.)



Per ogni indice viene registrato uno scostamento massimo del +/- 50% rispetto all'obiettivo al quale è assegnato il valore indicizzato 100. Anche l'obiettivo sintetico è quindi fissato al valore 100, che corrisponde alla completa compensazione degli scostamenti indicizzati, positivi e negativi, dei singoli obiettivi.

4.3. Il Valore istituzionale: indicatori di impatto ed indice sintetico

Il Valore Istituzionale è dato dall'andamento di **indicatori di impatto**, che – in una prospettiva di medio periodo – esprimono l'effetto generato da un'attività, inteso come differenziale fra benefici e sacrifici derivanti alla collettività dall'erogazione dei servizi pubblici offerti.

Nel Piano integrato di attività e organizzazione (P.I.A.O.) vengono annualmente individuati indicatori rappresentativi dell'attività dell'Istituto e idonei a rappresentarne l'impatto sociale.

L'indice sintetico del valore istituzionale è determinato dalla media ponderata degli scostamenti sui singoli obiettivi. Per ogni indicatore viene registrato uno scostamento massimo del +/- 50% rispetto all'obiettivo al quale è assegnato il valore 100. L'obiettivo sintetico è quindi fissato al valore 100, che corrisponde alla completa compensazione degli scostamenti indicizzati, positivi e negativi, dei singoli obiettivi. I pesi dei singoli obiettivi sono ugualmente definiti nel Piano integrato di attività e organizzazione (P.I.A.O.).



I risultati di performance istituzionale avranno rilievo ai soli fini di rendicontazione esterna e di costruzione della piramide del valore ma non avranno un collegamento diretto col sistema di incentivazione.

4.4. Lo stato di salute delle risorse

Lo **stato di salute delle risorse** monitora lo stato dei fattori abilitanti della performance. Per generare valore sui cittadini ed utenti, l'amministrazione deve essere efficace ed efficiente, tenuto conto della quantità e qualità di risorse disponibili. In termini concreti, dovranno valutarsi la salute organizzativa (semplificazione delle procedure), quella relazionale (piena accessibilità del cittadino), quella tecnologica (grado di digitalizzazione), salute di genere (pari opportunità ed equilibrio di genere) e la salute etica (attuazione delle misure di trasparenza e di anticorruzione).



**Performance organizzativa ed
individuale:
elementi comuni**

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE: ELEMENTI COMUNI

5. Definizioni e composizione

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

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

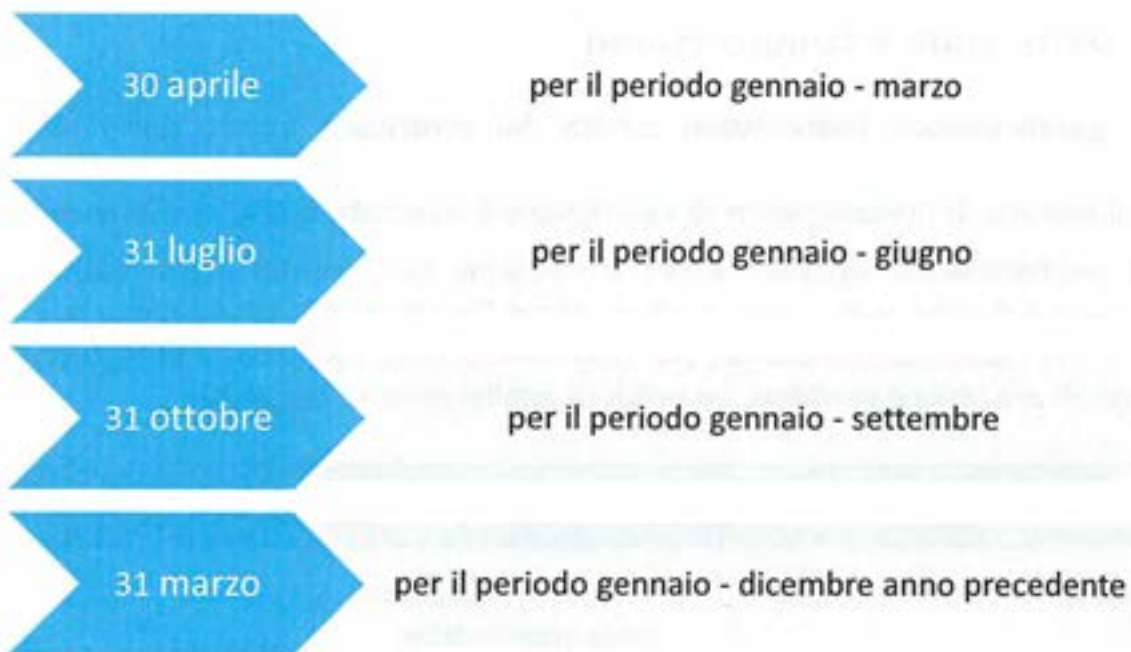
Unità di analisi della performance organizzativa

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

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

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

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



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

5.1. Soggetti misurati e riparto fra performance organizzativa ed individuale

La dimensione soggettiva del processo è estesa a tutte le categorie professionali presenti in Istituto. Di seguito vengono anche precisati i criteri di riparto fra performance organizzativa ed individuale. Al paragrafo 5.1.3 viene acclusa una rappresentazione grafica.

5.1.1. Dirigenti

La valutazione della performance è commisurata ai seguenti parametri:

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

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

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

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

La valutazione individuale è rilevante, oltre che ai fini dell'erogazione della retribuzione di risultato, anche per l'accesso al c.d. bonus reputazionale descritto nel successivo paragrafo 22.2.

5.1.2. Professionisti e Medici

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

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

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

La valutazione del personale in oggetto è collegata:

Tipologia	Descrizione	Valore
Performance individuale	Tre dimensioni di valutazione collegate a: a) Obiettivi di produzione di gruppo; b) Contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi di gruppo c) Abilità	% da definire in sede di contrattazione integrativa
Performance organizzativa	Realizzazione degli obiettivi, di produttività e di efficacia, della struttura organizzativa (direzione generale, direzione regionale, direzione di coordinamento metropolitano, di direzione provinciale, di filiale metropolitana o provinciale) di appartenenza della risorsa;	

Nell'ambito della performance individuale le tre dimensioni hanno rilievo diverso in relazione alla finalità della valutazione (erogazione dei trattamenti accessori o accesso a percorsi di alta formazione o crescita professionale).

SCHEMI DELLA VALUTAZIONE DELLE VARIE CATEGORIE PROFESSIONALI



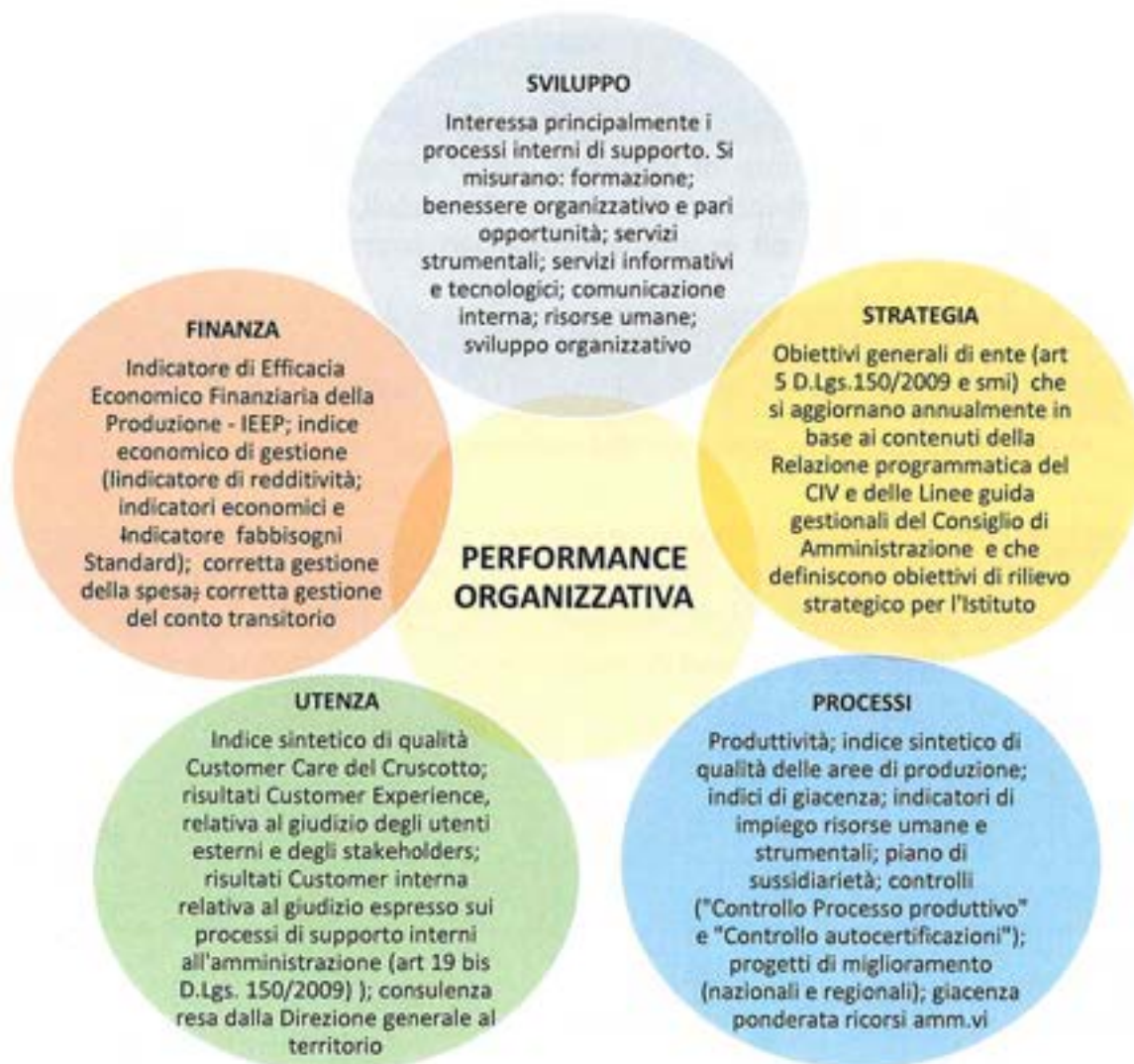
**Performance organizzativa:
rappresentazione
ed indicatori**

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: RAPPRESENTAZIONE ED INDICATORI

6. Le prospettive della performance organizzativa

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

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



La suddetta struttura garantisce quindi la rappresentazione multidimensionale della performance di ente.

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

6.1. Le dimensioni degli indicatori della performance organizzativa

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

Risorse umane, economico-finanziarie e strumentali

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

Efficienza

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

Efficacia

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

7. I principali indicatori

Il sistema degli indicatori dell'Istituto - caratterizzati da significatività, completezza ed oggettività nella misurazione - è molto articolato ed abbraccia tutte le dimensioni elencate.

Di seguito vengono declinati i principali indicatori che sono anche riepilogati in base alla prospettiva di osservazione nella tabella del successivo paragrafo 15.2.

7.1. Risorse Umane – Prospettiva Processi

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

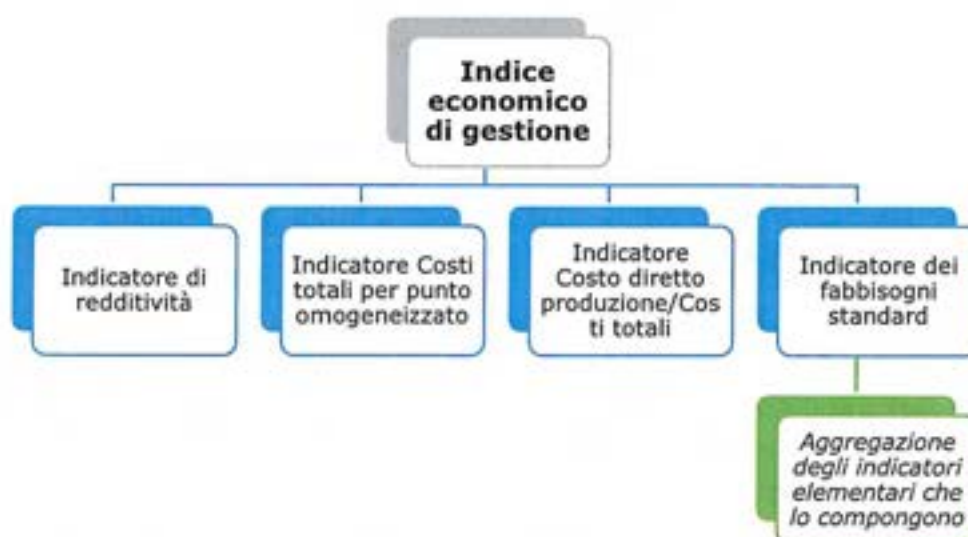
PERCENTUALE DI PERSONALE IMPIEGATO NELLE AREE DI SUPPORTO SUL TOTALE DEL PERSONALE DELLE STRUTTURE DI PRODUZIONE: è il *pendant* dell'indicatore precedente; vengono fissate percentuali massime, variabili in relazione alla complessità della struttura, di personale da destinare alle aree di supporto nelle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

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

7.2. Risorse Economiche Finanziarie e strumentali – Prospettiva Finanza

7.2.1. Indicatori delle Direzioni territoriali

Gli indicatori connessi ai fattori economici della produzione e dei fabbisogni, saranno sintetizzati in un solo indice denominato “*indice economico della gestione*”, che sarà la media ponderata dei risultati dell’indicatore di redditività, degli indicatori economici e degli indicatori dei fabbisogni standard.



7.2.1.1. Indicatore di redditività

L’indicatore di redditività consente l’analisi integrata e multidimensionale della performance e indica il rapporto tra rendimenti e costi:

$\text{Indicatore di redditività} = \frac{\text{Indicatore di Efficacia economico-finanziaria della Produzione (valori accertamento)}}{\text{Costi di gestione totali}}$

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

7.2.1.2. Indicatori economici

Al fine di definire una migliore qualificazione degli orientamenti gestionali e degli eventuali interventi correttivi adottati sono stati individuati specifici indicatori economici, che si affiancano a quello della redditività.

Nella tabella seguente sono riportati gli indicatori economici che saranno utilizzati per la misurazione e valutazione della performance a livello di Direzione regionale/di coordinamento metropolitano.

INDICATORI ECONOMICI	
1	Costi totali per punto omogeneizzato
2	Costo diretto della produzione/Costi totali

- 1) Costi totali per punto omogeneizzato:** calcolato come rapporto Costi totali/Produzione netta omogeneizzata, con esclusione delle funzioni professionali rappresenta il costo elementare della produzione. Minore è il suo valore, maggiore è l'efficienza della produzione (ossia si produce ad un costo minore).
- 2) Costo diretto della produzione/Costi totali:** rappresenta l'efficienza di impiego delle risorse economiche nei processi di supporto. Tanto maggiore è l'indicatore, tanto maggiore è l'impiego delle risorse economiche nei processi di produzione e quindi minore l'impiego delle risorse economiche nelle aree di supporto delle Direzioni provinciali/Filiali metropolitane e della Direzione regionale/di coordinamento metropolitano.

I costi diretti della produzione sono tutti i costi totali della Direzione provinciale/Filiale metropolitana e della Direzione regionale/di coordinamento metropolitano imputabili alle aree di produzione.

Le strutture sono state suddivise secondo i cluster indicati di seguito:

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

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

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

7.2.1.3. Indicatore dei fabbisogni standard

L'ultimo indicatore che compone l'Indice economico della gestione è quello sui fabbisogni standard.

Il sistema dei fabbisogni standard si articola in diversi indicatori elementari su ognuno dei quali viene effettuata la valutazione di posizionamento (benchmarking) della singola struttura rispetto al valore standard di riferimento. Il sistema di definizione dei fabbisogni secondo la tipologia dei costi standard si articola in 3 livelli sulla base di indicatori economici elementari, ottenuti mediante specifici algoritmi tra i valori economici e i valori quantitativi risultanti dalle singole Sedi in esito alla fase di programmazione.



Le aggregazioni degli indicatori economici elementari avvengono secondo specifiche modalità di "risalita" e concorrono alla determinazione degli indici di livello superiore, fino alla definizione del Costo Standard (I Livello) che rappresenta la valutazione sintetica di ogni singola Sede. Le modalità di calcolo e i pesi utilizzati per la "risalita" fino all'indice di Costo Standard di I Livello saranno illustrate in dettaglio nelle tabelle *inserite nel Piano integrato di attività e organizzazione (P.I.A.O.)*

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

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

7.2.1.4. Indicatori di gestione della spesa

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

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

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

La corretta gestione della spesa impone infatti:

- in corso d'anno (I, II, III Forecast), il necessario riallineamento del Forecast alle reali esigenze, in considerazione degli effettivi utilizzi delle risorse. Pertanto, un utilizzato che superi il 5% della previsione comporterà una valutazione negativa in termini di performance;

- al termine dell'anno finanziario (Forecast IV) uno scostamento superiore al 5% (in più o in meno) tra budget economico (Forecast) e l'utilizzato (costi effettivi da SAP CO) implica un'erronea previsione con effetti negativi sui risultati di performance.

Nel Piano integrato di attività e organizzazione (P.I.A.O.), annualmente, vengono individuati i capitoli di spesa rispetto ai quali sarà effettuata la valutazione della corretta riprogrammazione dei fabbisogni (I, II, III e IV Forecast).

b. Corretta gestione del conto transitorio di direzione regionale 1005

Misura l'incidenza delle risorse economiche utilizzate sul conto transitorio di direzione regionale/di coordinamento metropolitano 1005, sul totale delle spese

di funzionamento alle scadenze previste dal calendario, per stimolare la corretta attribuzione delle risorse economiche utilizzate e giacenti alle sedi di competenza. In occasione del I, II e III Forecast è tollerabile un valore giacente sul CIC 1005 non superiore al 3% del totale delle spese di funzionamento. Per quanto ovvio, al IV Forecast il saldo sul 1005 deve essere pari a zero.

I capitoli sui quali si attiverà il controllo saranno inseriti nelle tabelle contenute nel *Piano integrato di attività e organizzazione (P.I.A.O.)*

7.2.1.5. Indicatore sulla gestione della spesa delle Strutture centrali

È un obiettivo finalizzato al miglioramento della gestione della spesa assegnato alle Direzioni centrali responsabili di budget di spesa e collegato alla "**Verifica di congruità dei fabbisogni ed assegnazione delle risorse**". La Direzione centrale non può procedere all'assegnazione del budget di spesa in misura superiore al + 5% del fabbisogno di risorse economiche congruito per l'intera regione a livello di capitolo di spesa. Pertanto, l'assegnazione delle risorse finanziarie dovrà essere in linea con i fabbisogni congruiti (fabbisogno e forecast) e non potrà comunque superarli in misura superiore al +5%.

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

Nel *Piano integrato di attività e organizzazione (P.I.A.O.)* sono indicati i capitoli di spesa per i quali sarà effettuata la valutazione sulla gestione della spesa.

7.2.1.6. Altri obiettivi delle singole Direzioni centrali

Sono individuati annualmente coerentemente con l'esigenza di misurare l'ente in tutte le prospettive di cui al precedente paragrafo 6.

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

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

- Anticorruzione e Trasparenza.

8. Efficienza

8.1. Produttività – Prospettiva Processi

Deriva dall'applicazione del seguente rapporto:

<p><i>Totale produzione omogeneizzata nelle aree di produzione della direzione regionale/direzione coordinamento metropolitano al netto della vigilanza ispettiva</i></p> <hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p><i>Totale risorse umane (ABC) presenti nelle aree di produzione al netto dell'attività di informazione e consulenza e di vigilanza ispettiva</i></p>

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

1 ora di lavoro = 1 punto omogeneizzato

giorni medi lavorativi per mese = 22 giorni

ore lavorabili pro capite al giorno = 7 ore

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

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

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

Codice Prodotto	Coefficiente di omogeneizzazione	Tempo corrispondente
Indennità NASPI	Accolte: 0.32 Respinte: 0.21	19 min. 13 min.
Autorizzazione Cassa Integrazione Guadagni	Autorizzazioni concesse: 0.92	55 min. 66 min.

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

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

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

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

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

Al fine di consentire un ottimale impiego e distribuzione delle risorse a disposizione della direzione tra le strutture di produzione e, all'interno delle stesse, tra le diverse aree di attività e linee di servizio, considerati i carichi di

lavoro, l'obiettivo di produttività viene misurato esclusivamente a livello di Direzione regionale/Direzioni di coordinamento metropolitano.

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

Si neutralizzano, rispetto alla presenza:

- i periodi di formazione nella misura massima del 5% delle risorse FTE assegnate alle aree di produzione. Il calcolo viene effettuato a livello regionale/DCM applicando la seguente formula:

Formazione / (Presenza + Formazione).

- le risorse assorbite nell'attività di informazione e consulenza residuale rispetto ai prodotti consulenziali. I parametri sono differenziati per i seguenti cluster, che tengono conto delle peculiarità - nelle relazioni con l'utenza - delle varie strutture:

CLUSTER SEDI SPORTELLI	% RISORSE DISPONIBILI PER ATTIVITA' DI SPORTELLO SU TOTALE RISORSE DISPONIBILI NELLE AREE DI PRODUZIONE
M2B	9,04%
M3B	8,77%
P2A	5,65%
P2B	5,43%
P2C	4,69%
P3A	5,58%
P3B	5,34%
P3C	5,10%
P4A	6,79%
P4B	6,45%
P4C	6,28%
A5A	5,87%
A5B	5,57%
A5C	5,28%
A6A	4,98%
A6B	4,72%
A6C	4,46%
A7A	6,85%
A7B	6,49%
A7C	6,13%
A8A	7,55%

CLUSTER SEDI SPORTELLO	% RISORSE DISPONIBILI PER ATTIVITA' DI SPORTELLO SU TOTALE RISORSE DISPONIBILI NELLE AREE DI PRODUZIONE
A8B	7,01%
A8C	6,47%

8.2. Interventi di sussidiarietà extraregionale – Prospettiva Processi

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

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

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

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

- **MISURAZIONE:** L'obiettivo è fissato in termini di volumi di produzione sussidiata. I prodotti sono individuati dalla Direzione Generale ed assegnati mediante gli strumenti di programmazione, pianificazione e controllo usuali. Se la struttura sussidiante garantisce volumi omogeneizzati in misura superiore a quelli assegnati dall'obiettivo, sarà riconosciuto uno scostamento lineare positivo (fino a +50%); nel caso in cui i volumi omogeneizzati gestiti saranno inferiori rispetto a quelli del piano sarà corrisposto linearmente uno scostamento negativo (fino a - 50%);
- **BONUS:** per il personale inquadrato nelle aree funzionali ABC coinvolto negli interventi è riconosciuto un bonus descritto nel paragrafo 18.1;

- **SUSSIDIARIETA' INTERREGIONALE ED INDICI DI GIACENZA:** nel caso in cui non sia possibile inserire negli interventi di sussidiarietà extraregionale tutta la produzione offerta dalle strutture con un surplus di prodotto, al fine di non alterare l'indice di giacenza consuntivo delle strutture sussidiate, viene introdotto un meccanismo compensativo per il ricalcolo degli indici di giacenza.

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

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

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

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

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

Il meccanismo di compensazione dell'indice di giacenza:

- viene ribaltato sulle singole Direzioni provinciali o Filiali della struttura sussidiata, in base ai punti offerti in sussidiarietà dalle singole articolazioni della struttura territoriale ma non definiti;
- non opera nel caso in cui la struttura sussidiata non metta a disposizione tempestivamente alle strutture sussidianti i prodotti e le quantità indicate

nel Piano o altri equivalenti concordati fra le due strutture, previo assenso della Direzione Centrale Pianificazione e Controllo di Gestione e Direzione Servizi per l'Utenza.

9. Efficacia

9.1. Qualità del servizio – Prospettiva Utenza

9.1.1. Il Cruscotto Qualità

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

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

L'insieme degli indicatori ha le seguenti caratteristiche:

Significatività

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

Completezza

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

Tempestività

- fornire le informazioni necessarie in tempi utili ai decisori

Misurabilità

- essere quantificabile secondo una procedura oggettiva, basata su fonti affidabili

Orientamento all'utenza

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

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

Coefficiente di ponderazione

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

Tempo medio di definizione

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

Stratificazione delle giacenze

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

Rapporto fra definito e carico di lavoro

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

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

- penalizza la reiezione di domande con istruttoria incompleta o errata

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

9.2. La clusterizzazione ed il principio del miglioramento continuo

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

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

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

L'applicazione di questo criterio fa sì che vengano chiesti miglioramenti maggiori a chi ha conseguito – sui singoli indicatori – performance qualitativamente inferiori riducendo pertanto – a livello di obiettivi - il *gap di qualità* fra le strutture maggiormente efficaci e quelle in maggiore ritardo (**c.d. principio del miglioramento continuo**). Gli obiettivi così determinati vengono indicizzati (su scala 100) sulla base dei pesi dei singoli indicatori fino ad arrivare ad un obiettivo sintetico di qualità delle aree di produzione sul quale verrà misurata la performance della struttura.

I cluster sopra descritti sono elencati nella tabella seguente:

CLUSTER	SEDI
M2B	FM Napoli centro, FM Area Nord Camaldoli Vomero, FM Roma Eur, FM Roma Flaminio, FM Roma centro
M3B	FM Area Nolana, FM Area Flegrea Pozzuoli, FM Area Stabiese Castellammare Di Stabia FM Roma Casilino, FM Roma Montesacro, FM Roma Tuscolano
P2A	DP Caserta, DP Foggia, DP Lecce, DP Cosenza, DP Reggio Calabria, DP Catania, DP Messina, DP Palermo
P2B	DP Torino, FM Milano, DP Genova, DP Salerno, DP Bari, DP Taranto, DP Cagliari
P2C	DP Bergamo, DP Brescia, DP Venezia, DP Bologna, DP Firenze
P3A	DP Frosinone, DP Latina, DP Chieti, DP Avellino, DP Brindisi, DP Catanzaro, DP Agrigento, DP Trapani
P3B	DP Bolzano, DP Padova, DP Treviso, DP Verona, DP Perugia, DP Sassari
P3C	DP Monza, DP Varese, DP Vicenza, DP Modena, DP Ancona

CLUSTER	SEDI
P4A	DP Grosseto, DP Rieti, DP Viterbo, DP Campobasso, DP Isernia, DP Benevento, DP Barletta Andria Trani, DP Matera, DP Potenza, DP Vibo Valentia, DP Crotona, DP Caltanissetta, DP Enna, DP Ragusa, DP Siracusa, DP Nuoro, DP Oristano, FP Corigliano-Rossano;
P4B	DP Alessandria, DP Asti, DP Cuneo, DP Vercelli, DP Aosta, DP Mantova, DP Pavia, DP Sondrio, DP Imperia, DP Savona, DP Trento, DP Rovigo, DP Udine, DP Pordenone, DP Piacenza, DP Arezzo, DP Pisa, DP Pistoia, DP Siena, DP Terni, DP Ascoli Piceno, DP Macerata, DP Fermo, DP L'Aquila, DP Pescara, DP Teramo
P4C	DP Novara, DP Verbano - Cusio - Ossola, DP Biella, DP Como, DP Lecco, DP Cremona, DP Lodi, DP La Spezia, DP Belluno, DP Gorizia, DP Trieste, DP Ferrara, DP Forlì, DP Rimini, DP Parma, DP Ravenna, DP Reggio Emilia, DP Prato, DP Livorno, DP Lucca, DP Massa Carrara, DP Pesaro

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

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

L'obiettivo di budget è definito applicando la seguente formula

$$\frac{\text{Obiettivo sede A} * \text{peso cluster di appartenenza} + \text{Obiettivo sede B} * \text{peso cluster di appartenenza} + \dots}{\text{Peso complessivo strutture della Regione o DCM}}$$

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

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

$\frac{\text{Obiettivo sede A} * \text{peso cluster di appartenenza} + \text{Obiettivo sede B} * \text{peso cluster di appartenenza} + \dots}{\text{Peso complessivo strutture nazionali}}$

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

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

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

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

Ai suddetti cluster regionali continua a farsi riferimento anche per la determinazione degli obiettivi degli indicatori di costo (paragrafi 7.2.1 e ss.).

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

9.3. Le clausole di graduazione degli obiettivi.

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

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

Esempio

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

Se l'obiettivo tende a 0% (calcolo inverso), il livello ottimale sarà pari al valore 5% che diventa l'obiettivo della struttura anche se nell'anno -1, la stessa ha conseguito, ad es, un risultato di 2,1%

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

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

$$\frac{\text{valore budget di cluster} \times 100}{\text{consuntivo di struttura}}$$

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

$$\frac{\text{obiettivo fisso} \times 100}{\text{consuntivo di struttura}}$$

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

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

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

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

I cluster delle strutture di produzione sono composti da sedi che presentano un tessuto organizzativo, sociale, demografico ed economico omogeneo. Alcune strutture sono tuttavia caratterizzate da singolarità di cui occorre tener conto, pur confermandosi la correttezza dell'assegnazione della struttura al cluster di appartenenza. In particolare, volumi di produzione omogeneizzata molto superiori alla produzione media del cluster sono un indice della suddetta singolarità che

risulta essere accentuata all'aumentare dei volumi annui di produzione. Per superare quanto descritto il meccanismo di calcolo degli obiettivi di budget determinati sulla base della media di cluster viene adeguato come segue per le sole strutture di produzione:

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

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

10. Altri indicatori di efficacia

10.1. Indicatore di Efficacia Economico-Finanziaria della Produzione - Prospettiva Finanza

L'indicatore di Efficacia economico-finanziaria della produzione – I.E.E.P. è collegato ad alcuni valori che hanno riflessi in termini di Bilancio, generati direttamente dalle attività delle Strutture di produzione. L'esecuzione di tali attività è direttamente collegata alle iniziative gestionali che l'Istituto intraprende

per l'accertamento dei contributi, per il controllo della sussistenza e permanenza del diritto alle prestazioni sia di carattere previdenziale che assistenziale, per l'attività di riscossione. La mancata o parziale attivazione di tali iniziative può comportare per l'Istituto maggiori uscite, relativamente a prestazioni indebitamente percepite dai beneficiari, o minori entrate, per effetto dell'evasione o elusione contributiva da parte dei soggetti contribuenti.

Per il 2022 l'indicatore sarà articolato in due macro-aree "Accertamenti" ed "Incassi", per dare rilievo a quanto riscosso direttamente a seguito dell'attività di accertamento dell'Istituto, dando risalto all'esito conclusivo dell'attività stessa. L'articolazione delle voci sarà la seguente:

➤ **ACCERTAMENTI**

○ **"Gestione Entrate Contributive - Accertamenti"**

- Accertamento Contributi in fase di Gestione Flussi (al netto delle Denunce Mensili insolute totalmente);
- Accertamento Contributi da vigilanza ispettiva, documentale e da regolarizzazioni amministrative (DMV);
- Minori prestazioni da vigilanza ispettiva e documentale;
- Accertamento Estratto Conto delle Amministrazioni (ECA);

○ **"Gestione prestazioni - Accertamenti"**

- Accertamento prestazioni indebite;
- Accertamento benefici in sede di pensione e Trattamento di Fine Servizio (TFS);

➤ **INCASSI**

○ **"Gestione Entrate Contributive - Incassi"**

- incassi da vigilanza ispettiva;
- incassi da vigilanza documentale;
- incassi da altre regolarizzazioni contributive;
- incassi da accertamento Estratto Conto delle Amministrazioni (ECA);

○ **"Gestione prestazioni - Incassi e pagamenti"**

- Pagamenti per interessi legali;
- incassi da prestazioni indebite;
- incassi da Azioni surrogatorie;
- incassi da Riscatti e Ricongiunzioni;
- incassi da Versamenti volontari;
- incassi da Visite Mediche di Controllo richieste dal datore di lavoro.

Gli scostamenti rispetto all'obiettivo saranno dati dalla media ponderata degli scostamenti dei due distinti sotto obiettivi assegnati alle macro-aree.

L'obiettivo è fissato in termini monetari (Euro). Lo scostamento rispetto all'obiettivo è valutato sul saldo delle voci che compongono le due macro aree (Accertamenti ed Incassi). Gli scostamenti risultanti (max +/- 50%) saranno mediati secondo i pesi definiti nel Piano integrato di attività e organizzazione (P.I.A.O.).

Alle Strutture centrali sarà assegnato il totale nazionale dei valori tranne che alle Direzioni di Prodotto che assumeranno, quale valore dell'Indicatore, quello di riferimento di specifica competenza.

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

10.2. Indice di Giacenza – Prospettiva Processi

L'indice di giacenza esprime, in giorni, il tempo necessario per lavorare il totale dei prodotti giacenti nelle strutture di riferimento (carico di lavoro = Giacenza iniziale + Pervenuto nel periodo di riferimento). Su base annua è calcolato utilizzando la seguente formula:

$$IG = \frac{\text{Giacenza al periodo} * \text{Giorni al periodo}}{\text{Carico di lavoro al periodo}}$$

Per il calcolo degli indici, i prodotti sono aggregati sulla base dell'assetto organizzativo delineato dalla circolare del 15 settembre 2021 n. 134 "Modello di distribuzione dei servizi e delle attività produttive dell'Istituto in funzione utente centrica".

Gli obiettivi sono differenziati per struttura, considerando la *baseline* di partenza ed utilizzando lo stesso principio di miglioramento continuo collegato ai cluster.

Nell'area "*Nucleo Base Servizi Standard*", tuttavia, l'obiettivo, per tutte le strutture produttive, è fissato in 30 giorni poiché, in quest'area, si concentrano le istanze di servizio a maggiore impatto sociale.

Nel caso delle altre aree ("*Prestazioni*", "*Gestione Conto Assicurativo Individuale*", "*Flussi Contributivi e Vigilanza documentale*", "*Presidio delle conformità di sede e customer care e Gestione Ricorsi*"), gli obiettivi di indice di giacenza vengono definiti tenendo conto della clusterizzazione di cui al precedente paragrafo 9.2.

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

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

Viene tuttavia fissato un valore ottimale per ciascuna delle aree sottoindicate. Pertanto, qualora una struttura raggiungerà quel livello ottimale, alla stessa non sarà imposto un obiettivo di indice di giacenza inferiore. Qualora comunque conseguisse un indice inferiore a quello ottimale, la struttura beneficerà comunque di uno scostamento positivo.

Sono stati pertanto individuati i seguenti valori ottimali:

- Nucleo base servizi standard: 30 giorni
- Area Prestazioni (al netto NBSS): 40 giorni
- Area Flussi Contributivi e Vigilanza Documentale: 75 giorni

Il valore ottimale per l'Area Gestione Conto Assicurativo Individuale viene differenziato come segue in considerazione dei diversi carichi di lavoro:

- ✓ Direzioni provinciali/Filiali metropolitane: 65 giorni;
- ✓ Filiali Provinciali/Agenzie Complesse: 30 giorni.

Non viene assegnato un valore ottimale per il "Presidio delle conformità di sede e Customer care e Gestione Ricorsi" attesa l'eterogeneità dei servizi trattati.

10.3. Indice di Deflusso

Indica la capacità delle strutture produttive di ridurre il magazzino e quindi il rapporto fra i prodotti definiti nel periodo di riferimento e quelli pervenuti nello stesso periodo. Deve assumere un valore uguale o superiore a 1. L'indice è stato inserito nell'ambito della Performance individuale. Infatti l'obiettivo è rilevante per la sola Performance Individuale, all'interno dei c.d. obiettivi (di produzione) di gruppo.

11. Controllo Processo Produttivo e Controllo sulle autocertificazioni – Prospettiva Processi

I controlli mirano ad assicurare la correttezza e la stabilità dei processi di produzione, nonché la sorveglianza costante sui fattori di rischio operativo, di

conformità e di immagine che potrebbero derivare dalle attività delle linee di servizio. L'ambito di applicazione dei Controlli si estende a tutti i processi di erogazione dei servizi in favore dell'utenza ovvero alle attività gestionali che hanno impatto economico-finanziari per l'Istituto.

L'attività conseguente (Controllo del Processo produttivo e Controlli sulle autocertificazioni), i cui volumi vengono fissati annualmente in sede di programmazione, rientra nella struttura degli obiettivi dei dirigenti che operano sul territorio e della Direzione Audit e Monitoraggio Contenzioso che ha in materia funzioni di coordinamento.

Le due tipologie di controllo sono misurate in modo autonomo ma i relativi risultati sono mediati in risalita e danno luogo ad un indice sintetico ("indice controlli")

Per il personale inquadrato nelle aree funzionali A B C è previsto un bonus in caso di raggiungimento degli obiettivi sulle due tipologie di controlli (paragrafo 18.1.3).

12. Altri indicatori

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

13. La collaborazione con i cittadini: la valutazione partecipativa – Prospettiva Utenza

Il D. Lgs. n. 150/2009, come integrato dal D. Lgs. n. 74/2017, ha inteso rafforzare il ruolo di cittadini ed utenti nel ciclo di gestione della performance², come peraltro già sottolineato in premessa.

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

- sotto il profilo soggettivo, sono protagonisti dei processi valutativi al pari degli utenti finali dei servizi;

² L'Ufficio per la Valutazione della Performance del Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio ha pubblicato in materia le Linee Guida n° 4 del Novembre 2019.

- sotto il profilo oggettivo, l'ambito della valutazione concerne la qualità di tutte le attività istituzionali e di tutte le prestazioni di servizi delle pubbliche amministrazioni;
- sotto il profilo procedimentale, la partecipazione alla valutazione è ricondotta alla performance organizzativa.

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

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

L'art. 19 bis inoltre:

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

In attuazione dei suddetti principi, il presente SMVP sviluppa i seguenti punti:



13.1. Gli stakeholders

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

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

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

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

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

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

13.2. Il coinvolgimento dei cittadini ed utenti

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

- il Cassetto Bidirezionale Aziende con dipendenti³ che è il canale di dialogo esclusivo fra professionisti delegati dalle aziende ed Istituto e consente, ad entrambi gli attori, di porre quesiti e richieste di chiarimenti all'altra parte;
- il Cassetto Bidirezionale Lavoratori Autonomi (Artigiani e Commercianti) che è il canale di dialogo privilegiato per gli iscritti alle Gestioni Commercianti ed Artigiani e loro delegati
- l'Agenda Appuntamenti, che traccia l'attività di consulenza specialistica erogata a tutte le categorie di utenti, ed il Servizio Prenotazione Accessi in sede per la consulenza non specialistica;
- le "Linee INPS" attraverso le quali possono essere instradati verso le strutture produttive ulteriori quesiti su input del Contact Center Nazionale, degli addetti agli sportelli fisici e, direttamente, da parte dell'utenza;

I cittadini e gli utenti finali dei servizi vengono direttamente coinvolti nella valutazione dell'attività dell'Istituto attraverso indagini di Customer Experience con cui gli stessi sono chiamati ad esprimere un giudizio sulla loro "esperienza" di contatto con l'Istituto.

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

La rilevazione di Customer Experience consente di misurare il rischio reputazionale dell'Istituto, anche in termini di impatto.

Inoltre, i risultati delle rilevazioni (e le criticità eventualmente emerse) vengono analizzati per definire ulteriori obiettivi di miglioramento, a livello organizzativo, relazionale e di efficacia nell'erogazione dei prodotti.

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

L'Istituto è dotato di un sistema di Internal Customer Satisfaction, anch'esso totalmente automatizzato e sviluppato secondo le modalità individuate dall'OIV ai

³ Dal 2020 è stata disposta l'estensione dell'indicatore anche ai Cassetti Bidirezionali relativi alle Aziende Agricole, ai Coltivatori Diretti e Coloni/Mezzadri ed ai Lavoratori Domestici (Hermes 109/2020)

sensi dell'art 19 bis del D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i., con il quale viene misurato il livello di soddisfazione dei fruitori dei servizi strumentali e di supporto ed il loro coinvolgimento diretto nelle scelte di organizzazione del servizio.

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

14. Obiettivi generali di ente – Prospettiva Strategia

Sono obiettivi, definiti su base triennale ma declinati nel loro sviluppo annuale, che rivestono carattere strategico per l'amministrazione in quanto sono attuativi delle indicazioni programmatiche che vengono definite nella Relazione Programmatica adottata dal Consiglio di Indirizzo e Vigilanza e precisate nelle Linee Guida adottate dal Consiglio di Amministrazione.

Gli obiettivi generali di ente, che trovano il loro fondamento nell'art 5 del D.lgs. n. 150/2009 e s.m.i., impegnano sia le strutture di produzione sia le Direzioni Centrali coinvolte attraverso Programmi/Progetti Operativi, dal contenuto innovativo, la cui realizzazione è strettamente collegata al conseguimento degli obiettivi generali di ente.

I suddetti obiettivi sono pertanto individuati annualmente nel Piano integrato di attività e organizzazione (P.I.A.O.), al pari del peso del singolo obiettivo e dei sotto obiettivi.

Il risultato sintetico conseguito sugli obiettivi specifici annuali, dato dalla media ponderata degli scostamenti (a livello nazionale) sui singoli obiettivi, rappresenta **la performance strategica di ente**. Per ogni indicatore viene registrato uno scostamento massimo del +/- 50% rispetto all'obiettivo al quale è assegnato il valore 100. L'obiettivo sintetico è quindi fissato al valore 100, che corrisponde alla completa compensazione degli scostamenti indicizzati, positivi e negativi, dei singoli obiettivi.

Il suddetto risultato della performance confluirà pertanto - con lo stesso peso percentuale - nella "struttura degli obiettivi" di tutti i dirigenti dell'Istituto, compresi professionisti e medici.

Performance organizzativa

Misurazione e valutazione

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: MISURAZIONE E VALUTAZIONE

15. Criteri per la misurazione della performance organizzativa

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

15.1. Retribuzione di risultato del personale dirigente

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

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

15.2. Obiettivi dei dirigenti

Gli obiettivi dei dirigenti (centrali e territoriali) sono diversificati in relazione alla tipologia organizzativa e dimensionale e costantemente aggiornati sia per adeguarli ad eventuali nuove esigenze funzionali o nuove competenze acquisite dall'Istituto, sia per definire un collegamento quanto più possibile stretto fra gli obiettivi dirigenziali e gli obiettivi della struttura di produzione e, quindi, del personale delle aree funzionali ABC.

Nel caso in cui un obiettivo assegnato (ad esempio quello collegato agli interventi di sussidiarietà interregionale) non sia concretamente gestito da alcuni dei dirigenti titolari della stessa tipologia di incarico funzionale, la percentuale di quell'obiettivo verrà redistribuita, sugli altri obiettivi di competenza del dirigente, in proporzione al loro peso.

Nel Piano Integrato di attività e organizzazione (PIAO), per i dirigenti che operano sul territorio (Direzioni Regionali, Direzioni di Coordinamento Metropolitano,

Direzioni Provinciali e Filiali) e per quelli che operano nelle strutture centrali, saranno individuati gli indicatori - tra quelli sotto riportati - rilevanti ai fini della valutazione della performance organizzativa:

DIRIGENTI STRUTTURE TERRITORIALI		
PROSPETTIVA	DIMENSIONE	INDICATORE
PROCESSI	Obiettivi relativi alle risorse umane	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Percentuale di impiego del personale nelle aree di produzione ✓ Percentuale di impiego di risorse umane nelle Direzioni regionali e di coordinamento metropolitano rispetto al totale delle Direzioni Regionali e Direzioni di coordinamento metropolitano ✓ Percentuale di impiego del personale nelle aree di supporto delle strutture di produzione
	Obiettivi di efficacia ed efficienza	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Indice di Giacenza ✓ Indicatore di produttività ✓ Indice sintetico di Qualità delle aree di produzione ✓ Progetti nazionali e regionali di miglioramento ✓ Controllo processo produttivo e controlli autocertificazioni ✓ Giacenza ponderata ricorsi amministrativi
FINANZA	Obiettivi relativi alle risorse economiche	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Indice economico della gestione (indicatore di redditività; indicatori fabbisogni Standard; indicatori economici) ✓ Corretta gestione della spesa ✓ Corretta gestione del conto transitorio
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Indicatore di Efficacia Economico-finanziaria della Produzione (IEEP)
STRATEGIA	Obiettivi di efficacia ed efficienza	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Obiettivi generali di Ente ex art. 5 D.Lgs. 150/2009 e s.m.i.
SVILUPPO	Obiettivi progettuali	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Eventuale coinvolgimento in attività progettuali attuative di indirizzi strategici
UTENZA	Obiettivi di efficacia ed efficienza	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Indice sintetico di qualità area Customer Care ✓ Risultati indagini customer Experience

Per i dirigenti delle strutture centrali gli obiettivi complessivamente attivabili sono:

DIRIGENTI STRUTTURE CENTRALI		
PROSPETTIVA	DIMENSIONE	INDICATORE
PROCESSI	Obiettivi di efficacia ed efficienza	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Indicatore di produttività ✓ Indicatore di Qualità sintetico o specifico ✓ Indice di Giacenza complessivo o specifico ✓ Giacenza ponderata ricorsi amministrativi ✓ Obiettivi di produzione o altri obiettivi specifici delle singole Strutture centrali
FINANZA	Obiettivi relativo alle risorse economiche	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Indicatore di Efficacia Economico-finanziaria della Produzione (IEEP) ✓ Gestione della spesa
STRATEGIA	Obiettivi di efficacia ed efficienza	✓ Obiettivi generali di Ente ex art. 5 D.Lgs. 150/2009 e s.m.i.
SVILUPPO	Obiettivi di efficacia ed efficienza	✓ Attività progettuali attuative delle Linee Guida gestionali
UTENZA	Obiettivi di efficacia ed efficienza	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consulenza centro-territorio ✓ Risultati indagini customer Experience

Per le attività progettuali attuative delle linee guida gestionali, inserite nella prospettiva Sviluppo, si applica il principio della "**corresponsabilità del risultato**" tra le diverse strutture centrali che partecipano alla realizzazione del progetto. Pertanto, le percentuali di avanzamento del progetto saranno attribuite a tutte le strutture centrali coinvolte indipendentemente dal grado effettivo di partecipazione.

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

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

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

Lo scostamento, nello IEEP, viene valutato sulla media ponderata del saldo delle due macro aree (Accertamenti e Incassi), limitatamente alle componenti attribuite, e non sulle singole componenti per consentire una maggiore flessibilità gestionale ai responsabili.

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

Tuttavia, gli scostamenti positivi "di Prospettiva" saranno apprezzati solo nella misura massima del 5% per stimolare attenzione sugli obiettivi di tutte le prospettive.

Si inserisce di seguito un esempio di calcolo per maggiore chiarimento:

Esempio dello schema di calcolo della performance organizzativa di un dirigente							
PROSPETTIVA	PESO AREA	SOTTO-PESO INDICATORE	INDICATORE	Risultato Scostamento Singolo	Scostamenti di Prospettiva	Scostamenti di Prospettiva (correzione max 5%)	Indice Sintetico
STRATEGIA	20%	100%	Indicatore A	+ 50 %	+ 30 %	+ 5 %	- 6,70 %
SVILUPPO	5%	50%	Indicatore B	+ 0 %	+ 15 %	+ 5 %	
		50%	Indicatore C	+ 30 %			
FINANZA	25%	50%	Indicatore D	- 10 %	- 5 %	- 5 %	
		50%	Indicatore E	+ 0 %			
PROCESSI	40%	50%	Indicatore F	- 36 %	- 18 %	- 18 %	
		25%	Indicatore G	+ 0 %			
		25%	Indicatore H	+ 0 %			
UTENZA	10%	100%	Indicatore I	+ 6 %	+ 6 %	+ 5 %	

Indice Sintetico = 20% * 5% + 5% * 5% + 25% * (- 5%) + 40% * (-18 %) + 10 % * 5%

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

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

15.3. La performance gestionale di Ente - rinvio

Come già precisato, la struttura degli obiettivi delle diverse aree manageriali, diversificata in base alla tipologia dell'incarico assegnato al singolo dirigente, è

aggiornata annualmente e dettagliatamente articolata nel Piano integrato di attività e organizzazione.

Essa determina **la performance gestionale di ente**, calcolata su tutte le prospettive e su tutti gli indicatori utilizzando gli obiettivi ed i risultati a livello nazionale

16. Retribuzione di risultato dei Professionisti e Medici

L'articolo 27 del Regolamento di Organizzazione vigente - deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 4 del 6 maggio 2020 successivamente modificato con deliberazione del consiglio di Amministrazione n. 108 del 21 dicembre 2020 - oltre a ribadire l'autonomia tecnico/professionale dell'attività professionale, specifica che l'incarico di Coordinamento "comporta la responsabilità dell'ufficio professionale inserito nella Struttura cui afferisce" ed, alla luce di tale nuovo inquadramento, conferma ai Coordinatori "la responsabilità del conseguimento degli obiettivi definiti nell'ambito dei budget delle strutture di rispettiva competenza".

In ogni caso, anche per i professionisti e medici, sono attribuiti gli obiettivi generali di Ente, come specificato nel paragrafo 14, atteso il loro carattere strategico e, di conseguenza, trasversale.

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

16.1. Professionisti dell'area legale e medico legale

Per i professionisti dell'area legale e medico legale, assumono rilievo:

- A) l'Efficacia: riferita all'indice sintetico di efficacia dell'area di propria pertinenza del Cruscotto qualità (percentuale di scostamento rispetto all'obiettivo di budget);
- B) l'Efficienza: misurata come di seguito.
 - Per i medici viene fissato uno standard di 124 punti omogeneizzati pro - capite, calcolato con i criteri di cui al precedente paragrafo 8.1 ma riferito alla produzione ed alle risorse del Coordinamento Medico-Legale;
 - per i professionisti legali, lo standard di produttività verrà definito annualmente nel Cruscotto qualità, atteso che a differenza dei medici, non è attualmente possibile utilizzare il parametro 124, in quanto

all'attività degli avvocati non è attribuito un coefficiente di omogeneizzazione proprio. I coefficienti di omogeneizzazione sono collegati all'attività dei funzionari amministrativi.

Per l'efficacia e l'efficienza, quale ambito territoriale di riferimento, sono presi in considerazione, anche ai fini dell'incentivazione speciale di cui al successivo paragrafo 19:

- per il personale medico:
 - risultati nazionali per il Coordinamento Generale;
 - risultati delle strutture coordinate per i Coordinamenti Regionali e di Direzione di Coordinamento metropolitano;
 - risultati della struttura di assegnazione per i Coordinamenti provinciali.

- per i professionisti legali, in coerenza con i nuovi assetti organizzativi definiti nella determinazione presidenziale n. 186/2017:
 - risultati nazionali per il Coordinamento Generale;
 - risultati propri e delle strutture coordinate (Coordinamenti distrettuali, provinciali, interprovinciali) per i Coordinamenti Regionali;
 - risultati del Coordinamento Distrettuale di assegnazione per il Coordinamento Distrettuale;
 - risultati della struttura metropolitana nel suo complesso per i Coordinamenti Metropolitan (ed intrametropolitani ove presenti);
 - risultati ponderati degli uffici facenti parti del Coordinamento Interprovinciale per i Coordinatori Interprovinciali. Gli altri avvocati del Coordinamento vengono invece valutati sulla base dei soli risultati del Coordinamento legale di assegnazione;
 - risultati del Coordinamento Provinciale per i Coordinamenti Provinciali.

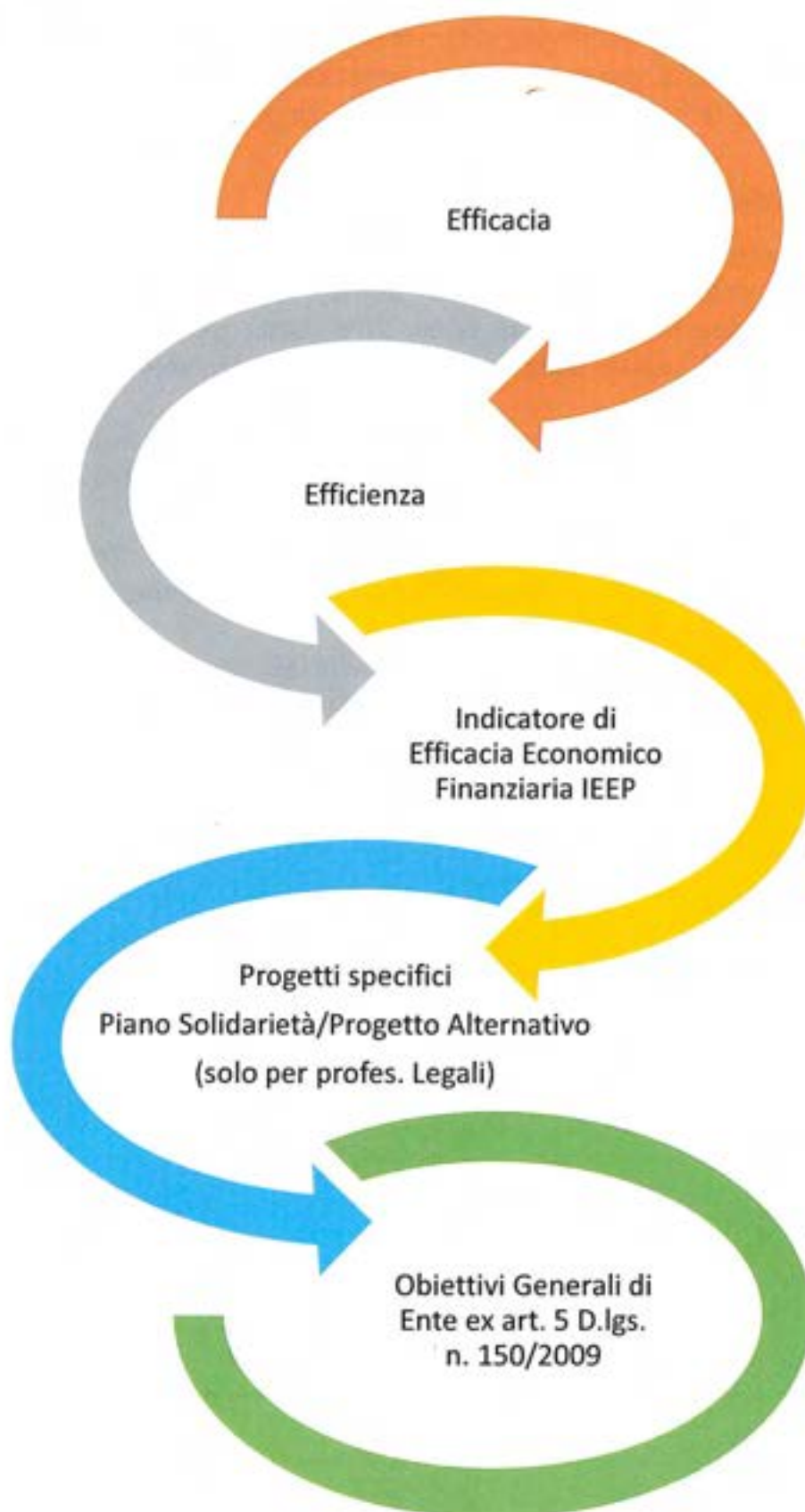
C) Alcuni indicatori relativi all'Indicatore di Efficacia Economica Finanziaria della Produzione. Quale ambito territoriale di riferimento, sono presi a riferimento i valori regionali, per i Coordinamenti territoriali, e quelli nazionali, per i Coordinamenti Generali.

D) Per i professionisti dell'area legale in forza presso Coordinamenti che prestano attività a supporto e per il Coordinamento generale legale, è inoltre inserito - nella struttura degli obiettivi - un ulteriore indicatore che valorizza l'attività prestata nell'ambito del **Piano nazionale di solidarietà di difesa legale**. Tale indicatore comporterà, sia a livello di valore regionale che a livello di valore complessivo nazionale, il raggiungimento

dell'obiettivo (scostamento = 0) nel caso in cui si realizzi il 100 % dell'attività assegnata, in termini di numero affari legali. Nel caso di gestione di affari legali in misura inferiore a quella assegnata, verrà riconosciuto uno scostamento negativo lineare (fino al 50%). Nel caso di gestione di affari legali in misura superiore a quelli assegnati sarà riconosciuto uno scostamento positivo lineare fino al 50%. Le percentuali di raggiungimento dell'obiettivo in parola saranno attestate dal Coordinamento generale legale con apposita relazione corredata dai relativi dati. Per le regioni sussidiate viene assegnato un progetto alternativo.

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

Le dimensioni oggetto di misurazione sono quindi:



16.2. Struttura degli obiettivi dei Coordinamenti e misurazione – rinvio

La struttura degli obiettivi per i Coordinamenti centrali e per i Coordinamenti territoriali è definita annualmente e contenuta nel Piano integrato di attività e organizzazione tenendo conto delle seguenti singolarità:

a) Coordinatori legali

Il Coordinatore distrettuale dell'area romana sarà valutato sulla base dei risultati del Coordinamento distrettuale di Roma, Rieti e Viterbo, con incidenza percentuale rispettivamente del 60%, 20%,20%; gli avvocati non coordinatori saranno invece valutati sulla base dei risultati del solo ufficio al quale sono assegnati.

Invece ai Coordinatori metropolitani (e ove presenti intrametropolitani) ed avvocati in forza ai medesimi coordinamenti verranno attribuiti i risultati della struttura metropolitana nel suo complesso.

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

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

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

b) Coordinatori medico legali

I coordinatori regionali di Lazio e Campania ed i responsabili di Unità Operativa Complessa (UOC) con funzione di coordinamento regionale, nonché i Coordinatori delle Direzioni di coordinamento metropolitano, saranno valutati con riferimento all'ambito regionale/coordinamento metropolitano. Nel caso della DCM Roma, il suddetto criterio si estende a tutti i medici in forza ai singoli Coordinamenti della DCM in considerazione della gestione accentrata dei procedimenti di visita dell'invalidità civile.

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

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

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

Per i professionisti Statistici/Attuariali e per i professionisti dell'Area tecnico edilizia, sia a livello di Direzione generale che di Coordinamento regionale, la misurazione della performance organizzativa avviene sulla base del grado di raggiungimento di obiettivi specifici, strettamente attinenti alle attività professionali, individuati annualmente nel Piano integrato di attività e organizzazione (P.I.A.O.). Nel Piano sono riportati i pesi attribuiti ai progetti specifici delle aree professionali tecnico-edilizio e statistico attuariale.

16.4. Parametro di liquidazione

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

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

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

Il sistema di misurazione della performance, basato sugli indici del Cruscotto qualità, utilizza gli scostamenti rispetto al budget, combinando l'indicatore di produttività delle aree di produzione con il risultato qualitativo al fine di apprezzare il valore generato.

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

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

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

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

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

L'incentivazione alla produttività è corrisposta sulla base dell'indicatore della "**produttività efficace**", oltre che della presenza in servizio.

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

Definiti i parametri:

$X = \text{produttività aree di produzione} / \text{obiettivo produttività aree di produzione}$

$Y = \text{scostamento percentuale rispetto all'obiettivo (budget) di qualità delle aree di produzione.}$

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

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

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

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

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

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

Gli obiettivi di miglioramento sono fissati sulla base dei seguenti criteri, tenuto conto della clusterizzazione di cui al precedente paragrafo 9.2.

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

Per "posizionamento consuntivo dell'anno precedente" si intende il posizionamento conseguito da ciascuna singola struttura nel foglio "Effettivo N-1" nella prima versione del Cruscotto Qualità dell'anno di riferimento.

Per la direzione generale è sempre chiesta, indipendentemente dal posizionamento conseguito, una percentuale di scostamento positiva.

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

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

Parametri di liquidazione dell'incentivo speciale personale ABC e dirigenti

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

(*) (Si fa riferimento al foglio "effettivo - 1° del Cruscotto Qualità della prima versione dell'anno di riferimento)

Nel caso in cui lo scostamento di cluster sia negativo le modalità di calcolo esposte nella tabella di cui sopra si applicano come segue:

- il rapporto di calcolo utilizzato, per definire i parametri di liquidazione inferiori delle strutture con posizionamento inferiore a 100, viene invertito ($\% \text{ scostamento del cluster di appartenenza} / \% \text{ scostamento sede}$) *100

- l'obiettivo di scostamento da raggiungere, nel caso di "Posizionamento del Consuntivo anno precedente" inferiore a 90, sarà dato dallo scostamento di cluster diminuito di un 10% ($\text{Scostamento di cluster} * 0,9$) e non aumentato del 10% come nei casi ordinari.

Nel caso in cui a tutte le strutture provinciali/filiali di una regione o DCM venga attribuito, in sede di valutazione, il parametro 100, alla corrispondente Direzione Regionale/DCM sarà in ogni caso attribuito il parametro 100.

L'incentivo, oltre che al parametro di liquidazione come sopra definito, è parametrato anche alla presenza in servizio.

18.1. Bonus

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

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

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

18.1.1. Bonus qualità progetti di miglioramento

Il **Bonus qualità Progetti** è agganciato al grado di realizzazione del complesso dei progetti nazionali e regionali di miglioramento ed è proporzionale al grado di raggiungimento dei progetti (nazionali e regionali).

La percentuale di raggiungimento dei progetti è valutata in termini di scostamento sintetico.

Tenendo conto della valenza strategica dei progetti, che varia di anno in anno, nel Piano integrato di attività e organizzazione (P.I.A.O.) o nella successiva determinazione di indirizzo gestionale del Direttore Generale, viene definito, ai fini dell'attribuzione del bonus:

- il peso di ogni singolo progetto e gli obiettivi calcolati in termini di "pezzi" da definire e/o di "riduzione di giacenza in pezzi";
- l'entità e l'articolazione del bonus;
- il rilievo del bonus rispetto all'incentivo ordinario, all'incentivo speciale o a entrambi.
- eventuali barriere all'ingresso del bonus (risultato minimo da conseguire su ogni singolo progetto).

18.1.2. Bonus sussidiarietà "extraregionale"

Il "Bonus Sussidiarietà" è associato alla realizzazione degli interventi di sussidiarietà extraregionale di cui al precedente paragrafo 8.2, come da tabella seguente.

Percentuale di realizzazione Piano di sussidiarietà	Bonus sullo scostamento dell'indice sintetico di qualità
Fra 0 e 79,99%	0
Fra 80 e 89,99%	+ 0,50 %
Fra 90 e 100%	+ 0,75 %
Oltre 100%	Lineare (+ 0,01% ogni punto percentuale oltre il 100%)

In ogni caso, per accedere al bonus, è necessario aver superato le suddette barriere espresse come minimo di punti omogeneizzati da definire nel piano, differenziate come segue:

Cluster regionale di Appartenenza	Punti
A	3000
B	4000
C e D	5000

L'incremento di bonus "Oltre il 100%" si applica:

- Soltanto per la quota di punti omogeneizzati che ecceda la barriera all'ingresso;
- Fino ad un massimo di 0,50% di bonus.

Ad es., per un piano di sussidiarietà di una struttura di cluster "A" di 2000 punti, in cui sono stati realizzati 3900 punti, sarà riconosciuto il bonus "Oltre il 100%" solo a partire dal punto 3000 per 0,30%.

18.1.3. Bonus "Controlli"

Il "Bonus Controlli" è collegato alla realizzazione degli obiettivi dirigenziali dei controlli sul processo produttivo e sulle autocertificazioni" di cui al paragrafo 11

Risultato conseguito	Bonus sullo scostamento dell'indice sintetico di qualità
29 punti	0,30 %
Da 29,01 a 32 punti	0,60 %
Oltre 32 punti	1 %

Nel PIAO o nei provvedimenti attuativi è indicata l'articolazione degli obiettivi sui controlli.

18.2. Clausole di salvaguardia

Ai fini della misurazione e valutazione dei risultati conseguiti, vengono applicate le seguenti clausole di salvaguardia per il personale inquadrato nelle aree funzionali A, B, C⁴:

- **coefficiente di oscillazione tollerabile (c.d. COT)** riconoscendo, nel caso di strutture produttive che abbiano avuto nell'anno corrente e in quello precedente un posizionamento verso il dato nazionale superiore all'indice di cluster più performante, una neutralizzazione del proprio scostamento quando è minore di 0 e fino a -5%. Tale neutralizzazione, che consisterà nel porre pari a 0% il valore dello scostamento (verso anno precedente e verso budget),

⁴ Poiché il risultato delle strutture produttive relativamente al c.d. Incentivo speciale è applicato anche ai dirigenti, indirettamente le clausole di salvaguardia, relativamente all'incentivazione speciale, si applicano anche ai risultati dei dirigenti. Gli effetti della clausola COT sullo scostamento rispetto agli obiettivi di budget, non si estendono invece alla dirigenza.

incentiverà le strutture a raggiungere migliori livelli di qualità, favorendo un processo di progressivo allineamento a standard elevati⁵;

- **parametro di miglioramento continuo (c.d. PMC)**, verso anno precedente, per le sedi che, posizionate sotto il valore 100 nell'anno precedente, abbiano comunque conseguito dei miglioramenti rispetto a sé stesse, nell'anno corrente ed in quello precedente pur senza raggiungere lo scostamento medio del cluster di appartenenza (semplice o aumentato del 10%).

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

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

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

- **Riduzione dello scostamento per riduzione del personale (c.d. RiSRiP)** applicando sul risultato consuntivo, nei casi in cui le strutture abbiano avuto una forte riduzione di risorse umane presenti rispetto alla media dell'anno precedente, una riduzione dello scostamento, secondo la gradualità espressa nello specchio seguente.

STRUTTURE INTERESSATE	ADEGUAMENTO DELLO SCOSTAMENTO
Struttura che ha avuto una riduzione percentuale tra la media delle risorse presenti nell'anno di riferimento rispetto alla media di risorse presenti nell'anno precedente $(N-1/N) = > 10\%$	+1%

⁵ Con l'introduzione dei cluster di struttura di cui al paragrafo 9.2, per applicare la clausola di salvaguardia COT, il posizionamento della singola struttura produttiva verso il risultato nazionale viene ricostruito utilizzando la seguente formula (relativa all'indice sintetico di qualità delle aree di produzione): numero indice della sede* numero indice cluster/100 essendo i numeri indice dei cluster di sede calcolati come posizionamento dell'indice elementare verso il corrispondente indice nazionale.

Struttura che ha avuto una riduzione percentuale tra la media delle risorse presenti nell'anno di riferimento rispetto alla media di risorse presenti nell'anno precedente (N-1/N) = > 15%	+1,5 %
Struttura che ha avuto una riduzione percentuale tra la media delle risorse presenti nell'anno di riferimento rispetto alla media di risorse presenti nell'anno precedente (N-1/N) = > 20%	+2 %

Per l'individuazione della percentuale di riduzione si considera:

- per le filiali metropolitane e provinciali e per le direzioni provinciali, il personale amministrativo (A, B e C) dell'intero CdR calcolato come somma del personale assegnato alle Strutture provinciali/filiali e sub provinciali/filiali;
- per le strutture medico legale e legale, tutte le risorse assegnate al Centro di Costo (CIC) di riferimento;
- per le direzioni regionali/di coordinamento metropolitano il bonus sarà calcolato sulla variazione percentuale tra l'anno N e l'anno N-1 del personale ABC, profilo amministrativo, dell'intero CdR inteso come somma del personale assegnato a tutte le Strutture regionali/di coordinamento metropolitano e sub regionali/di coordinamento metropolitano.

Si espone di seguito un esempio:

Esempio di una Direzione regionale

STRUTTURA	Gennaio - Dicembre 2021	Gennaio - Dicembre 2022	Differenza in valore assoluto	Diff %	Bonus
Direzione Provinciale 1	10	8	-2	-20,00%	2%
Direzione Provinciale 2	20	20	0	0,00%	0,0%
Direzione Provinciale 3	30	25	-5	-16,67%	1,5%
Direzione Provinciale 4	25	24	-1	-4,00%	0%
<i>Direzione regionale (*)</i>	12	9	-3	-25,00%	(*)
DIREZIONE REGIONALE	97	86	-11	-11,34%	1%

(*) il CIC di direzione regionale/di coordinamento metropolitano, pur contribuendo con le unità presenti al calcolo dello scostamento percentuale dell'intera regione/coordinamento metropolitano, non può beneficiare dell'applicazione del bonus

L'applicabilità della clausola **RiSRIP**, per le strutture amministrative, è inoltre subordinata al raggiungimento dell'obiettivo relativo alla percentuale di personale impiegato nelle strutture regionali e di coordinamento metropolitano rispetto al totale delle risorse in forza alle strutture della regione e Area metropolitana (cfr paragrafo 7.1).

Le tre clausole sopra riportate operano:

- nel caso del COT sullo scostamento di sede e, indirettamente, sul parametro di liquidazione. La clausola COT è estesa anche all'obiettivo di budget;
- nel caso del PMC, direttamente sul parametro di liquidazione;
- nel caso del RiSRiP sullo scostamento di sede e, indirettamente, sul parametro di liquidazione. La clausola RiSRiP è estesa anche all'obiettivo di budget.

19. Professionisti legali e medici

Per i suddetti professionisti, come già anticipato, sono confermati i cluster definiti nei precedenti piani della performance e riepilogati nel paragrafo 9.2. Gli obiettivi di miglioramento sono fissati considerando lo scostamento, rispetto all'anno precedente, dell'indice sintetico di qualità (efficacia) della specifica area professionale del Cruscotto (struttura territoriale, regionale o nazionale per i Coordinamenti generali).

In particolare, si applicheranno i seguenti criteri:

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

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

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

Per "posizionamento consuntivo dell'anno precedente" si intende il posizionamento conseguito da ciascuna singola struttura nel foglio "Effettivo N-1" nella prima versione del Cruscotto Qualità dell'anno di riferimento.

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

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

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

* Si fa riferimento alla prima versione dell'anno di riferimento foglio "effettivo - I del Cruscotto Qualità"

Nel caso in cui lo scostamento di cluster sia negativo le modalità di calcolo esposte nella tabella di cui sopra si applicano come segue:

- il rapporto di calcolo utilizzato, per definire i parametri di liquidazione inferiori delle strutture con posizionamento inferiore a 100, viene invertito ($\% \text{scostamento del cluster di appartenenza} / \% \text{scostamento sede}$)*100
- l'obiettivo di scostamento da raggiungere, nel caso di "Posizionamento del Consuntivo anno precedente" inferiore a 90, sarà dato dallo scostamento di cluster diminuito di un 10% ($\text{Scostamento di cluster} * 0,9$) e non aumentato del 10% come nei casi ordinari.

Nel caso in cui a tutti i Coordinamenti legali o medico/legale di una regione o DCM venga attribuito, in sede di valutazione, il parametro 100, al corrispondente Coordinamento regionale/DCM sarà in ogni caso attribuito il parametro 100.

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

L'incentivo, oltre che al parametro di liquidazione come sopra definito, è parametrato anche alla presenza in servizio.

20. Professionisti Tecnico Edilizi e Statistico Attuariale

Per i **professionisti tecnico edilizi** il riconoscimento dell'incentivazione speciale è collegata al grado di raggiungimento di progetti speciali individuati nel Piano integrato di attività e organizzazione (P.I.A.O.).

Il parametro di liquidazione è definito come segue:

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

Per il **Coordinamento Generale Statistico attuariale**, quale parametro per l'erogazione dell'incentivazione speciale, viene misurata l'attività connessa al livello di raggiungimento dei progetti speciali assegnati nel Piano integrato di attività e organizzazione (P.I.A.O.).

Il parametro di liquidazione è definito come segue:

% raggiungimento progetto	Parametro di liquidazione
----------------------------------	----------------------------------

Completa realizzazione dei progetti	100
Realizzazione parziale	Proporzione lineare con parametro minimo 80

L'incentivo, oltre che al parametro di liquidazione come sopra definito, è parametrato anche alla presenza in servizio.

Performance Individuale

PERFORMANCE INDIVIDUALE

21. Le dimensioni della performance individuale

Le dimensioni prese in considerazione sono relative a:

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

22. Valutazione della performance individuale

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

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

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

22.1. Processo di valutazione per il personale dirigente

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

22.1.1. Fasi del processo valutativo

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

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

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

22.1.2. Competenze manageriali oggetto di valutazione

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

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

Inoltre, mentre i risultati possono essere transitori (essendo legati al singolo esercizio ed a circostanze contingenti), le competenze determinano la sostenibilità

della performance nel tempo e rappresentano, quindi, il reale valore dell'organizzazione.

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

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

Per ogni competenza manageriale è prevista una declaratoria che esplicita la descrizione dell'indicatore comportamentale riconducibile a fattispecie concrete di azioni che faciliteranno l'osservazione e la valutazione da parte dei valutatori.

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

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

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

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

22.1.3. Soggetti coinvolti

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

Valutatori, sono:

- o il Direttore generale per quanto concerne i Dirigenti generali, i Direttori regionali con incarico di livello dirigenziale nonché il dirigente della

Struttura tecnica OIV ed i dirigenti titolari degli Uffici di supporto e degli Uffici centrali ⁶ ;

- i Direttori centrali ⁷ e i Titolari di Incarichi di consulenza, studio e ricerca nonché i dirigenti titolari degli Uffici di supporto e degli Uffici centrali, per quanto concerne i dirigenti di direzione generale;
 - i Direttori regionali, per quanto concerne i dirigenti di direzione regionale, e i direttori di Direzione provinciale;
 - i Direttori delle Direzioni di coordinamento metropolitano per quanto concerne i Direttori di Filiale metropolitana ed i dirigenti in servizio presso Direzioni di Coordinamento Metropolitano;
 - i Direttori di Filiale metropolitana e di Direzione provinciale, per quanto concerne i dirigenti di Area manageriale e il direttore di Filiale provinciale;
- Valutati, sono tutti i dirigenti dell'Istituto sia con incarico di livello generale che non generale, ivi compresi i dirigenti in comando o distaccati presso le amministrazioni pubbliche di cui agli artt. 1, c. 2, e 3 del d.lgs. 165/2001 nonché le amministrazioni ed enti ricompresi nell'ambito del Settore pubblico allargato definito dall'Istat.

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

22.1.4. Procedura informatica

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

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

A garanzia dei massimi criteri di trasparenza e partecipazione, il ciclo di valutazione delle competenze professionali e manageriali del personale dirigente viene effettuato tramite apposita procedura informatica, denominata "**Valutazione della performance**", accessibile agli utenti abilitati in ambiente intranet (Intranet/ Servizi per i Dipendenti/ Valutazione della Performance) che

⁶ Nella dizione Uffici centrali sono compresi anche i titolari di Incarichi dirigenziali per l'attuazione di progetti gestionali con caratteristiche di trasversalità

⁷ La Direzione Servizi al Territorio è equiparata, ai fini del SMVP, ad una Direzione centrale

prevede una gestione strutturata dei flussi di comunicazione tra valutato/valutatore secondo lo scambio di schede di valutazione nell'ordine sotto riportato:

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

22.1.5. Gestione delle divergenze valutative

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

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

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

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

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

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

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

22.1.6. Fase finale

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

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

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

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

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

22.2. Bonus reputazionale

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

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

a) Comitato delle Eccellenze

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

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

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

b) Criteri e ambito di applicazione

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

Le candidature proposte dai valutatori dovranno essere accompagnate:

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

Le candidature saranno valutate secondo i seguenti criteri:

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

c) Compiti del Comitato delle eccellenze

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

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

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

d) Strumenti di valorizzazione delle eccellenze

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

Il "*Bonus reputazionale*" costituisce un elemento di valutazione:

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

22.3. Valutazione del Direttore Generale

La valutazione del Direttore generale viene effettuata annualmente dal Consiglio di Amministrazione (art. 6, comma 1, lettera q del Regolamento di organizzazione vigente di cui all'Allegato A della deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 4 del 6 maggio 2020, come modificato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 108 del 21 dicembre 2020) sulla base:

- a) di una relazione finale di rendicontazione dell'attività svolta nell'anno di riferimento, predisposta dal Direttore generale, da trasmettere all'OIV entro 30 giorni dall'adozione della Relazione sulla Performance di cui all'art 10 del decreto legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009 e s.m.i. La relazione dovrà sia riassumere i principali risultati conseguiti dall'Istituto, in particolare evidenziando quelli maggiormente significativi contenuti nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione ed il grado di attuazione degli indirizzi strategici definiti dagli organi di indirizzo politico, sia rappresentare le iniziative messe in atto ed illustrare eventuali ritardi o il mancato raggiungimento di risultati o di progetti di rilievo per l'Istituto e le relative motivazioni;
- b) della proposta effettuata dall'OIV che tiene conto del raggiungimento dei macro-obiettivi dell'Istituto (art. 42, comma 4, del Regolamento di organizzazione vigente di cui all'Allegato A della deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 4 del 6 maggio 2020, come successivamente modificato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 108 del 21 dicembre 2020). La proposta sarà trasmessa al Consiglio di Amministrazione entro 30 giorni dalla ricezione della relazione del Direttore Generale o delle successive eventuali richieste di integrazione.

Il Consiglio di Amministrazione, acquisita l'istruttoria e la proposta dell'OIV, formula una valutazione complessiva che tenga conto della capacità di governo del Direttore generale, con riferimento ai diversi ambiti della gestione amministrativa, dell'organizzazione, della gestione delle risorse umane, corredando di apposita motivazione l'eventuale discostamento dal parere formulato dall'OIV.

Nel caso in cui il Direttore generale non ritenga di poter aderire alla valutazione complessiva del Consiglio di Amministrazione, lo comunicherà formalmente a quest'ultimo, evidenziandone le motivazioni. Ove, entro 15 giorni dalla ricezione delle osservazioni del Direttore generale, il Consiglio di Amministrazione non le accolga con provvedimento motivato, il Presidente, nei successivi 15 giorni chiederà formalmente al Presidente dell'OIV di poter valutare le argomentazioni addotte dal Direttore generale e dal Consiglio di Amministrazione allo scopo di definire la divergenza valutativa. A tal fine, il Presidente dell'OIV potrà acquisire dal Direttore generale e dal Consiglio di amministrazione ulteriore documentazione e/o osservazioni scritte e, entro i successivi 15 giorni, procederà alla composizione della divergenza.

Nel caso in cui la divergenza persista, la valutazione complessiva del Consiglio di Amministrazione è da intendersi confermata.

22.4. Professionisti dell'area legale

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

I criteri di valutazione sono i seguenti:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

22.5. Medici

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

Il 30% del valore concerne, pertanto, i fattori di qualità della prestazione, ai quali viene attribuito un peso differenziato per un complessivo valore di 30/30, secondo i seguenti criteri di valutazione della performance individuale:

A.2.1. economicità dell'azione gestionale (utilizzo ottimale delle risorse parametrato anche al conseguimento dello standard-obiettivo del relativo centro di costo) per un punteggio da 0 a 5/30;

A.2.2. capacità di impiegare le competenze e le conoscenze specialistiche necessarie per il conseguimento degli obiettivi attesi, per un punteggio da 0 a 5/30;

A.2.3. flessibilità nella gestione del proprio orario di lavoro in modo da garantire una presenza coerente con le esigenze delle attività medico legali, per un punteggio da 0 a 10/30;

A.2.4. capacità di programmare le attività sanitarie e gestire flessibilmente le esigenze di servizio, secondo le diverse connotazioni che il servizio stesso assume nell'ambito dell'Ente, per un punteggio da 0 a 10/30.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

I criteri di valutazione sono i seguenti:

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

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

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

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

- d. punteggio da 0 a 10/30.

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

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

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

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

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

22.7. Personale delle Aree ABC

22.7.1. Generalità

La valutazione della componente individuale della performance è finalizzata all'attribuzione dei seguenti compensi:

- Trattamento economico di professionalità;
- Trattamento economico di performance individuale;

descritti nei paragrafi successivi

22.7.2. Trattamento economico di professionalità

Il Trattamento economico di professionalità TEP spetta al personale delle Aree A, B e C ed è un compenso che tiene conto sia della esperienza maturata da ciascun dipendente - in ragione dei compiti nuovi ed ulteriori che nel corso di ogni singolo anno il Legislatore assegna all'Istituto - che del merito individuale, valutato attraverso il Coefficiente di merito individuale.

In base ai vigenti CCNI, è attribuito a chi abbia maturato almeno un anno di servizio continuativo presso l'Istituto.

L'attribuzione avviene sulla base dei seguenti coefficienti di merito individuali:

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

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

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

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

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

22.7.3. Trattamento economico di performance individuale

Il Trattamento economico di performance individuale si applica sulle risorse annualmente individuate dalla contrattazione integrativa. Rappresenta un compenso accessorio destinato a tutto il personale delle Aree A, B e C ed attribuito oltre che sulla base della presenza in servizio, sulla base degli esiti della valutazione di performance individuale come esposto più avanti.

Tra gli obiettivi del Sistema di valutazione individuale non vi è solo la gratificazione del citato premio economico specifico, il "Trattamento accessorio di performance individuale", ma anche la valorizzazione ed il riconoscimento dei meriti e dei risultati raggiunti dai dipendenti, con l'avviamento dei più meritevoli su percorsi di carriera basati sull'alta formazione, su titoli preferenziali per

l'attribuzione di incarichi di responsabilità ed avanzamenti economici e di carriera, nonché per la partecipazione a progetti di elevato impatto ed evidenza.

Non sono considerati valutabili e non riceveranno pertanto la valutazione annuale i dipendenti effettivamente in servizio, sia in presenza che in smart working o telelavoro, per meno di 60 giorni nell'anno di riferimento. In relazione alla valutazione intermedia, non potranno essere valutati i dipendenti che, nel periodo preso a riferimento per tale valutazione, siano stati effettivamente in servizio, sia in presenza che in smart working o telelavoro, per meno di 60/365 del periodo stesso.

La misurazione avviene su tre dimensioni in coerenza con quanto previsto nell'art. 9 comma 2 del D. Lgs. 150/2009:

- ✓ **Obiettivi di gruppo:** attraverso la rilevazione degli obiettivi di produzione della struttura organizzativa (struttura fisica) a cui afferisce il valutato;
- ✓ **Contributo individuale:** rispetto alla qualità del contributo assicurato dal valutato alla performance del gruppo di riferimento;
- ✓ **Abilità:** rispetto ad un set di abilità attese ed osservabili, legate ai diversi aspetti trasversali del lavoro, e messi in atto dal valutato nello svolgimento dei compiti assegnati.

I pesi attribuiti alle 3 dimensioni sono esplicitati nella tabella seguente:

Finalità della valutazione	Dimensioni di valutazione	Peso dimensioni
Erogazione trattamenti economici accessori	Obiettivi di gruppo	70%
	Contributo individuale	20%
	Abilità	10%

Si illustrano di seguito le **caratteristiche di dettaglio delle singole dimensioni**

22.7.4. Obiettivi di gruppo (elemento "A")

La struttura degli obiettivi di gruppo comprende obiettivi di:

- a) **Produzione**, al cui interno assumono rilievo sia l'indice di giacenza programmato in sede di programmazione annuale sia l'indice di deflusso;

b) **Qualità**, misurata attraverso l'indice sintetico delle aree di produzione riferito alla struttura di appartenenza con riferimento allo scostamento dall'anno precedente.

Per "struttura di appartenenza" si intende quella (Agenzia Territoriale, Agenzia Complessa, Filiale Provinciale o metropolitana, Direzione Provinciale) presso cui è funzionalmente incardinato il funzionario.

Il personale in forza alle Direzioni Regionali e di Coordinamento metropolitano è valutato sulla base dei risultati ottenuti a livello regionale o di Direzione di coordinamento metropolitano.

Il personale in forza presso la Direzione Generale è valutato rispetto ai risultati nazionali.

I pesi dei 3 sotto obiettivi sono i seguenti:

Struttura obiettivi		
Indice di giacenza	Indice di deflusso	Indice sintetico di qualità delle aree di produzione (scostamento da anno precedente)
30%	30%	40%

In base ai risultati misurati verranno attribuiti i seguenti parametri intermedi:

% di realizzazione obiettivo X	Parametro Y intermedio per la liquidazione
X > 75	Proporzione lineare da 75,01
X ≤ 75	75

22.7.5. Contributo individuale (elemento "B")

La dimensione "contributo individuale" viene misurata e valutata sia per il personale con P.O. che per il personale senza P.O..

Il risultato della misurazione è un giudizio da parte del valutatore sullo scostamento del "contributo osservato" rispetto al "contributo atteso".

Gli elementi della prestazione individuale ottimale, presi in considerazione per la definizione del "contributo atteso", sono riconducibili a tre aspetti:

Aspetto	Descrizione
Avere consapevolezza e interesse	La risorsa conosce il contesto in cui opera e agisce in modo consono, in linea con il quadro regolamentare e con i valori dell'Istituto. Dimostra consapevolezza degli obiettivi della sua struttura e del più ampio ambito organizzativo di riferimento ed è in grado di riconoscere il proprio apporto nei processi lavorativi in cui è coinvolto.
Contribuire con il proprio lavoro	Il tempo lavoro della risorsa è caratterizzato da elevata continuità ed è totalmente dedicato all'adempimento delle attività assegnate. Sono garantite, nell'esecuzione delle attività di competenza, completezza, correttezza, rispetto dei tempi. La risorsa dimostra impegno nel prevenire le difficoltà e nel ricercare e adottare soluzioni migliorative.
Cooperare con i colleghi	La risorsa condivide informazioni e proposte utili al raggiungimento degli obiettivi del gruppo.

Sulla base delle proprie osservazioni il valutatore attribuisce alla dimensione un unico punteggio, con valore numerico intero compreso tra 1 e 7, utilizzando una scala a sette livelli (escluso lo 0) corredata da declaratorie negli intervalli valutativi intermedi.

La scala esprime i livelli di qualità ed intensità del contributo osservato sempre contestualizzato rispetto al ruolo e all'area organizzativa del valutato.

La tipologia di scala permette di concentrare l'attenzione sui livelli indicati dai numeri qualitativamente descritti, facilitando l'utilizzo dei livelli intermedi (non qualitativamente descritti 2, 4, 6):

Livello	Declaratoria
0	
1	Contributo rilevato non rispondente per qualità ed intensità a quanto atteso, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa d'appartenenza del valutato
2	
3	Contributo rilevato non sempre rispondente per qualità ed intensità a quanto atteso, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa d'appartenenza del valutato
4	
5	Contributo rilevato rispondente per qualità ed intensità a quanto atteso, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa d'appartenenza del valutato
6	
7	Contributo rilevato consistentemente superiore alle attese per qualità ed intensità, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa d'appartenenza del valutato

Il punteggio assegnato dal valutatore determina l'attribuzione di un parametro intermedio:

Valutazione X Contributo individuale (valore intero da 0 a 7)	Parametro Y
X = 7	Y = 110
X = 6	Y = 105
X = 5	Y = 100
X = 4	Y = 90
X = 3	Y = 85
X < 3	Y = 75

22.7.6. Abilità (elemento "C)

La dimensione "abilità" viene misurata e valutata sia per il personale con P.O. che per il personale senza P.O..

Dopo la fase di prima applicazione al ciclo di valutazione per il 2021, ai sensi di quanto previsto dal SMVP, approvato con deliberazione del Consiglio di amministrazione n. 30/2021 e successivamente aggiornato con deliberazione del Consiglio di amministrazione n. 132/2021, tale dimensione a decorrere dal ciclo di valutazione del 2022 verrà misurata e valutata anche per il personale senza P.O. sia per la finalità "accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale" che per l'erogazione del trattamento economico accessorio.

La dimensione abilità concerne la misurazione e valutazione della performance individuale rispetto ad un **set di abilità attese ed osservabili**, legate ai diversi **aspetti trasversali del lavoro**, e messe in atto dal valutato nello svolgimento dei compiti assegnati.

La misurazione di tale dimensione è effettuata sulla base di un **insieme di fattori**, significativi in termini di copertura delle abilità generalmente attese, coerenti con la mission e i valori dell'Istituto, ai fini dell'ottimale conduzione delle attività da parte del personale. Il sistema prevede, quindi, l'utilizzo di **quattro fattori di valutazione** coerenti con il modello delle competenze adottato dall'Istituto.

I fattori di valutazione sono costruiti in modo tale da essere fortemente evocativi della prestazione lavorativa.

Di seguito vengono riportati i **quattro fattori di valutazione** e i relativi **descrittori** che li caratterizzano in termini di aspetti osservabili:

FATTORI DI VALUTAZIONE	DESCRITTORE
PROFESSIONALITÀ	La risorsa conosce le proprie caratteristiche e opera coerentemente con il contesto e i valori di riferimento. Esegue i compiti secondo le modalità concordate, perseguendo elevati standard di qualità. Organizza le attività in maniera autonoma, considerando le scadenze condivise. Propone soluzioni ai problemi sulla base delle informazioni analizzate ed è consapevole delle responsabilità delle proprie azioni
APERTURA ALL'INNOVAZIONE	La risorsa vive il cambiamento come un'opportunità, è disponibile a mettersi in discussione e a sperimentare nuove modalità di lavoro. Si impegna a sviluppare le proprie competenze e a migliorare i servizi e le attività in cui è coinvolta, valorizzando le diversità nei processi di innovazione e creatività
ORIENTAMENTO ALLE RELAZIONI	La risorsa interpreta correttamente le esigenze degli interlocutori interni o esterni con cui si relaziona. Condivide le informazioni e le buone pratiche di lavoro con i colleghi, al fine di procedere in modo integrato ed efficace nella realizzazione delle attività, dimostrando di saper mediare interessi divergenti
GUIDA DEI PROCESSI	La risorsa lavora in maniera propositiva, dimostrando di saper operare delle scelte con ponderazione per il raggiungimento degli obiettivi assegnati. Se richiesto guida e coordina il gruppo d'appartenenza, mostrandosi in grado di saper riconoscere e valorizzare l'apporto di ciascuno alle attività

Nello specifico, il valutatore rileva le abilità del personale delle aree attraverso la **misurazione di ciascuno dei quattro fattori di valutazione**.

Il **risultato della misurazione** è un giudizio sullo scostamento dell'agire osservato rispetto a quello atteso (definito nel descrittore di ogni fattore di valutazione).

Sulla base delle proprie osservazioni il valutatore attribuisce, in una *prima fase*, a **ciascuno dei quattro fattori un punteggio** (valore numerico intero compreso tra 1 e 7), utilizzando una **scala a sette livelli** (escluso lo 0) corredata da **declaratorie** negli **intervalli valutativi intermedi**.

La scala esprime i livelli di qualità ed intensità dell'azione osservata sempre contestualizzata rispetto al ruolo e all'area organizzativa del valutato. La tipologia di scala permette di concentrare l'attenzione sui livelli indicati dai numeri qualitativamente descritti, facilitando l'utilizzo dei livelli intermedi (non qualitativamente descritti 2, 4, 6):

Livello	Declaratoria
0	
1	Azione osservata non rispondente per qualità ed intensità a quanto atteso, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa del valutato
2	
3	Azione osservata non sempre rispondente per qualità ed intensità a quanto atteso, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa del valutato
4	
5	Azione osservata rispondente per qualità ed intensità a quanto atteso, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa del valutato
6	
7	Azione osservata consistentemente superiore alle attese per qualità ed intensità, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa del valutato

Il **punteggio** assegnato a **ciascun fattore** viene, in una *seconda fase*, **ponderato**, sulla base del peso ad esso attribuito.

Il sistema prevede che ad ogni fattore venga attribuito un peso e che **i fattori contribuiscano in modo differente** a determinare il punteggio complessivo della dimensione «abilità» in **funzione dell'attribuzione o meno al personale** di una **Posizione Organizzativa**. La somma dei pesi attribuiti ai 4 fattori, sia per il personale con P.O. che senza P.O., è uguale al 100%.

Con riferimento all'attribuzione dello specifico trattamento economico accessorio:

		Personale delle aree CON P.O.	Personale delle aree SENZA P.O.
F A T T O R I	PROFESSIONALITÀ	25%	50%
	APERTURA ALL'INNOVAZIONE	25%	25%
	ORIENTAMENTO ALLE RELAZIONI	25%	25%
	GUIDA DEI PROCESSI	25%	0%
Totale		100%	100%

Il **punteggio complessivo** (valore numerico intero compreso tra 1 e 7) della **dimensione «abilità»**, sia per il personale con P.O. che senza P.O. è, quindi, ottenuto dalla somma dei valori ponderati di ciascun fattore di valutazione:

$$Pa_i = \frac{(Pf_{1i}Wf_{1i}) + (Pf_{2i}Wf_{2i}) + (Pf_{3i}Wf_{3i}) + (Pf_{4i}Wf_{4i})}{Wf_{1i} + Wf_{2i} + Wf_{3i} + Wf_{4i}}$$

In cui

Pa_i = punteggio complessivo della dimensione abilità di ciascuna unità di personale

$Pfi(Pf_{1i}, Pf_{2i}, Pf_{3i}, Pf_{4i})$ = punteggio di ogni fattore di ciascuna unità di personale

$Wfi(Wf_{1i}, Wf_{2i}, Wf_{3i}, Wf_{4i})$ = peso associato ad ogni fattore di ciascuna unità di personale

Al punteggio complessivo viene attribuito un **parametro intermedio** come descritto nella tabella seguente:

Valutazione X Abilità (valore intero da 0 a 7)	Parametro Y
$6,80 \leq X \leq 7,00$	Y = 110
$5,80 \leq X \leq 6,79$	Y = 105
$4,80 \leq X \leq 5,79$	Y = 100
$3,80 \leq X \leq 4,79$	Y = 90
$3,00 \leq X \leq 3,79$	Y = 85
$X < 3$	Y = 75

22.8. Sintesi Valutativa

A ciascun funzionario verrà infine attribuito un **parametro finale** scaturente dall'applicazione della seguente formula:

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

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

22.9. Altri ambiti

Il sistema di valutazione della performance individuale rileva anche ai fini seguenti:

Fine	Descrizione
Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale	L'obiettivo è premiare il merito attraverso l'accesso privilegiato a percorsi di alta formazione in primarie istituzioni educative nazionali e internazionali o periodi di lavoro presso primarie istituzioni pubbliche e private, nazionali e internazionali
Riconoscimento di punteggi nell'ambito delle progressioni economiche e/o di carriera	Valorizzazione di titoli prioritari nell'ambito delle procedure di progressione economica e/o di carriera
Attribuzione di incarichi e responsabilità	Accesso ad incarichi di responsabilità in funzione dei meriti individuali riconosciuti assegnati secondo criteri oggettivi e pubblici (ad esempio l'assegnazione di posizioni di coordinamento).

Relativamente alla finalità **"Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale"** le dimensioni oggetto di misurazione e valutazione della performance individuale e i meccanismi di attribuzione del punteggio sono quelli descritti nel paragrafo 23.7.6

I **pesi** attribuiti alle tre dimensioni **sia per il personale con P.O che senza P.O.** sono diversi rispetto a quelli utili al Trattamento economico di performance individuale, nei termini seguenti:

Finalità della valutazione	Dimensioni di valutazione	Peso dimensioni
Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale	Obiettivi di gruppo	60%
	Contributo individuale	20%
	Abilità	20%

22.10. Soggetti coinvolti

Il sistema di valutazione della performance individuale si basa su un **percorso** che vede il coinvolgimento di una pluralità di **attori** con differenti **ruoli/responsabilità**:

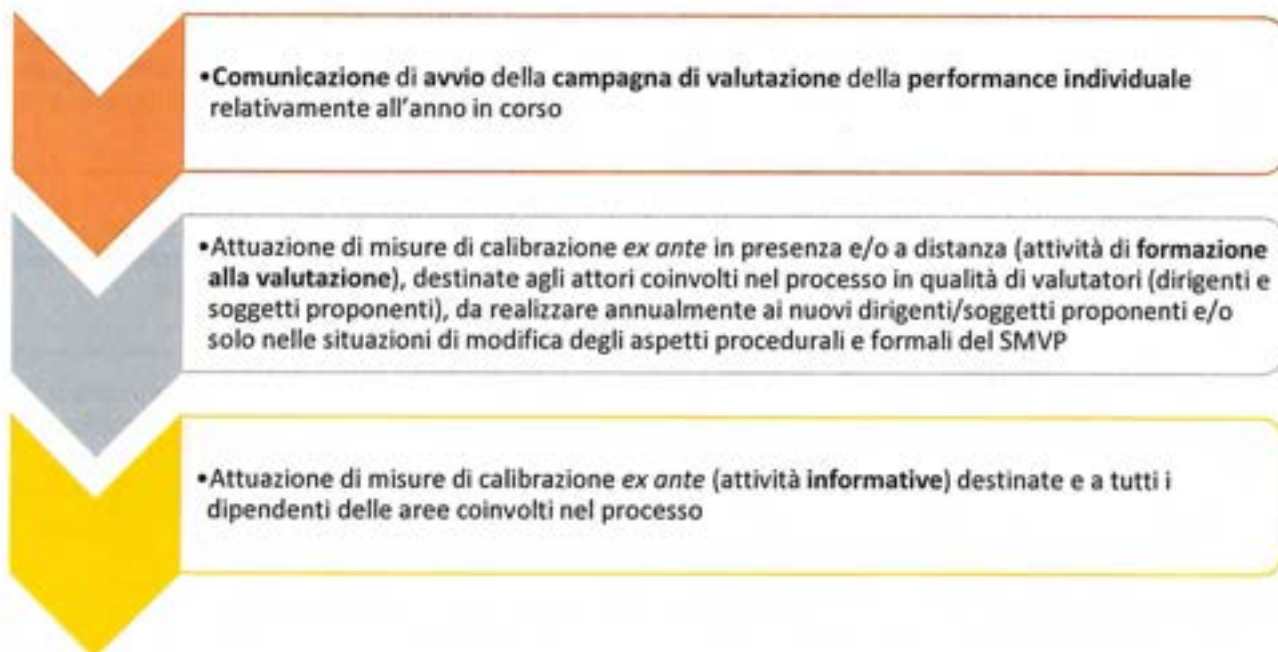
ATTORE	RUOLI/RESPONSABILITÀ
OIV	Ha un ruolo di monitoraggio, presidio e garanzia di adeguatezza metodologica del SMVP
Direzione Centrale Pianificazione e Controllo di Gestione	Presidia nell'ambito del più ampio processo di misurazione della performance organizzativa, le attività di definizione e rilevazione degli obiettivi di gruppo (di produzione e qualità), definiti a livello di struttura fisica
Direzione Centrale Risorse Umane	Presidia e coordina il processo di misurazione della performance individuale relativamente agli aspetti operativi e metodologici. Gestisce l'elaborazione e l'analisi della sintesi valutativa, assicurando il supporto costante ai valutatori e valutati nelle diverse fasi del processo
Valutatori	I superiori gerarchici del personale sono responsabili dell'espressione del giudizio valutativo con riferimento alle dimensioni del contributo individuale e delle abilità, nonché delle azioni di monitoraggio continuo e supporto ai valutati. Nello specifico, il valutatore è il dirigente della struttura cui è assegnato il valutato
Compilatore	Supporta il dirigente superiore gerarchico, unico attore responsabile dell'attività di misurazione e valutazione della performance individuale, nella compilazione della scheda di valutazione
Valutati	Tutto il personale delle aree A, B e C prende visione degli indirizzi in materia di valutazione e del giudizio intermedio e finale espresso dai valutatori

22.11. Il processo operativo di misurazione e valutazione della performance individuale

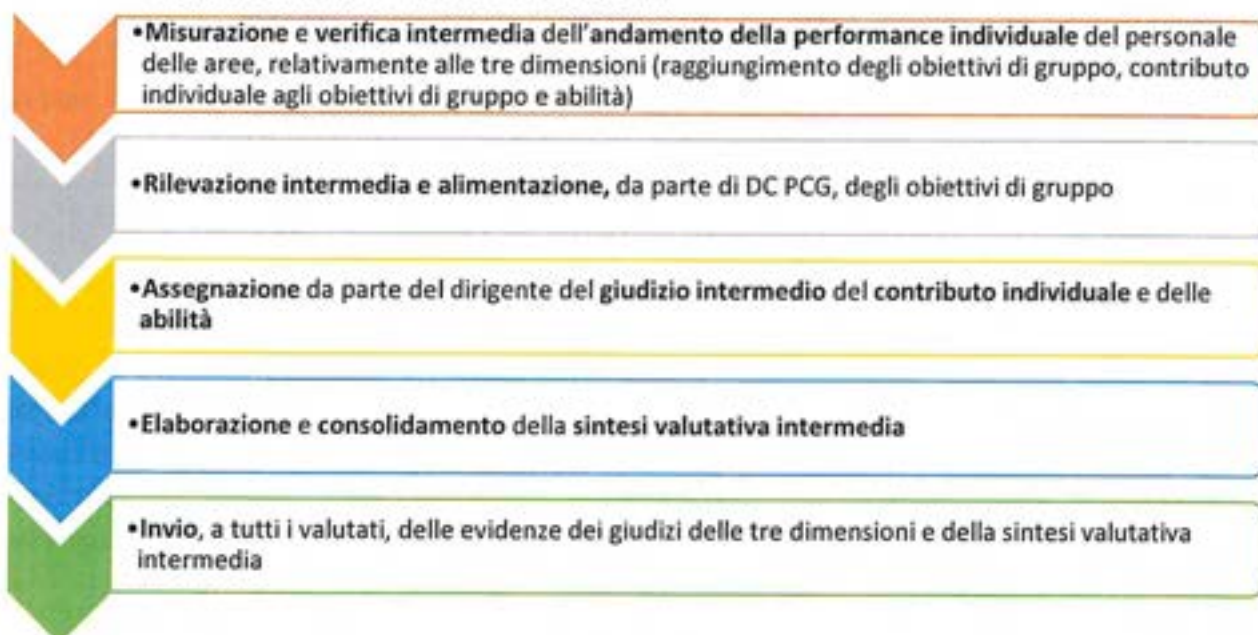
Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale è caratterizzato da **quattro fasi**:



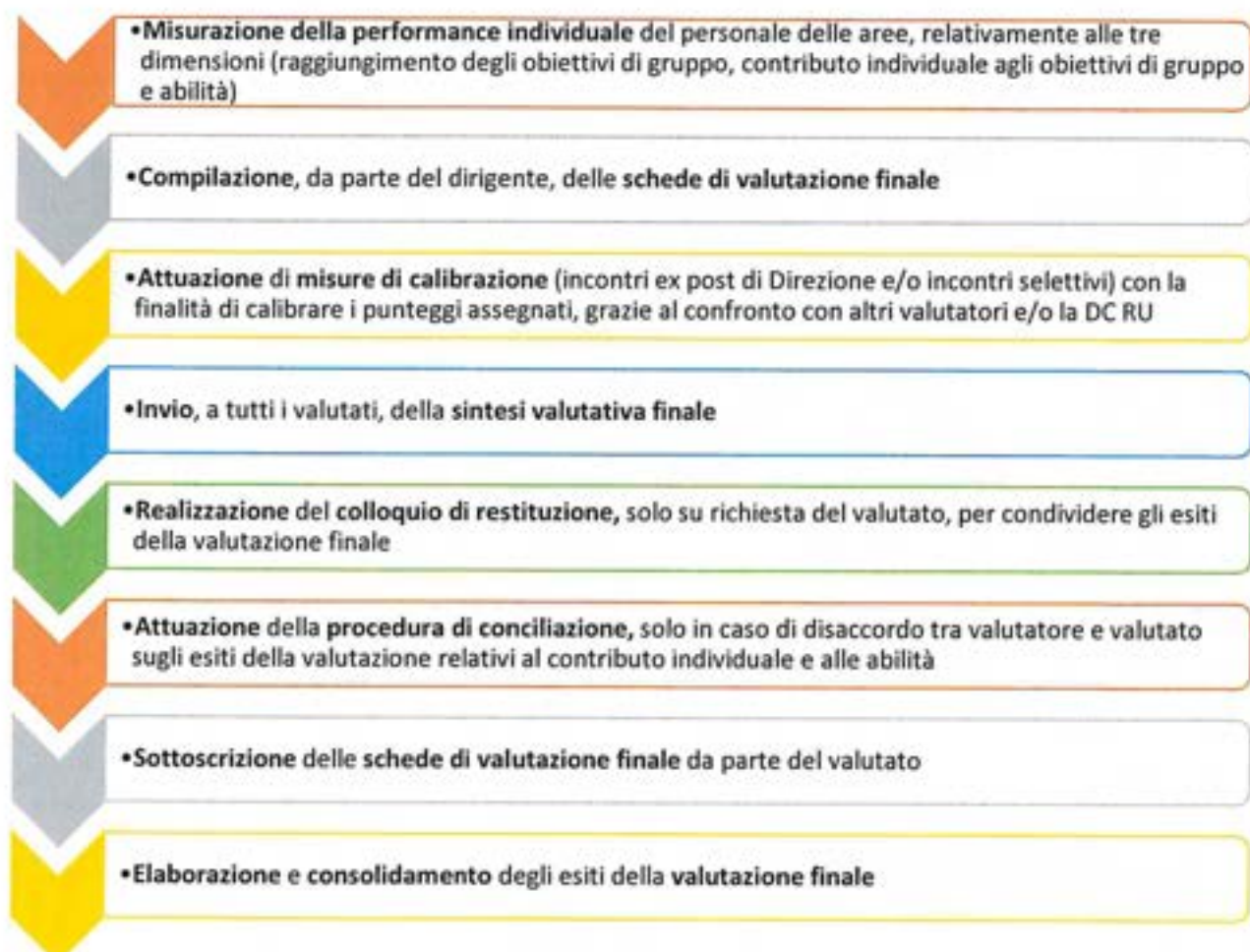
FASE 1: AVVIO DEL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE



FASE 2: MISURAZIONE E VALUTAZIONE INTERMEDIA DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE



FASE 3: MISURAZIONE E VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE



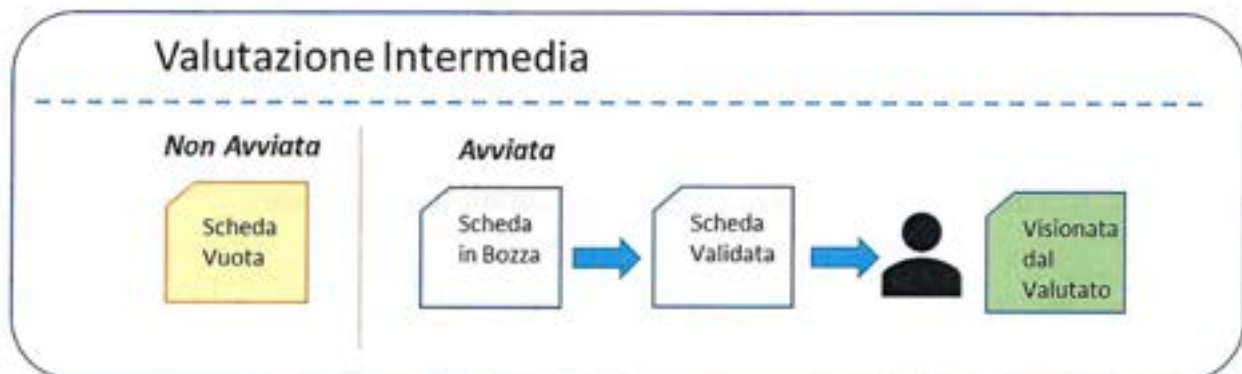
FASE 4: CONCLUSIONE DEL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

- Attivazione del processo di assegnazione delle premialità al personale delle aree, sulla base degli esiti della valutazione finale

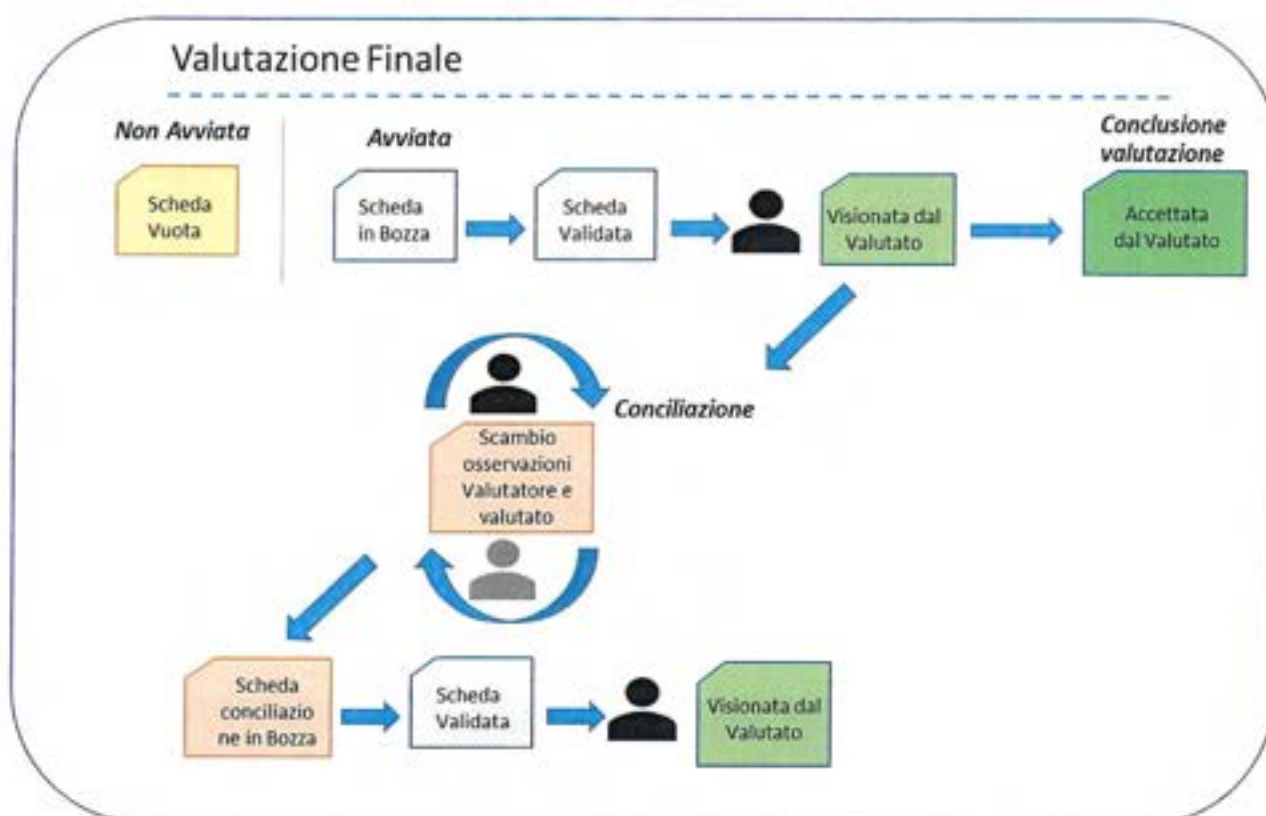
Procedura informatica

A garanzia dei massimi criteri di trasparenza e partecipazione, il ciclo di valutazione della performance individuale del personale delle aree professionali A, B e C viene effettuato tramite apposita procedura informatica, accessibile agli utenti abilitati in ambiente Intranet, che prevede una gestione strutturata dei flussi di comunicazione tra valutato/valutatore secondo lo scambio di schede di valutazione nell'ordine sotto riportato:

Per la Valutazione Intermedia:



Per la Valutazione Finale:



22.12. Divergenze valutative e procedure di conciliazione

Per procedure di conciliazione si intendono le **iniziative volte a risolvere i conflitti** nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire eventuali contenziosi.

Tale procedura prevede la costituzione di una **Commissione di Riesame** con il compito di **ricomporre le divergenze** valutatore-valutato e di giungere ad un giudizio definitivo condiviso e, in ogni caso, vincolante per il decisore ultimo, individuato nel Direttore centrale Risorse umane.

Per il **personale** che opera nella **Direzione Generale** sarà costituita una **Commissione Unica a livello Nazionale**:

Composizione Commissione Unica a livello di Direzione generale:
Direttore Centrale Risorse Umane (o Formazione e sviluppo risorse umane*)
Direttore Centrale Pianificazione e controllo di gestione (o Formazione e sviluppo risorse umane*)
Direttore Centrale di Direzione diversa da quella di appartenenza del valutato

* Sostituisce il Direttore RU o Direttore PCG quando il valutato appartiene, rispettivamente, alla DCRU o DCPCG

Per il **personale** che opera presso le **Direzioni Territoriali** saranno costituite Commissioni per ciascuna Direzione Regionale e di Coordinamento metropolitano.

Composizione Commissione Regionale:
Direttore Regionale *
Direttore Centrale Risorse Umane (o Formazione e sviluppo risorse umane)
Direttore di altra sede diversa da quella di appartenenza del valutato

*quando il valutato è un dipendente della Sede regionale, il Direttore regionale della sede di appartenenza è sostituito da altro Direttore di Sede Regionale o di altra DCM

Composizione Commissione di Coordinamento Metropolitano:
Direttore di Coordinamento Metropolitano *
Direttore Centrale Risorse Umane (o Formazione e sviluppo risorse umane)
Direttore di altra sede diversa da quella di appartenenza del valutato

*quando il valutato è un dipendente della Direzione di Coordinamento Metropolitano, il Direttore della Direzione di Coordinamento Metropolitano di appartenenza è sostituito da Direttore di altra DCM o di altra Sede Regionale.

Nello specifico, la procedura viene attivata qualora **valutato e valutatore siano in disaccordo sugli esiti della valutazione relativi al contributo individuale e alle abilità** e prevede i seguenti passaggi:

Presentazione istanza di riesame

Il valutato può presentare istanza di avvio della procedura di riesame **entro dieci giorni** dalla comunicazione ufficiale dei risultati della valutazione. L'istanza, presentata in forma scritta, deve contenere l'**indicazione** precisa degli **aspetti contestati**, che devono essere supportati da ogni **evidenza** utile e idonea a rivestire **carattere probatorio**.

Istruttoria pratica e giudizio della Commissione

L'**istruttoria della pratica** e la **convocazione della Commissione di Riesame** devono avvenire **entro dieci giorni** dalla **comunicazione ufficiale** della

contestazione. La procedura di conciliazione sarà avviata, quindi, solo per ragioni che derivano da mancata valutazione degli elementi aventi evidenza fattuale e/o da errori procedurali e formali.

L'interessato può richiedere di essere ascoltato dalla Commissione di Riesame, avvalendosi dell'assistenza di un rappresentante sindacale o di altra persona di fiducia. La Commissione esprime pareri obbligatori e vincolanti, per il decisore ultimo, individuato nel Direttore centrale risorse umane. La procedura dovrà **concludersi entro i 45 giorni** successivi al colloquio di restituzione della valutazione finale.

Il Direttore ~~centrale~~ Pianificazione e Controllo di Gestione

Il Direttore ~~centrale~~ Risorse Umane

Il Direttore ~~centrale~~ generale vicario

APPENDICE

IL PROCESSO DI CLUSTERIZZAZIONE

Appendice: Il Processo di Clusterizzazione

A) Cluster di complessità ambientale e organizzativa

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

I Cluster sono stati definiti sulla base delle seguenti complessità:

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

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

Tabella 1 - complessità organizzativa

Valore M 2-3-4 *	Aree Metropolitane (Filiali metropolitane) *2-3-4 è funzione dei volumi di produzione come di seguito indicati per le sedi provinciali
Valore P2	Sedi con Indice di complessità elevata (produzione maggiore di 250.000 P.O.)
Valore P3	Sedi con Indice di complessità media (produzione tra 160.000 e 250.000 P.O.)
Valore P4	Sedi con Indice di complessità bassa (produzione minore di 160.000 P.O.)

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

Tabella 2 - complessità ambientale

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

	COD	Indicatori	Fonte da cui reperire i dati
Complessità Ambientale	CT1	Pop<20000ab. Per comune (%)	DWH ISTAT - Popolazione e famiglie/Popolazione/Popolazione residente al 1° gennaio/Regioni e comuni (Istat 2018)
	CT2	Scolarizzazione (da diploma di secondo grado/Tot. Popolazione >15)	Tabella COORD. STATISTICO "popolazione per titolo di studio provinciale_2018_Rfl - con intervalli di confidenza.xlsx"
	CT3	Indice delitti ogni 100.000 abitanti	Tabella COORD. STATISTICO "delittiprovincia_2017.xls.xml"
	CT4	N. strutture di Patronato (dato INPS) / Tot. Popolazione (ogni 10.000)>15	Tabella COORD. STATISTICO "dati patronati.xls"

COD	Indicatori	Fonte da cui reperire i dati
CT5	Occupati autonomi (% su tot. occupati)	Tabella COORD. STATISTICO "occupati_dipendenti_indipendentixprov2018.xls.xml"
CT6	Occupati in Agricoltura (% su totale occupati)	Tabella COORD. STATISTICO "occupati_dipendenti_indipendentixprov2018.xls.xml"
CT7	Lavoratori parasubordinati su totale occupati (%)	Tabella COORD. STATISTICO "Tavola_parasub2017.xlsx"
CT8	Pensioni di invalidità civile su totale pensioni (%)	Tabella COORD. STATISTICO "Pensioni e Invalidi civili_1gen2018.xlsx"
CT9	Permessi di soggiorno su forza lavoro (%)	DWH ISTAT - (Istat 2018)
CT10	Indice di dipendenza degli anziani (Tot. Popolazione > 65/ Tot. Popolazione >15<65)	DWH ISTAT - (Istat 2018)
CT11	Carico di lavoro Pro capite (area prestaz. e servizi ind.)	Piano Budget
CT12	Domande Reddito di Cittadinanza	Tabella COORD. STATISTICO "RDC-20190903"
CT13	Tasso di disoccupazione (%)	Tabella COORD. STATISTICO "tassodidisoccupazioneexprov_2018"
CT14	Occupati dipendenti (% su tot. occupati)	Tabella COORD. STATISTICO "occupati_dipendenti_indipendentixprov2018.xls.xml"
CT15	Nati vivi (% su Tot. Popolazione)	Tabella COORD. STATISTICO "nativivixprov_2017.xml"
CT16	Indice di qualità della vita (Sole 24 Ore 2018 - Italia=100)	Statistiche Sole24Ore 2018
CT17	Imprese con meno di 10 addetti (%)	Tabella COORD. STATISTICO "impresemeno10addetti_2017.xls.xml"
CT18	Tasso di natalità delle imprese (Infocamere 2017)	Tabella COORD. STATISTICO "Movimpreseprovincia.xlsx"
CT19	Tasso di mortalità delle imprese (Infocamere 2017)	Tabella COORD. STATISTICO "Movimpreseprovincia.xlsx"
CT20	Carico di lavoro Pro capite (area flussi)	Piano Budget
CT21	Ricchezza e consumi	Statistiche Sole24Ore
CT22	Affari e lavoro	Statistiche Sole24Ore
CT23	Ambiente e servizi	Statistiche Sole24Ore
CT24	Demografia e società	Statistiche Sole24Ore
CT25	Giustizia e sicurezza	Statistiche Sole24Ore
CT26	Cultura e tempo libero	Statistiche Sole24Ore
CT27	Depositi pro capite	Statistiche Sole24Ore
CT28	Pil pro capite	Statistiche Sole24Ore
CT29	Canoni medi di locazione	Statistiche Sole24Ore
CT30	Spesa media in beni durevoli per famiglia	Statistiche Sole24Ore
CT31	Protesti pro capite	Statistiche Sole24Ore
CT32	Prezzi medi di vendita delle case	Statistiche Sole24Ore
CT33	Spesa pro capite in viaggi/turismo	Statistiche Sole24Ore

COD	Indicatori	Fonte da cui reperire i dati
CT34	Imprese registrate (Numero ogni 100 abitanti – dato a settembre 2018)	Statistiche Sole24Ore – 2018
CT35	Tasso di occupazione (15-64 anni, in percentuale - 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
CT36	Tasso di disoccupazione giovanile (15-29 anni, valori in % - 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
CT37	Impieghi su depositi (In percentuale - 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
CT38	Quota di export sul Pil (% tra esportazioni e valore aggiunto - 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
CT39	Startup innovative (Numero ogni 1000 società di capitale - ottobre 2018)	Statistiche Sole24Ore – 2018
CT40	Gap retributivo di genere (In % tra le retribuzioni medie nette di uomini e donne - 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
CT41	Ecosistema urbano (Indice Legambiente sui capoluoghi – 2018)	Statistiche Sole24Ore – 2018
CT42	Home banking (Numero ogni 100mila abitanti - 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
CT43	Rischio idrogeologico (% superficie a pericolosità da frana (P3 e P4) e idraulica (P2))	Statistiche Sole24Ore
CT44	Spesa sociale degli enti locali per abitante (Per minori, disabili e anziani, in euro - 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
CT45	I city rate (Indice delle smart city riferito ai capoluoghi - 2018)	Statistiche Sole24Ore – 2018
CT46	Speranza di vita media alla nascita (Anni - 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
CT47	Indice climatico di escursione termica (Tmin - Tmax in C, dicembre 2016 – settembre 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
CT48	Laureati per provincia di residenza (Numero ogni mille residenti giovani (25-30 anni) – 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
CT49	Tasso natalità (Ogni mille abitanti – 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
CT50	Indice di vecchiaia (Over 65 anni/0-14 anni, in % – 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
CT51	Saldo migratorio interno (Iscritti per trasferimento da altro Comune/cancellati per trasferimento in altro Comune - 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
CT52	Tasso di mortalità (Ogni mille abitanti - 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
CT53	Acquisizioni di cittadinanza italiana (Ogni mille residenti stranieri - 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
CT54	Tasso di fecondità (Numero medio di figli per donna - 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
CT55	Durata media dei processi (In giorni, contenzioso civile - 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
CT56	Scippi e borseggi (Numero ogni 100mila abitanti - 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
CT57	Indici di litigiosità (Cause iscritte ogni 100mila abitanti, contenzioso civile - 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
CT58	Cause pendenti ultratriennali (In % sul totale pendenti al 31 dicembre 2017, contenzioso civile)	Statistiche Sole24Ore – 2017
CT59	Rapine (Numero ogni 100mila abitanti - 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017
CT60	Delitti di stupefacenti (Numero ogni 100mila abitanti - 2017)	Statistiche Sole24Ore – 2017

	COD	Indicatori	Fonte da cui reperire i dati
	CT61	Furti di autovetture (Numero ogni 100mila abitanti - 2017)	Statistiche Sole24Ore - 2017
	CT62	Librerie (Numero ogni 100mila abitanti - 2017)	Statistiche Sole24Ore - 2017
	CT63	Sale cinematografiche (Posti a sedere ogni 100 mila abitanti - 2017)	Statistiche Sole24Ore - 2017
	CT64	Offerta culturale (Numero di spettacoli ogni 1000 abitanti - 2017)	Statistiche Sole24Ore - 2017
	CT65	Turisti, permanenza media nelle strutture ricettive (In notti - 2017)	Statistiche Sole24Ore - 2017
	CT66	Spettacoli, spesa al botteghino (Euro per abitante - 2017)	Statistiche Sole24Ore - 2017
	CT67	Onlus (Numero ogni 100mila abitanti - 2017)	Statistiche Sole24Ore - 2017
	CT68	Indice di sportività (Indice di diffusione delle attività sportive - 2018)	Statistiche Sole24Ore - 2017
Complessi tà Attività	CA1	Utenti Serviti	Dato INPS anno 2018
	CA2	Tempo medio servizi	Dato INPS anno 2018
	CA3	Appuntamenti sede	Dato INPS anno 2018
	CA4	Richieste LI	Dato INPS anno 2018
	CA5	Caselle istituzionali	Dato INPS anno 2018
	CA6	PEC	Dato INPS anno 2018
	CA7	Comunicazione bidirezionale inbound - Prestazioni a sostegno del reddito	Piano Budget modello - OCB121
	CA8	Comunicazione bidirezionale outbound - Prestazioni a sostegno del reddito	Piano Budget modello - OCB120
	CA9	Comunicazione bidirezionale inbound - Anagrafica flussi	Piano Budget modello - OCB211
	CA10	Comunicazione bidirezionale outbound - Anagrafica flussi	Piano Budget modello - OCB210
	CA11	Comunicazione bidirezionale inbound - Accertamento/gestione del credito	Piano Budget modello - OCB221
	CA12	Comunicazione bidirezionale outbound - Accertamento/gestione del credito	Piano Budget modello - OCB220
	CA13	Comunicazione bidirezionale inbound GS Committenti	Piano Budget modello - OCB223
	CA14	Comunicazione bidirezionale outbound GS Committenti	Piano Budget modello - OCB222
	CA15	Comunicazione bidirezionale inbound - Verifica amministrativa	Piano Budget modello - OCB231
	CA16	Comunicazione bidirezionale outbound - Verifica amministrativa	Piano Budget modello - OCB230
	CA17	Comunicazione bidirezionale inbound da Controllo delle prestazioni	Piano Budget modello - OCB321
	CA18	Comunicazione bidirezionale inbound da Controllo delle prestazioni	Piano Budget modello - OCB320
	CA19	Linea INPS	Piano Budget modello - IC1324
	CA20	Linea Inps - Pensioni Quota 100	Piano Budget modello - IC132Q
	CA21	CRM - RdC, PdC e quota 100 - Totale Chiuse allo sportello	Dato INPS anno 2019

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

Dettaglio Cluster con sedi di appartenenza

CLUSTER	SEDE
A5A	Agenzia complessa Torino Nord; Agenzia complessa Collegno; Agenzia complessa Sesto S. Giovanni; Agenzia complessa Milano Nord; Agenzia complessa Milano Missori; Agenzia complessa Milano Fiori; Agenzia complessa Milano Est; Agenzia complessa Legnano; Agenzia complessa Empoli; Agenzia complessa Aversa; Agenzia complessa Nocera Inferiore; Agenzia complessa Battipaglia
A5B	Agenzia complessa Moncalieri; Agenzia complessa Pinerolo; Agenzia complessa Mestre; Agenzia complessa San Donà di Piave; Agenzia complessa Civitavecchia; Agenzia complessa Palermo sud
A5C	Agenzia complessa Ivrea; Agenzia complessa Sestri Levante; Agenzia complessa Sestri Ponente; Agenzia complessa Imola; Agenzia Complessa Cesena; Agenzia complessa Piombino; Agenzia complessa Città di Castello; Agenzia complessa Cassino; Agenzia complessa Roma Monteverde; Agenzia complessa Ostia; Agenzia complessa Roma Tiburtino; Agenzia complessa Roma Aurelio; Agenzia complessa Pomezia; Agenzia complessa Tivoli; Agenzia complessa Sulmona; Agenzia complessa Avezzano; Agenzia complessa Napoli Soccavo; Agenzia complessa Casarano; Agenzia complessa Lamezia Terme; Agenzia complessa Sciacca; Agenzia complessa Noto; Agenzia complessa Iglesias; Agenzia complessa Olbia
A6A	Conegliano (Agenzia); Pontedera (Agenzia); Costiero Vesuviana (ex S.Giovanni Napoli E.) (Agenzia); Cerignola (Agenzia); San Severo (Agenzia); Manduria (Agenzia); Grottaglie (Agenzia); Castellaneta (Agenzia); Palmi (Agenzia); Locri (Agenzia); Paternò (Agenzia); Giarre (Agenzia); Vittoria (Agenzia)
A6B	Alba (Agenzia); Dolo (Agenzia); Terracina (Agenzia); Molfetta (Agenzia); Quartu S.Elena (Agenzia)
A6C	Merano (Agenzia); Afragola Napoli-Nord; Giugliano (Agenzia)
A7A	S.Paolo (Agenzia); Lingotto (Agenzia); Orbassano (Agenzia); Crema (Agenzia); Seregno (Agenzia); Vimercate (Agenzia); Desio (Agenzia); Busto Arsizio (Agenzia); Gorgonzola (Agenzia); Bollate (Agenzia); Rho (Agenzia); Baggio Lorenteggio (Agenzia); Melzo (Agenzia); Magenta (Agenzia); Montecatini Terme (Agenzia); Foligno (Agenzia); S.Benedetto Tronto (Agenzia); Formia (Agenzia); Napoli Centro (ex Stella S. Carlo) (Agenzia); Manfredonia (Agenzia); Castrovillari (Agenzia); Gela (Agenzia); Caltagirone (Agenzia); Mascalucia (Agenzia); Termini Imerese (Agenzia); Bagheria (Agenzia); Modica (Agenzia)
A7B	Saluzzo (Agenzia); Treviglio (Agenzia); Desenzano (Agenzia); Manerbio (Agenzia); Chiari (Agenzia); Cantù (Agenzia); Cesano Maderno (Agenzia); Vigevano (Agenzia); Voghera (Agenzia); Gallarate (Agenzia); Parabiago (Agenzia); Montebelluna (Agenzia); Portogruaro (Agenzia); Villafranca Veronese (Agenzia); Bassano del Grappa (Agenzia); Schio (Agenzia); S.Giovanni in P. (Agenzia); Casalecchio di Reno (Agenzia); Sassuolo (Agenzia); Fidenza (Agenzia); Faenza (Agenzia); Lugo (Agenzia); Scandicci (Agenzia); Firenze Sud-Est (ex Campo di M-Gavinana) (Agenzia); Viareggio (Agenzia); Jesi (Agenzia); Lanciano (Agenzia); Vasto (Agenzia); Giulianova (Agenzia); Termoli (Agenzia); Ariano L. (Agenzia); Carbonara (Agenzia); Putignano (Agenzia); Gioia del Colle (Agenzia); Altamura (Agenzia); Barletta (Agenzia); Ostuni (Agenzia); Francavilla Fontana (Agenzia); Nardò (Agenzia); Maglie (Agenzia); Tricase (Agenzia); Martina Franca (Agenzia); Policoro (Agenzia); Melfi (Agenzia); Lagonegro (Agenzia); Soverato (Agenzia); Paola (Agenzia); Canicattì (Agenzia); S.Teresa Riva (Agenzia); Barcellona (Agenzia); S.Agata di Militello (Agenzia); Milazzo (Agenzia); Castelvetro (Agenzia); Marzara del Vallo (Agenzia)

CLUSTER	SEDE
A7C	Terno d'Isola (Agenzia); Rovereto (Agenzia); Este (Agenzia); Camposampiero (Agenzia); Cittadella (Agenzia); Badia Polesine (Agenzia); Legnago (Agenzia); S.Bonifacio (Agenzia); S.Lazzaro S. (Agenzia); Codigoro (Agenzia); Fano (Agenzia); Palestrina (Agenzia); Albano Laziale (Agenzia); Monterotondo (Agenzia); Torre del Greco (Agenzia); Pomigliano d'Arco (Agenzia); S.Giuseppe Vesuviano (Agenzia); Sanluri (Agenzia)
A8A	Sarezzo (Agenzia); Tropea (Agenzia); Villa San Giovanni (Agenzia)
A8B	Casale Monferrato (Agenzia); Chieri (Agenzia); Rivarolo (Agenzia); Ciriè (Agenzia); Bussoleno (Agenzia); Breno (Agenzia); Montichiari (Agenzia); Iseo (Agenzia); Erba (Agenzia); Codogno (Agenzia); Stradella (Agenzia); Tradate (Agenzia); Paderno Dugnano (Agenzia); Ventimiglia (Agenzia); Sanremo (Agenzia); Novafeltria (Agenzia); Carpi (Agenzia); Montevarchi (Agenzia); Borgo S. Lorenzo (Agenzia); Pontassieve (Agenzia); Sesto Fiorentino (Agenzia); Spoleto (Agenzia); Civitanova Marche (Agenzia); Montesilvano (Agenzia); Atri (Agenzia); Nereto (Agenzia); Telese (Agenzia); Piedimonte Matese (Agenzia); Sessa Aurunca (Agenzia); Sapri (Agenzia); Minori (Agenzia); Agropoli (Agenzia); Sala Consilina (Agenzia); S. Paolo (Agenzia); Monopoli (Agenzia); Murat (Agenzia); Trani (Agenzia); Lucara (Agenzia); Campi Salentina (Agenzia); Galatina (Agenzia); Gallipoli (Agenzia); Villa d'Angri (Agenzia); Cirò Marina (Agenzia); Scalea (Agenzia); Trebisacce (Agenzia); Caulonia (Agenzia); Nicosia (Agenzia); Patti (Agenzia); Partinico (Agenzia); Petralia Soprana (Agenzia); Corleone (Agenzia); Misilmeri (Agenzia); Lentini (Agenzia); Marsala (Agenzia); Alcamo (Agenzia); Lanusei (Agenzia); Macomer (Agenzia); Sorgono (Agenzia); Siniscola (Agenzia); Alghero (Agenzia)
A8C	Acqui Terme (Agenzia); Novi Ligure (Agenzia); Nizza Monferrato (Agenzia); Mondovì (Agenzia); Carmagnola (Agenzia); Borgosesia (Agenzia); Clusone (Agenzia); Zogno (Agenzia); Grumello del Monte (Agenzia); Romano di Lombardia (Agenzia); Villanuova sul Clisi (Agenzia); Merate (Agenzia); Casalmaggiore (Agenzia); Ostiglia (Agenzia); Castiglione delle Stiviere (Agenzia); Suzzara (Agenzia); S.Angelo Lodigiano (Agenzia); Luino (Agenzia); Chiavari (Agenzia); Albenga (Agenzia); Finale Ligure (Agenzia); Bressanone (Agenzia); Brunico (Agenzia); Cles (Agenzia); Borgo Valsugana (Agenzia); Cavalese (Agenzia); Riva Del Garda (Agenzia); Feltre (Agenzia); Pieve di Cadore (Agenzia); Piove di Sacco (Agenzia); Adria (Agenzia); Oderzo (Agenzia); Castelfranco Veneto (Agenzia); Chioggia (Agenzia); Caprino Veronese (Agenzia); Lonigo (Agenzia); Monfalcone (Agenzia); Tolmezzo (Agenzia); Cervignano Friuli (Agenzia); S.Daniele (Agenzia); Spilimbergo (Agenzia); Vergato (Agenzia); S.Giorgio Di Piano (Agenzia); Morciano di Romagna (Agenzia); Pavullo nel Frignano (Agenzia); Mirandola (Agenzia); Vignola (Agenzia); Guastalla (Agenzia); Castel.vo ne' Monti (Agenzia); Orbetello (Agenzia); Cecina (Agenzia); Castel.vo Garfagnana (Agenzia); Aulla (Agenzia); Colle di Val d'Elsa (Agenzia); Moltepulciano (Agenzia); Gubbio (Agenzia); Todi (Agenzia); Castiglione del Lago (Agenzia); Orvieto (Agenzia); Fabriano (Agenzia); Senigallia (Agenzia); Camerino (Agenzia); Tolentino (Agenzia); Fossombrone (Agenzia); Urbino (Agenzia); Sora (Agenzia); Anagni (Agenzia); Poggio Mirteto (Agenzia); Civitacastellana (Agenzia); Colferro (Agenzia); Bracciano (Agenzia); Grottaferrata (Agenzia); Velletri (Agenzia); S.Angelo Lombardi (Agenzia); Vallo della Lucania (Agenzia); Scampia (Agenzia); Ischia (Agenzia); Canosa (Agenzia); Assemmini (Agenzia); Senorbì (Agenzia); Cagliari Mulinu (Agenzia); Carbonia (Agenzia); Ozieri (Agenzia); Tempio Pausania (Agenzia); Ghilarza (Agenzia)
M2B	Roma; Roma Eur; Roma Flaminio; Napoli; Camaldoli
M3B	Roma Casilino Prenestino; Roma Tuscolano; Roma Montesacro; Castellammare Di Stabia; Nola; Pozzuoli
P2A	Caserta; Foggia; Lecce; Cosenza; Reggio Calabria; Catania; Messina; Palermo
P2B	Torino; Milano; Genova; Salerno; Bari; Taranto; Cagliari
P2C	Bergamo; Brescia; Venezia; Bologna; Firenze

CLUSTER	S E D E
P3A	Frosinone; Latina; Chieti; Avellino; Brindisi; Catanzaro; Agrigento; Trapani
P3B	Bolzano; Padova; Treviso; Verona; Perugia; Sassari
P3C	Monza; Varese; Vicenza; Modena; Ancona
P4A	Grosseto; Rieti; Viterbo; Campobasso; Isernia; Benevento; Andria; Matera; Potenza; Vibo Valentia; Crotone; Corigliano-Rossano; Caltanissetta; Enna; Ragusa; Siracusa; Nuoro; Oristano
P4B	Alessandria; Asti; Cuneo; Vercelli; Aosta; Mantova; Pavia; Sondrio; Imperia; Savona; Trento; Rovigo; Udine; Pordenone; Piacenza; Arezzo; Pisa; Pistoia; Siena; Terni; Ascoli Piceno; Macerata; Fermo; L'aquila; Pescara; Teramo
P4C	Novara; Verbania; Biella; Como; Lecco; Cremona; Lodi; La Spezia; Belluno; Gorizia; Trieste; Ferrara; Forlì; Rimini; Parma; Ravenna; Reggio Emilia; Prato; Livorno; Lucca; Massa Carrara; Pesaro

S	D	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AW	AX	AY	AZ	BA	BB	BC	BD	BE	BF	BG	BH	BI	BJ	BK	BL	BM	BN	BO	BP	BQ	BR	BS	BT	BU	BV	BW	BX	BY	BZ	CA	CB	CC	CD	CE	CF	CG	CH	CI	CJ	CK	CL	CM	CN	CO	CP	CQ	CR	CS	CT	CU	CV	CW	CX	CY	CZ	DA	DB	DC	DD	DE	DF	DG	DH	DI	DJ	DK	DL	DM	DN	DO	DP	DQ	DR	DS	DT	DU	DV	DW	DX	DY	DZ	EA	EB	EC	ED	EE	EF	EG	EH	EI	EJ	EK	EL	EM	EN	EO	EP	EQ	ER	ES	ET	EU	EV	EW	EX	EY	EZ	FA	FB	FC	FD	FE	FF	FG	FH	FI	FJ	FK	FL	FM	FN	FO	FP	FQ	FR	FS	FT	FU	FV	FW	FX	FY	FZ	GA	GB	GC	GD	GE	GF	GG	GH	GI	GJ	GK	GL	GM	GN	GO	GP	GQ	GR	GS	GT	GU	GV	GW	GX	GY	GZ	HA	HB	HC	HD	HE	HF	HG	HH	HI	HJ	HK	HL	HM	HN	HO	HP	HQ	HR	HS	HT	HU	HV	HW	HX	HY	HZ	IA	IB	IC	ID	IE	IF	IG	IH	II	IJ	IK	IL	IM	IN	IO	IP	IQ	IR	IS	IT	IU	IV	IW	IX	IY	IZ	JA	JB	JC	JD	JE	JF	JG	JH	JI	JJ	JK	JL	JM	JN	JO	JP	JQ	JR	JS	JT	JU	JV	JW	JX	JY	JZ	KA	KB	KC	KD	KE	KF	KG	KH	KI	KJ	KK	KL	KM	KN	KO	KP	KQ	KR	KS	KT	KU	KV	KW	KX	KY	KZ	LA	LB	LC	LD	LE	LF	LG	LH	LI	LJ	LK	LL	LM	LN	LO	LP	LQ	LR	LS	LT	LU	LV	LW	LX	LY	LZ	MA	MB	MC	MD	ME	MF	MG	MH	MI	MJ	MK	ML	MM	MN	MO	MP	MQ	MR	MS	MT	MU	MV	MW	MX	MY	MZ	NA	NB	NC	ND	NE	NF	NG	NH	NI	NJ	NK	NL	NM	NN	NO	NP	NQ	NR	NS	NT	NU	NV	NW	NX	NY	NZ	OA	OB	OC	OD	OE	OF	OG	OH	OI	OJ	OK	OL	OM	ON	OO	OP	OQ	OR	OS	OT	OU	OV	OW	OX	OY	OZ	PA	PB	PC	PD	PE	PF	PG	PH	PI	PJ	PK	PL	PM	PN	PO	PP	PQ	PR	PS	PT	PU	PV	PW	PX	PY	PZ	QA	QB	QC	QD	QE	QF	QG	QH	QI	QJ	QK	QL	QM	QN	QO	QP	QQ	QR	QS	QT	QU	QV	QW	QX	QY	QZ	RA	RB	RC	RD	RE	RF	RG	RH	RI	RJ	RK	RL	RM	RN	RO	RP	RQ	RR	RS	RT	RU	RV	RW	RX	RY	RZ	SA	SB	SC	SD	SE	SF	SG	SH	SI	SJ	SK	SL	SM	SN	SO	SP	SQ	SR	SS	ST	SU	SV	SW	SX	SY	SZ	TA	TB	TC	TD	TE	TF	TG	TH	TI	TJ	TK	TL	TM	TN	TO	TP	TQ	TR	TS	TT	TU	TV	TW	TX	TY	TZ	UA	UB	UC	UD	UE	UF	UG	UH	UI	UJ	UK	UL	UM	UN	UO	UP	UQ	UR	US	UT	UU	UV	UW	UX	UY	UZ	VA	VB	VC	VD	VE	VF	VG	VH	VI	VJ	VK	VL	VM	VN	VO	VP	VQ	VR	VS	VT	VU	VV	VW	VX	VY	VZ	WA	WB	WC	WD	WE	WF	WG	WH	WI	WJ	WK	WL	WM	WN	WO	WP	WQ	WR	WS	WT	WU	WV	WW	WX	WY	WZ	XA	XB	XC	XD	XE	XF	XG	XH	XI	XJ	XK	XL	XM	XN	XO	XP	XQ	XR	XS	XT	XU	XV	XW	XX	XY	XZ	YA	YB	YC	YD	YE	YF	YG	YH	YI	YJ	YK	YL	YM	YN	YO	YP	YQ	YR	YS	YT	YU	YV	YW	YX	YZ	ZA	ZB	ZC	ZD	ZE	ZF	ZG	ZH	ZI	ZJ	ZK	ZL	ZM	ZN	ZO	ZP	ZQ	ZR	ZS	ZT	ZU	ZV	ZW	ZX	ZY	ZZ	AAA	AAB	AAC	AAD	AAE	AAF	AAG	AAH	AAI	AAJ	AAK	AAL	AAM	AAN	AAO	AAP	AAQ	AAR	AAS	AAT	AAU	AAV	AAW	AAZ	AAA	AAB	AAC	AAD	AAE	AAF	AAG	AAH	AAI	AAJ	AAK	AAL	AAM	AAN	AAO	AAP	AAQ	AAR	AAS	AAT	AAU	AAV	AAW	AAZ	AAA	AAB	AAC	AAD	AAE	AAF	AAG	AAH	AAI	AAJ	AAK	AAL	AAM	AAN	AAO	AAP	AAQ	AAR	AAS	AAT	AAU	AAV	AAW	AAZ	AAA	AAB	AAC	AAD	AAE	AAF	AAG	AAH	AAI	AAJ	AAK	AAL	AAM	AAN	AAO	AAP	AAQ	AAR	AAS	AAT	AAU	AAV	AAW	AAZ	AAA	AAB	AAC	AAD	AAE	AAF	AAG	AAH	AAI	AAJ	AAK	AAL	AAM	AAN	AAO	AAP	AAQ	AAR	AAS	AAT	AAU	AAV	AAW	AAZ	AAA	AAB	AAC	AAD	AAE	AAF	AAG	AAH	AAI	AAJ	AAK	AAL	AAM	AAN	AAO	AAP	AAQ	AAR	AAS	AAT	AAU	AAV	AAW	AAZ	AAA	AAB	AAC	AAD	AAE	AAF	AAG	AAH	AAI	AAJ	AAK	AAL	AAM	AAN	AAO	AAP	AAQ	AAR	AAS	AAT	AAU	AAV	AAW	AAZ	AAA	AAB	AAC	AAD	AAE	AAF	AAG	AAH	AAI	AAJ	AAK	AAL	AAM	AAN	AAO	AAP	AAQ	AAR	AAS	AAT	AAU	AAV	AAW	AAZ	AAA	AAB	AAC	AAD	AAE	AAF	AAG	AAH	AAI	AAJ	AAK	AAL	AAM	AAN	AAO	AAP	AAQ	AAR	AAS	AAT	AAU	AAV	AAW	AAZ	AAA	AAB	AAC	AAD	AAE	AAF	AAG	AAH	AAI	AAJ	AAK	AAL	AAM	AAN	AAO	AAP	AAQ	AAR	AAS	AAT	AAU	AAV	AAW	AAZ	AAA	AAB	AAC	AAD	AAE	AAF	AAG	AAH	AAI	AAJ	AAK	AAL	AAM	AAN	AAO	AAP	AAQ	AAR	AAS	AAT	AAU	AAV	AAW	AAZ	AAA	AAB	AAC	AAD	AAE	AAF	AAG	AAH	AAI	AAJ	AAK	AAL	AAM	AAN	AAO	AAP	AAQ	AAR	AAS	AAT	AAU	AAV	AAW	AAZ	AAA	AAB	AAC	AAD	AAE	AAF	AAG	AAH	AAI	AAJ	AAK	AAL	AAM	AAN	AAO	AAP	AAQ	AAR	AAS	AAT	AAU	AAV	AAW	AAZ	AAA	AAB	AAC	AAD	AAE	AAF	AAG	AAH	AAI	AAJ	AAK	AAL	AAM	AAN	AAO	AAP	AAQ	AAR	AAS	AAT	AAU	AAV	AAW	AAZ	AAA	AAB	AAC	AAD	AAE	AAF	AAG	AAH	AAI	AAJ	AAK	AAL	AAM	AAN	AAO	AAP	AAQ	AAR	AAS	AAT	AAU	AAV	AAW	AAZ	AAA	AAB	AAC	AAD	AAE	AAF	AAG	AAH	AAI	AAJ	AAK	AAL	AAM	AAN	AAO	AAP	AAQ	AAR	AAS	AAT	AAU	AAV	AAW	AAZ	AAA	AAB	AAC	AAD	AAE	AAF	AAG	AAH	AAI	AAJ	AAK	AAL	AAM	AAN	AAO	AAP	AAQ	AAR	AAS	AAT	AAU	AAV	AAW	AAZ	AAA	AAB	AAC	AAD	AAE	AAF	AAG	AAH	AAI	AAJ	AAK	AAL	AAM	AAN	AAO	AAP	AAQ	AAR	AAS	AAT	AAU	AAV	AAW	AAZ	AAA	AAB	AAC	AAD	AAE	AAF	AAG	AAH	AAI	AAJ	AAK	AAL	AAM	AAN	AAO	AAP	AAQ	AAR	AAS	AAT	AAU	AAV	AAW	AAZ	AAA	AAB	AAC	AAD	AAE	AAF	AAG	AAH	AAI	AAJ	AAK	AAL	AAM	AAN	AAO	AAP	AAQ	AAR	AAS	AAT	AAU	AAV	AAW	AAZ	AAA	AAB</
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-------

Indicatore	Descrizione	Unità di misura	Valore	Unità di misura	Valore	Unità di misura	Valore	Unità di misura	Valore	Unità di misura	Valore	Unità di misura	Valore	Unità di misura	Valore	Unità di misura	Valore	Unità di misura	Valore
TRAPIANTO POLMONARE	TRAPIANTO POLMONARE	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1
RISORSE UMANE	RISORSE UMANE	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1
RISORSE FINANZIARIE	RISORSE FINANZIARIE	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1
RISORSE TECNICHE	RISORSE TECNICHE	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1
RISORSE MATERIALI	RISORSE MATERIALI	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1
RISORSE INFORMATICHE	RISORSE INFORMATICHE	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1
RISORSE LEGALI	RISORSE LEGALI	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1
RISORSE AMMINISTRATIVE	RISORSE AMMINISTRATIVE	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1
RISORSE ALTERNATIVE	RISORSE ALTERNATIVE	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1
RISORSE INDETERMINATE	RISORSE INDETERMINATE	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1
RISORSE TOTALI	RISORSE TOTALI	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1	n°	1

2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044	2045	2046	2047	2048	2049	2050	2051	2052	2053	2054	2055	2056	2057	2058	2059	2060																															
N. TOTALE ESTI FIDUCIARI/ALTRI SERVIZIO INFANZIA																														45,3	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%						
N. ESTI FIDUCIARI/ALTRI																														45,3	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%			
N. ESTI FIDUCIARI/ALTRI DA RUOLO PASSED																														45,3	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%		
BOEE GESTIONE ESPEDIENTE A L.																														50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%		
TEMPO SOGGETTO DA TRASMISSIONE PROVVISORIO/CONFERMA LINEARE ESPEDIENTE																														41,3	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
BOEE IMPETRO ESPEDIENTE A LEGALE																														50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%		
VALORE INQUAD. ATTI EMISSE E CONTRIBUZIONI DI PERSONALE AREA LEGALE JEMALIS																														41,3	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	
VALORE INQUAD. ATTI EMISSE/EMISSE A CONTRIBUZIONI DI PERSONALE AREA LEGALE JEMALIS																														41,3	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%	50,8%



Istituto Nazionale Previdenza Sociale

COGNOME:

NOME:

MATRICOLA:

**RETRIBUZIONE DI RISULTATO PERSONALE DELL'AREA MEDICA -
SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA QUALITA' DELLA PRESTAZIONE**

POSIZIONE ORGANIZZATIVA:

DAL:

A.2.1

ECONOMICITA' DELL'AZIONE GESTIONALE

(utilizzo ottimale delle risorse parametrato anche al conseguimento dello standard-obiettivo del relativo centro di costo)

- Incarico -

PUNTEGGIO:

A.2.2

**CAPACITA' DI IMPIEGARE LE COMPETENZE E LE CONOSCENZE SPECIALISTICHE NECESSARIE PER IL
CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI**

Iniziative di riferimento/Note (a cura del valutatore):

Non ha sviluppato iniziative 0

1

2

3

4

[5]

positive. Risultati

insufficienti

Ha conseguito interamente gli obiettivi

NOME:

COGNOME:

A.2.3

FLESSIBILITA' NELLA GESTIONE DEL PROPRIO ORARIO DI LAVORO IN MODO DA GARANTIRE UNA PRESENZA COERENTE CON LE ESIGENZE DELLE ATTIVITA' MEDICO LEGALI

Iniziative di riferimento/Note (a cura del valutatore):

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	[10]	Assicura una presenza costante, disponibile anche a coprire situazioni di urgenza
Presenza insufficiente												

A.2.4

CAPACITA' DI PROGRAMMARE LE ATTIVITA' SANITARIE E GESTIRE FLESSIBILMENTE LE ESIGENZE DI SERVIZIO, SECONDO LE DIVERSE CONNOTAZIONI CHE IL SERVIZIO STESSO ASSUME NELL'AMBITO DELL'ENTE

Iniziative di riferimento/Note (a cura del valutatore):

Non ha conseguito i risultati attesi	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	[10]	Ha dimostrato efficaci capacità di programmazione

EVENTUALI OSSERVAZIONI DEL VALUTATO :

Firma del valutatore

Firma del valutato

INPS

Istituto Nazionale Previdenza Sociale



COGNOME:

NOME:

MATRICOLA:

**RETRIBUZIONE DI RISULTATO PER I PROFESSIONISTI DELL'AREA LEGALE -
 SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA QUALITA' DELLA PRESTAZIONE**

POSIZIONE ORGANIZZATIVA:

A.2.1

**CAPACITA' DI GESTIRE E PROGRAMMARE L'ATTIVITA' PROFESSIONALE IN MODO DA GARANTIRE LA
 DIFESA DELL' ISTITUTO NEI DIVERSI GRADI DI GIUDIZIO**

Iniziative di riferimento/Note (a cura del valutatore):

nessun miglioramento 0 1 2 3 4 5 6 7 / Ha superato lo standard assegnato

A.2.2

**CAPACITA' DI INTERAZIONE CON LE DIVERSE LINEE DI ATTIVITA' DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA
 DI INTERESSE PER L'ATTIVITA' PROFESSIONALE SVOLTA**

Iniziative di riferimento/Note (a cura del valutatore):

Non ha sviluppato iniziative positive 0 1 2 3 4 5 6 7 8 / Ha conseguito interamente gli obiettivi

NOME:

COGNOME:

A.2.3

FLESSIBILITA' NELLA GESTIONE DEL PROPRIO IMPEGNO DI LAVORO IN MODO DA GARANTIRE UNA PRESENZA COERENTE CON L'ORARIO DI SERVIZIO DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA E CON GLI IMPEGNI CONNESSI ALLA PARTECIPAZIONE ALLE UDIENZE

Iniziative di riferimento/Note (a cura del valutatore):

Presenza insufficiente 0 1 2 3 4 5 6 7 8 Assicura una presenza coerente.

A.2.4

CAPACITA' DI INTEGRAZIONE CON IL CONTESTO LAVORATIVO DI RIFERIMENTO ANCHE IN RELAZIONE ALLA GESTIONE DI CRISI, EMERGENZE, CAMBIAMENTI DI MODALITA' OPERATIVE

Iniziative di riferimento/Note (a cura del valutatore):

Non ha conseguito i risultati 0 1 2 3 4 5 6 Si dimostrano efficaci capacità di programmazione

EVENTUALI OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:

Firma del valutatore

Firma del valutato

INPS

Istituto Nazionale Previdenza Sociale

COGNOME:

NOME:

MATRICOLA:

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

POSIZIONE ORGANIZZATIVA:

A.2.1**ECONOMICITA' DELL'AZIONE GESTIONALE**

(utilizzo ottimale delle risorse parametrico anche al conseguimento dello standard-obiettivo del relativo centro di costo)

- Incarico Attività tecnico-edilizio nella sede 6

- PUNTEGGIO:

A.2.2**CAPACITA' DI IMPIEGARE LE COMPETENZE E LE CONOSCENZE TECNICHE RITENUTE NECESSARIE PER IL
CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI ATTESI**

Iniziative di riferimento/Note (a cura del valutatore):

Non ha sviluppato iniziative positive	0	1	2	3	4	5	6	7	8	Ha conseguito interamente gli obiettivi
---------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------------------------------------

NOME:

COGNOME: I

A.2.3

CAPACITA' DIMOSTRATE DI GESTIRE IL PROPRIO TEMPO DI LAVORO, FACENDO FRONTE CON FLESSIBILITA' ALLE ESIGENZE DI SERVIZIO E CONTEMPERANDO I DIVERSI IMPEGNI IN MODO DA GARANTIRE UNA PRESENZA COERENTE CON L'ORARIO DI SERVIZIO APPLICATO NELLA SRUTTURA DI APPARTENENZA

Iniziative di riferimento/Note (a cura del valutatore):

Presenza insufficiente 0 1 2 3 4 5 6 7 8 Assicurata una presenza costante.

A.2.4

CAPACITA' DI INTEGRAZIONE CON IL CONTESTO LAVORATIVO DI RIFERIMENTO ANCHE IN RELAZIONE ALLA GESTIONE DI CRISI, EMERGENZE, CAMBIAMENTI DI MODALITA' OPERATIVE

Iniziative di riferimento/Note (a cura del valutatore):

Non ha conseguito i risultati 0 1 2 3 4 5 6 / 7 / 8 / 9 / 10 / 11 / 12 / 13 / 14 / 15 / 16 / 17 / 18 / 19 / 20 /
mesi ha dimostrato efficaci capacità di programmazione

EVENTUALI OSSERVAZIONI DEL VALUTATO :

Firma del valutatore

Firma del valutato

