

# INPS

Istituto Nazionale Previdenza Sociale



***RELAZIONE SULLO STATO DI  
REALIZZAZIONE E SUL FUNZIONAMENTO  
COMPLESSIVO DEL SISTEMA  
DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA  
E INTEGRITA' DEI CONTROLLI INTERNI  
ex art.14,co.4 lett.a,g D.Lgs.150/2009***

***ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE***

**Maggio 2012**

## INDICE

<b>1. PRESENTAZIONE .....</b>	<b>3</b>
<b>2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE .....</b>	<b>6</b>
2.1 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....	6
2.1.1 <i>Definizione di obiettivi, indicatori e target</i> .....	6
2.1.2 <i>Misurazione e valutazione della performance organizzativa</i> .....	10
2.1.3 <i>Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa</i> .....	12
2.2 PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	14
2.2.1 <i>Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target</i> .....	14
2.2.2 <i>Misurazione e valutazione della performance individuale</i> .....	16
2.2.3 <i>Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale</i> .....	17
2.3 PROCESSO (FASI TEMPI E SOGGETTI COINVOLTI) .....	19
2.4 INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO .....	21
2.5 UTILIZZO EFFETTIVO DEI RISULTATI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE .....	23
<b>3. INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLO INTERNI .....</b>	<b>24</b>
3.1 INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO .....	24
3.2 INTEGRAZIONE CON GLI ALTRI SISTEMI DI CONTROLLO .....	24
<b>4. IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE.....</b>	<b>28</b>
<b>5. DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITÀ.....</b>	<b>30</b>
<b>6. COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER.....</b>	<b>31</b>
<b>7. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DEL MONITORAGGIO DELL'OIV.....</b>	<b>32</b>
<b>8. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE</b>	<b>35</b>
<b>9. ALLEGATI .....</b>	<b>37</b>

### 1. PRESENTAZIONE

Ai fini dell'applicazione delle disposizioni in materia di ciclo della performance, il D. Lgs. n.150 del 27/10/2009 – art.14, comma 4 lettere a) e g) - assegna agli Organismi indipendenti di valutazione costituiti presso ciascuna amministrazione il compito di monitorare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, elaborando allo scopo una relazione annuale sullo stato di detto funzionamento.

Con delibera n. 4 del 7/3/2012, assunta ai sensi dell'art. 13, comma 6 del citato decreto, la CiVIT ha approvato in via definitiva le linee guida relative alla redazione della richiamata relazione da parte degli Oiv.

Nella presente Relazione - elaborata sulla base delle richiamate linee guida fornite da CiVIT e dell'Indice dei contenuti da questa indicati nella citata delibera n. 4/2012 – sarà, pertanto, illustrato per linee sintetiche lo stato di avanzamento e il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni in Inps in riferimento alla fase di avvio del processo di applicazione del D. Lgs. n. 150/2009, evidenziando sia le risultanze positive che le eventuali aree di ulteriore sviluppo e perfezionamento.

In via preliminare, è possibile porre in evidenza che la prima applicazione in Istituto delle trattate disposizioni normative, in particolare in materia di implementazione del ciclo di gestione della performance, ha potuto raccogliere l'esperienza già maturata nell'ambito del sistema dei controlli interni orientandone gli aspetti metodologici e procedurali in relazione alla rinnovata normativa.

Più precisamente, si riportano in sintesi i seguenti elementi di avanzamento:

**A. Sistema di misurazione e valutazione della performance:**

- Valorizzazione delle esperienze consolidate in Inps in tema di processo di pianificazione, programmazione e budget e di formulazione dei documenti di bilancio;
- Indicazione dei principi di riferimento e delle linee di realizzazione per la performance organizzativa e individuale;
- Individuazione della mappa degli ambiti di misurazione, in linea con art. 8 D. Lgs. 150/2009, con correlate tipologie di obiettivi, indicatori e target;

## Organismo Indipendente di Valutazione

---

- Definizione delle relazioni tra i controlli interni: in particolare con ciclo bilancio e con controllo strategico e di gestione;
- Definizione dell'assetto metodologico, per la performance individuale
- Indicazione delle azioni di miglioramento del ciclo della performance: customer satisfaction e performance individuale.

### B. Performance organizzativa e individuale:

- Piano della performance 2011 contenente obiettivi rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni di servizio della collettività;
- Misurazione e valutazione della performance organizzativa in termini di efficacia e qualità del servizio, efficienza ed economicità nell'utilizzo delle risorse umane e finanziarie, anche attraverso il confronto con gli esercizi precedenti;
- Piano della performance 2012-2014, con sviluppo degli obiettivi sulla base dei risultati dell'anno precedente e avvio dell'integrazione con Enti assorbiti ex art. 21, comma 9, del decreto n. 201/2011;
- Primi step in ordine alla realizzazione di un sistema di valutazione della performance individuale: valutazione dirigenti, professionisti e medici.

### C. Trasparenza e integrità:

- Adozione del Programma della trasparenza 2011, in linea con i processi pluriennali di comunicazione all'utenza già attivati in Inps;
- Realizzazione di due Giornate della trasparenza nel corso del 2011;
- Costruzione e costante manutenzione e aggiornamento del sito istituzionale, orientato ad estendere la telematizzazione dei servizi e ampliare le attività fruibili via web;
- Previsione nel nuovo Programma della trasparenza di ulteriori aspetti da sviluppare: dimensioni qualità dei servizi, raccordo maggiore tra Piano performance e Programma trasparenza, completamento dati da pubblicare nel sito istituzionale.

Nel quadro della sostanziale coerenza con i principi e le finalità del D.Lgs n.150 gli aspetti del sistema complessivo che presentano margini di ulteriore sviluppo e perfezionamento si configurano quali tappe di avvicinamento agli standard richiesti, nell'ottica di un progressivo miglioramento richiamata più volte dalla stessa Commissione.

Va premesso, infine, che la presente Relazione prende in considerazione (tranne laddove espressamente indicato) l'applicazione in Inps per l'anno 2011 delle disposizioni in materia di ciclo della performance di cui al D.Lgs. n. 150/2009, senza considerare le analoghe risultanze relative ad Inpdap ed Enpals, enti soppressi ex art. 21, comma 9, del decreto n. 201/2011, che rimangono di competenza dei rispettivi Oiv, secondo le indicazioni in merito espresse dalla stessa CIVIT.

## **Organismo Indipendente di Valutazione**

---

A tale proposito, in riferimento alle attività di realizzazione del ciclo della performance in Inps per il 2012, si sottolinea che il nuovo contesto istituzionale e organizzativo, determinato nelle premesse già dai primi mesi del 2012 dal citato decreto n.201/2011, colloca tale realizzazione nell'ambito di precisi obiettivi di prioritaria rilevanza strategica per il sistema-paese rivolti a conseguire, attraverso l'integrazione degli enti previdenziali, finalità di risanamento della finanza pubblica.

Nel contesto richiamato il ciclo della performance e la correlata funzione di misurazione e valutazione dovranno tendere a sempre più evidenziare i processi di revisione e razionalizzazione della spesa, per meglio verificare i servizi e le funzioni svolte dall'amministrazione in relazione a costi e qualità.

## 2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

### 2.1 Performance organizzativa

#### 2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target

Il Sistema di misurazione e valutazione vigente in Inps è stato approvato con determinazione n. 196 del 24 dicembre 2010 nei termini idonei ad assicurarne la piena operatività dal 1° gennaio 2011, secondo quanto disposto in merito dall'art. 30, comma 3, del D. Lgs. n. 150/2009.

Detto Sistema risulta coerente con i principi illustrati nella delibera CiVIT n.88/2010 relativa alle "Linee guida per la definizione degli standard di qualità" e nella delibera n.89/2010 concernente gli "Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del sistema di misurazione e valutazione delle performance", nonché con i contenuti minimi indicati nelle delibera CiVIT n.104/2010 sulla definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance e n.114/2010 contenente indicazioni applicative ai fini dell'adozione di detti sistemi.

Il citato Sistema valorizza **modelli, strumenti e sistemi informativi e gestionali** già presenti in INPS, volti a monitorare, nella logica di multidimensionalità sottesa all'art. 8 del D. Lgs. n. 150/2009, l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa dell'Istituto, oltre che dei fenomeni gestionali, con riferimento particolare al ciclo di formazione e gestione del Bilancio di previsione e al correlato processo di pianificazione, programmazione e budget.

In particolare, il modello di governo gestionale adottato dall'Istituto - secondo una logica di Bilanciamento valori (Balanced Scorecard) - è rivolto ad assicurare l'allineamento e la coerenza tra le linee strategiche, gli obiettivi direzionali e le azioni operative, associando ad ognuna di esse appropriati indicatori di performance.

Più precisamente, per ciascun obiettivo strategico sono definiti indicatori in grado di misurare le risultanze per uno o più ambiti della performance organizzativa di cui all'art. 8 del D.Lgs. n.150/2009, integrato dalle indicazioni di cui alla delibera CiVIT n.104/2010 (Grado di attuazione della strategia, Portafoglio delle attività e dei servizi, Stato di salute dell'Amministrazione, Impatti dell'azione amministrativa, Confronti con altre Amministrazioni), in

## Organismo Indipendente di Valutazione

---

modo da favorire una visione integrata della performance globale e di ciascuna Unità Organizzativa.

Le principali dimensioni attorno alle quali è stato sviluppato **il sistema di misurazione della performance** sono l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa, la qualità dei servizi erogati, l'impatto sul contesto socio-economico (*outcome*).

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

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

Il Sistema individua pertanto le specifiche tipologie di indicatori:

- indicatori di outcome (che misurano l'impatto, come risultato ultimo di un'azione),
- indicatori di efficienza e innovazione,
- indicatori di efficienza e qualità,
- indicatori di output (che si riferiscono al prodotto generato da una specifica struttura organizzativa e vengono normalmente indicati in termini quantitativi),
- indicatori di economicità.

Il Sistema recepisce anche il modello di "Scheda anagrafica degli indicatori", prevista dalla delibera CiVIT n. 89/2010, rivolta a caratterizzare correttamente gli indicatori di performance, contestualizzandoli all'interno del modello di misurazione e valutazione proposto.

Il Sistema fornisce inoltre gli elementi per consentire, in primo luogo, la rilevazione effettiva della performance, secondo le caratteristiche specifiche degli indicatori.

In secondo luogo, sulla base delle risultanze del processo di misurazione e per ciascun livello organizzativo, il Sistema consente la **valutazione della performance**, avendo a riferimento una scala che permette di valorizzare il grado di raggiungimento del valore target per ciascuno degli indicatori correlati ai singoli obiettivi, in base all'entità dello scostamento registrato rispetto al valore obiettivo.

Tale valutazione complessiva della performance organizzativa dell'Istituto tiene conto, inoltre, di una composizione tra i diversi obiettivi che afferiscono

## Organismo Indipendente di Valutazione

---

agli ambiti della performance organizzativa, come indicati dall'articolo 8 del D.Lgs. n.150/2009.

La predisposizione del Piano della performance 2011 dell'Inps ha preso a riferimento le indicazioni contenute nelle delibere Civit n. 104/2010, sulla definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance; n.112/2010, contenente istruzioni operative per la predisposizione del documento programmatico che dà avvio al ciclo di gestione della performance; n. 114/2010, contenente indicazioni applicative ai fini dell'adozione di detti sistemi; n. 123/2010, in tema di valutazione della dirigenza.

Per quanto concerne i contenuti programmatici, il Piano 2011 ha sviluppato coerentemente le linee strategiche indicate nella Relazione programmatica per gli anni 2011-2013 in cui il CIV (organo che rappresenta istituzionalmente le parti sociali portatrici di interesse) individua le linee di indirizzo dell'azione gestionale dell'Istituto e con la Nota Preliminare al Bilancio di Previsione 2011.

Gli indirizzi formulati dal CIV, assieme alle innovazioni normative di interesse, costituiscono, pertanto il riferimento di livello strategico per il Piano della Performance, in raccordo con il processo di pianificazione, programmazione e budget.

Infatti, nella Nota Preliminare, prevista dall'art.9 comma 4 del vigente Regolamento per l'amministrazione e la contabilità, le indicazioni strategiche del CIV per il triennio 2011-2013, sono state tradotte:

- a) per quanto concerne le attività di rilevanza centrale: in Linee di indirizzo strategico, articolate in Linee guida gestionali, ciascuna delle quali declinata operativamente in specifici Programmi obiettivo, assegnati alla responsabilità delle funzioni centrali competenti per materia;
- b) per le attività di produzione, in obiettivi di produzione, efficienza, efficacia e qualità ed economicità, assegnati alla responsabilità delle Direzioni regionali e articolati nelle sedi territoriali.

E' opportuno rilevare, in ordine alla congruenza del processo di declinazione delle indicazioni strategiche in programmi e piani operativi, che il Piano della performance 2011, in coerenza con i documenti di bilancio, individua cinque linee di indirizzo:

1. Organizzazione delle strutture territoriali e dei processi di produzione;
2. Incremento accertamento contributivo;
3. Nuove competenze derivanti dalla L. n. 122/2010;
4. Leve interne del cambiamento;
5. Invalidità civile e gestione della malattia.



## Organismo Indipendente di Valutazione

---

Passando a valutare il livello di coerenza tra gli obiettivi contenuti nel Piano della Performance con i requisiti metodologici di cui all'art. 5 del D. Lgs. n. 150/2009, si rileva quanto segue:

- La rilevanza e la pertinenza degli obiettivi rispetto ai bisogni di servizio della collettività e alla missione istituzionale dell'Ente è correlata alla realizzazione di un processo di pianificazione, programmazione e budget che prende avvio e trova conclusione formale in atti di un Organo di indirizzo politico rappresentativo dei portatori di interesse.
- Detti obiettivi sono articolati in relazione agli specifici ambiti di attività di produzione e di gestione amministrativa e sono espressi attraverso un sistema di indicatori e target che, in relazione alla specifica tipologia, ne consentono la verificabilità e misurabilità.
- Ciascuno degli obiettivi previsti dal Piano è definito sulla base di serie storiche così da determinare una tendenza di progressivi e significativi miglioramenti nella qualità dei servizi erogati, oltre che nell'efficiente ed economico uso delle risorse.
- Il sistema di obiettivi è riferito all'arco temporale annuale, nell'ambito di indirizzi strategici di orizzonte triennale.

Detti elementi caratterizzanti si confermano anche nell'impianto metodologico del Piano della performance 2012-2014, approvato con Determinazione presidenziale n. 29/2012 che contiene un aggiornamento delle linee di indirizzo strategiche per il triennio, orientato anche all'integrazione degli Enti ex Inpdap ed ex Enpals:

1. Interventi sulla struttura organizzativa dell'Istituto;
2. Politiche del personale;
3. Interventi sul soggetto contribuente;
4. Interventi sul processo assicurato pensionato;
5. Interventi sul processo a sostegno del reddito;
6. Interventi sull'invalidità civile;
7. Interventi in materia del contenzioso;
8. Interventi sui servizi generali e istituzionali.

Infine, si evidenzia che i Piani della performance sopra richiamati contengono specifiche linee di attività orientate allo sviluppo della trasparenza, intesa soprattutto come condizione rivolta a consentire al cittadino utente di acquisire le informazioni e gli strumenti utili alla piena soddisfazione dei diritti sanciti dalle leggi. In questi termini, è opportuno porre in rilievo che - oltre a indicare tra i Programmi obiettivo per l'anno di riferimento la predisposizione del Programma per la trasparenza e integrità - detti Piani prevedono anche specifici obiettivi in ordine al miglioramento della comunicazione telematica con l'utenza, alla realizzazione di progetti di educazione previdenziale per le nuove generazioni, alla predisposizione di programmi pluriennali di comunicazione, alla valorizzazione del patrimonio informativo statistico, all'individuazione di linee guida per la misurazione e il monitoraggio della reputazione dell'Istituto.

### 2.1.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

La misurazione della performance organizzativa avviene in coerenza con quanto disposto in materia nel Sistema di misurazione e valutazione Inps e in stretta correlazione con i processi di controllo di gestione.

In relazione alle differenti tipologie di attività e obiettivi assegnati, in termini operativi detta misurazione si articola distintamente per le strutture centrali e per quelle territoriali, utilizzando allo scopo la gamma di indicatori elencati nel paragrafo precedente.

Per i Centri di responsabilità centrali si individuano quattro ambiti di misurazione, con le correlate tipologie di schede:

- a) Linee guida gestionali e Programmi obiettivo assegnati alla struttura - direttamente derivanti dalla mission aziendale e dalle indicazioni strategiche definite dagli Organi di indirizzo politico- amministrativo - con la descrizione precisa degli obiettivi e dei relativi indicatori e target;
- b) Attività di autofunzionamento delle strutture centrali: Obiettivi, indicatori e target di efficienza, efficacia e consumo di risorse;
- c) Risorse umane ed economiche disponibili, ripartite tra attività di autofunzionamento e utilizzo nei Programmi obiettivo; le risorse umane sono espresse in FTE (Full Time Equivalent) e quelle economiche in euro distintamente per le voci correlate a straordinario, missioni e timesheet;
- d) Collegamento tra gli obiettivi assegnati ai Centri di responsabilità di primo livello con le attività e le risorse assegnate ai centri di secondo livello in cui si articola la struttura centrale.

La misurazione delle attività di produzione assegnate alle strutture territoriali a diretto contatto con i cittadini utenti prende a riferimento la totalità dei circa 1.100 prodotti/servizi relativi alle diverse aree istituzionali (assicurato/pensionato, soggetto contribuente, prestazioni a sostegno del reddito, ecc.), attingendo i dati informativi di interesse dalle procedure operative nonché dai sistemi di gestione del personale e di contabilità.

Le informazioni scaturite dall'elaborazione di tali dati sono raccolte in specifici cruscotti idonei a fornire ai diversi Centri di Responsabilità direzionale o gestionale una rappresentazione ai livelli di maggiore o minore sinteticità ai fini del governo del sistema.

Da quanto esposto si evince la positiva valutazione della qualità dei dati utilizzati per la misurazione, in termini sia di tempestività nella raccolta che di affidabilità.

## Organismo Indipendente di Valutazione

---

Gli ambiti di misurazione presi a riferimento con il Piano di performance 2011, che scaturiscono dalla declinazione delle linee di indirizzo in obiettivi strategici e quindi operativi, possono essere riassunti come segue:

- a) Volumi di produzione, intesi sia come produzione omogeneizzata ordinaria sia come produzione straordinaria rivolta allo smaltimento degli arretrati;
- b) Fabbisogno di risorse umane, distintamente per la collocazione nei processi di produzione ovvero nelle attività ausiliarie o di supporto;
- c) Obiettivi di efficienza e produttività, in termini di produttività globale di sede sulla base del rapporto tra produzione realizzata e risorse umane utilizzate;
- d) Obiettivi di efficacia e qualità, distintamente individuati per i diversi processi di produzione (tempi soglia o tempi medi di erogazione della prestazione, incremento incassi, riduzione interessi legali, ecc.) e definiti in misura incrementale rispetto all'esercizio precedente;
- e) Obiettivi di autofunzionamento per le Direzioni regionali;
- f) Obiettivi di costi di funzionamento, totali e discrezionali;
- g) Obiettivi di economicità, definiti in termini di rapporto tra risultati conseguiti e costi di funzionamento sostenuti.

Le attività di riprogrammazione consuntivazione sono svolte con cadenza trimestrale, parallelamente per le strutture centrali e le direzioni territoriali, nell'ambito delle procedure dedicate ai piani di attività (Piano budget e Sap BW Sem) e alla contabilità (SAP CO ).

Il Sistema prevede che le risultanze dei monitoraggi periodici siano portate con la medesima cadenza all'esame degli Organi politico-amministrativi, allo scopo di verificare l'andamento complessivo della performance e rilevare eventuali scostamenti tra gli obiettivi programmati e i risultati conseguiti, anche in ordine all'attivazione se necessario di interventi correttivi.

Si rileva, a tale proposito, che nel corso dell'esercizio 2011 le fasi di rendicontazione degli obiettivi assegnati, relativamente al I° e II° trimestre dell'anno, hanno costituito oggetto di specifica deliberazione adottata dalla gestione presidenziale in data 23 dicembre 2011.

Per quanto concerne la rendicontazione al 31 dicembre 2011, questa costituirà oggetto della Relazione sulla performance, il cui termine è fissato al 30 giugno 2012, come disposto dal D. Lgs. n. 150/2009 e ribadito dalla CiVIT nella delibera n. 5/2012.

Va rilevato, infine, che il richiamato Piano della performance 2012-2014 conferma, per un verso, l'impianto complessivo degli obiettivi e correlati indicatori di misurazione e, nel contempo, sviluppa gli strumenti metodologici

in ordine al migliore apprezzamento della produzione per ciò che concerne sia la riduzione delle giacenze sia la valorizzazione di specifici indicatori mirati a valutare il valore generato dalla produzione in aree di particolare rilievo strategico sul Bilancio istituzionale.

### **2.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa**

La metodologia adottata in Inps per la misurazione e valutazione della performance organizzativa appare, all'Organismo indipendente di valutazione, adeguata rispetto ai principi e ai criteri esposti nel citato decreto n. 150/2009.

Infatti, occorre ribadire che il Piano della performance per l'anno 2011 - come pure il successivo Piano 2012-2014 - è correlato strettamente con il processo di pianificazione, programmazione e budget e, in particolare con la Nota preliminare di cui al Bilancio preventivo per l'esercizio di riferimento.

In tal senso, si tratta di una metodologia che da tempo è sviluppata e consolidata in Istituto, arricchendosi ogni anno di ulteriori elementi in grado di cogliere e rappresentare la complessità in rapporto agli obiettivi strategici.

In particolare, a confronto di quanto previsto dal Sistema di misurazione e valutazione, nei Piani della performance 2011 e nel successivo Piano 2012-2014 si rileva quanto segue:

- la metodologia è sottoposta ad un iter di approvazione e negoziazione tra i diversi organi e livelli organizzativi, centrali e territoriali, tale da assicurare il coinvolgimento dei diversi soggetti istituzionali (anche nella rappresentanza dei portatori di interesse) e organizzativi nella definizione degli obiettivi strategici e operativi;
- gli strumenti di rappresentazione dell'andamento della performance utilizzati sono adeguatamente sperimentati e consentono di evidenziare il rapporto tra l'obiettivo e il risultato, l'andamento rispetto all'esercizio precedente, l'apprezzamento della performance complessiva attraverso la composizione dei diversi indicatori di riferimento;
- la chiarezza nella definizione degli obiettivi, dei correlati indicatori e target, nonché del *cascading* di tali obiettivi nei diversi livelli organizzativi è risultata finora adeguata in ordine alle esigenze di reporting ai diversi livelli direzionali e gestionali.

A tale proposito - anche a fronte di differenti valutazioni al riguardo espresse da CiVIT - è doveroso porre in rilievo che laddove le esigenze di reporting a livello strategico portano a privilegiare l'adozione di indicatori fortemente sintetici (come ad esempio nel caso degli obiettivi di efficacia e qualità, espressi in termini di percentuale di miglioramento

## **Organismo Indipendente di Valutazione**

---

rispetto all'anno precedente), in ogni modo, detti indicatori scaturiscono da aggregazioni successive di indicatori più analitici che fanno riferimento a obiettivi operativi definiti in termini chiari e concreti (ad esempio, tempi soglia di liquidazione delle prestazioni, riduzione interessi passivi, ecc.).

### **2.2 Performance individuale**

#### **2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target**

Per quanto concerne la valutazione della performance individuale, si rileva che il Sistema di valutazione e misurazione della performance adottato dall'Inps prevede l'inserimento di tale attività nell'ambito delle "azioni di miglioramento" da avviare a partire dall'anno 2011, delineando un percorso realizzativo rivolto a definire operativamente il modello, il processo, le metodologie e gli strumenti. Si rileva, altresì, che nel primo periodo di implementazione del ciclo della performance le iniziative poste in essere su questa materia - che proseguono peraltro linee di attività già realizzate negli anni precedenti in ordine alla valutazione delle qualifiche dirigenziali e dei professionisti e medici - contribuiscono a definire una tappa di tale percorso, consolidando la stretta integrazione e coerenza tra valutazione della performance organizzativa e apprezzamento del contributo dei singoli.

Nel Sistema è, altresì prevista, la piena integrazione tra la valutazione della performance individuale con la programmazione economico-finanziaria e con i sistemi di gestione delle risorse umane.

Il Sistema ha definito le linee guida per la predisposizione da parte dell'Amministrazione del processo e delle modalità di valutazione della performance individuale, relativamente alle categorie di personale interessato, agli ambiti e ai criteri di base per l'apprezzamento della performance individuale, alle apposite schede di valutazione. Il Sistema, inoltre, ha individuato le categorie dei soggetti valutabili, in funzione della qualifica e del ruolo organizzativo:

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

Con riferimento alla valutazione della dirigenza di vertice, - che nel caso dell'Istituto coincide con la figura del Direttore Generale, - il Sistema ha precisato che prioritario riferimento andrà fatto ai risultati della complessiva performance organizzativa dell'intero Ente, rilevati sulla base del Sistema stesso, evidenziando rispetto ai risultati ottenuti il contributo reso con gli atti

## Organismo Indipendente di Valutazione

---

gestionali assunti e le iniziative intraprese, nonché l'impulso fornito ai processi di cambiamento organizzativo e culturale dell'ente stesso.

Il profilo di valutazione individuale indicato dal Sistema è rivolto a comporre i diversi elementi di valutazione dei soggetti interessati in relazione alle caratteristiche individuali e di ruolo oltre che agli obiettivi organizzativi e/o del gruppo di lavoro.

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

Con riferimento agli ambiti individuati, il Sistema ha previsto che l'amministrazione - sulla base di un preliminare "dizionario delle competenze articolato distintamente per i diversi ruoli organizzativi e in grado di evidenziare gli elementi di successo delle performance in termini di conoscenze, capacità e attitudini - predisponga distinte schede di valutazione che contengono le seguenti dimensioni essenziali:

- Risultati (Performance dell'amministrazione, Performance dell'Unità operativa di appartenenza e Obiettivi di gruppo/individuali)
- Comportamenti/Competenze

Il risultato complessivo derivante dalla somma dei risultati parziali relativi ai diversi ambiti della scheda permette la confrontabilità delle diverse valutazioni effettuate, anche ai fini della predisposizione delle graduatorie previste dall'art. 19, comma 1, del D. Lgs. n. 150/2009.

Il Sistema prevede che il processo di valutazione della performance individuale, sia articolato secondo i seguenti passaggi sequenziali:

- definizione delle linee guida di valutazione;
- assegnazione obiettivi di risultato e di comportamento;
- monitoraggio risultati (verifiche intermedie);
- valutazione del raggiungimento degli obiettivi di risultato e comportamento;
- comunicazione valutazione con consegna schede;
- eventuale realizzazione procedure di conciliazione;
- attivazione processi di gestione delle risorse umane.

Nell'ambito della prima applicazione di quanto delineato nel documento sul Sistema si rileva che il Piano della performance 2011 ha previsto che, all'iniziale applicazione del Sistema stesso, seguano alcune fasi di

---

## **Organismo Indipendente di Valutazione**

---

perfezionamento progressivo del processo, del sistema e degli strumenti, in modo da permettere all'Istituto di presidiare in maniera strutturata l'intero ciclo di gestione della performance sia organizzativa che individuale.

In relazione alla performance individuale, il citato Piano, ha individuato alcune aree di intervento/miglioramento, anche in funzione dei requisiti minimi indicati dalla delibera CiVIT n.114/2010. In particolare, sono state previste progressive azioni di miglioramento che riguardano sia il modello (specifica dei singoli fattori di valutazione, definizione dell'insieme di regole che consente la misurazione di ognuno di loro e costruzione di una sintesi valutativa), sia il processo (fasi e attività, attori e responsabilità e relativi strumenti).

Il Piano della performance 2011 ha delineato, altresì, una valutazione individuale strettamente correlata con la performance organizzativa e pertanto ha individuato distinti livelli organizzativi, assieme ai rispettivi obiettivi, indicatori e target che soddisfino la previsione di integrazione tra il ciclo della performance e la valutazione individuale, come precisata nel Sistema ed orientata a principi di trasparenza, pubblicità e partecipazione, nonché di stretta correlazione con la misurazione e valutazione dei risultati raggiunti dall'unità organizzativa di appartenenza.

### **2.2.2 Misurazione e valutazione della performance individuale**

Per quanto concerne l'esposizione delle attività di realizzazione di quanto previsto in materia di valutazione individuale, si premette che in data 22 dicembre 2011, con nota n. 3097, la CiVIT ha comunicato agli Oiv di avere richiesto al Ministero per la pubblica amministrazione un esame congiunto su tale materia, per formulare indicazioni precise al riguardo, come pure riguardo alle tematiche di cui all'art. 14, comma 5, del D. Lgs. n. 150/2009.

Rileva, al riguardo, evidenziare anche il contesto ancora segnato dagli effetti del perdurante blocco della contrattazione nazionale a seguito della Legge n. 122/2010.

Passando ad esporre le attività realizzate in Inps nel corso del 2011 in materia di valutazione della performance individuale si rileva che, in continuità con l'operato degli anni precedenti ed in coerenza con le disposizioni del CCNL 2006-2009 dell'Area VI, i contratti integrativi di ente per l'anno 2010 riguardanti i dirigenti e i professionisti, hanno individuato i parametri di riferimento ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato.

Le attività di valutazione sono al momento in corso di completamento anche relativamente ai dirigenti di livello generale e, al termine di tale fase le



## Organismo Indipendente di Valutazione

---

risultanze potranno essere trasmesse all'Oiv ai fini dell'espletamento di quanto previsto in merito dall'art. 19, comma 1, del D. Lgs. n. 150/2009.

Con riferimento al personale delle aree ABC, si rileva che la contrattazione nazionale di riferimento più recente è quella relativa al contratto per il quadriennio normativo 2006-2009, sottoscritto il 24 gennaio 2008, e al contratto per il biennio economico 2008-2009, sottoscritto il 18 febbraio 2009.

In tale quadro, il contratto integrativo di ente per l'anno 2010 correla l'erogazione del trattamento accessorio alla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di produzione e di qualità dei servizi, anche in rapporto al coefficiente di merito attribuito dal dirigente in considerazione del contributo al raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Tale impianto metodologico trova conferma anche nell'ipotesi di contratto integrativo per l'anno 2011, sottoscritto in data 29 novembre 2011 e attualmente ancora all'esame dei Ministeri vigilanti al riguardo.

### **2.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale**

In merito alle attività finora realizzate in tema di valutazione individuale, si può rilevare che:

- per quanto attiene al grado di condivisione all'interno dell'amministrazione del sistema finora realizzato, va rilevato che regole, modalità e criteri di valutazione sono coerenti anche con i contenuti della contrattazione nazionale e integrativa di ente;
- si richiamano anche a detta contrattazione le modalità di conciliazione e di risoluzione delle istanze rappresentate dai valutati;
- va altresì posto in rilievo l'esigenza che in Istituto, in linea con le disposizioni normative in proposito, sia definita in termini più puntuali l'attività di comunicazione preventiva, in itinere e a consuntivo tra i valutatori e i valutati riguardo ai criteri di valutazione dei risultati conseguiti.

E', tuttavia, necessario porre in rilievo che l'esperienza finora realizzata per la valutazione dei dirigenti e dei professionisti esprime una stretta correlazione tra la valutazione individuale e i risultati della performance organizzativa, sia dell'amministrazione nel suo complesso sia per le singole unità organizzative di appartenenza.

Infatti, detta valutazione, secondo quanto indicato nelle fonti di riferimento, viene espressa sulla base dei seguenti fattori:

## **Organismo Indipendente di Valutazione**

---

- Valutazione della qualità della prestazione, in termini di raggiungimento degli obiettivi, economicità dell'azione gestionale, flessibilità nella gestione dell'orario di lavoro, capacità dimostrate per iniziative volte a favorire proficue relazioni esterne/interne e sviluppare le risorse umane affidate;
- Realizzazione degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza;
- Indicatore sintetico di qualità dei processi primari.

### **2.3 Processo (fasi tempi e soggetti coinvolti)**

Si rileva che il Sistema di misurazione e valutazione della performance, adottato dall'Inps con la citata delibera n. 196/2010, definisce un impianto processuale in grado di individuare con precisione sia la tempistica delle diverse fasi, sia i soggetti coinvolti, assieme alle reciproche relazioni, in coerenza con i cicli del bilancio e del budget.

Si tratta di un disegno procedurale che recepisce principi e disposizioni contenuti nel D. Lgs. n. 150/2009, oltre che armonizzarsi con il sistema di *governance* definito dal D. Lgs. n. 479/1994 e successive modificazioni.

In linea con tali presupposti, nella fase di prima attuazione del ciclo della performance in Inps, si possono isolare i seguenti momenti:

- A) Definizione degli indirizzi strategici pluriennali da parte del Consiglio di indirizzo e vigilanza, nell'ambito della Relazione programmatica 2011-2013, approvata con deliberazione n. 12, del 28 luglio 2010;
- B) Predisposizione della Nota preliminare al Bilancio 2011, approvato con determinazione presidenziale n. 127, del 22 ottobre 2010, nella quale le linee strategiche pluriennali sono tradotte in linee di indirizzo annuali, correlandosi anche temporalmente al bilancio di esercizio;
- C) Avvio (con l'emanazione da parte del Direttore generale della circolare n. 141 del 5 novembre 2010) del processo di programmazione e budget, con l'attivazione dei centri di responsabilità di livello centrale e territoriale per il confronto sugli obiettivi assegnati e il relativo impiego di risorse umane e finanziarie;
- D) Indicazione, da parte della D. C. Pianificazione e controllo di gestione, delle modalità e degli strumenti per la formalizzazione dei piani di attività e degli obiettivi;
- E) Formalizzazione della proposta di budget, validata e approvata dal Direttore generale e inserita nel Piano della performance, con l'assegnazione degli obiettivi alle Direzioni centrali e regionali;
- F) Approvazione del Piano della performance per l'anno 2011, con determinazione presidenziale n. 67, del 28 febbraio 2011; detto Piano è stato successivamente esaminato e approvato anche dal Civ, con delibera n. 12 del 28 giugno 2011.

## Organismo Indipendente di Valutazione

---

- G) Attivazione, da parte della D.C. Pianificazione e controllo di gestione di fasi di rendicontazione trimestrale degli obiettivi assegnati, ai fini del monitoraggio intermedio della performance e per adottare necessarie azioni correttive e di riprogrammazione degli obiettivi e delle risorse.
- H) Prima verifica al 30 giugno 2011 del Piano della performance, con determinazione presidenziale n. 446 del 23 dicembre 2011.

In relazione a quest'ultimo punto si sottolinea l'opportunità che le verifiche intermedie sul Piano della performance, per gli anni successivi, avvengano in tempi utili per eventuali azioni correttive.

Attualmente, facendo seguito alla consuntivazione annuale effettuata nell'ambito del processo di programmazione e budget, è in fase di predisposizione la Relazione sulla performance 2011, di cui all'art. 10, comma 1, lett. b), del D.Lgs. n. 150/2009, da approvare da parte dell'amministrazione entro il 30 giugno 2012 e da validare da parte dell'Oiv entro il successivo 15 settembre, come ribadito anche da CiVIT con delibera n. 5/2012.

Va, altresì, evidenziato che con determinazione presidenziale n. 29, del 30 marzo 2012, è stato adottato il Piano della performance per il triennio 2012-2014, che comprende anche le gestioni ex-Inpdap ed ex-Enpals. Detto Piano contiene prime direttive rivolte all'integrazione degli enti soppressi, con riferimento agli obiettivi di preminente valenza strategica di cui all'art. 21, comma 9, del decreto n. 201/2011 e sarà oggetto di opportuno aggiornamento entro il 31 luglio 2012, come previsto nel "Programma di integrazione" di cui alla determinazione presidenziale n. 5802 del 23 gennaio 2012.

Infine, per quanto concerne il ruolo di affiancamento e di monitoraggio svolto dall'Oiv nell'ambito del processo sopra descritto, in linea peraltro con le indicazioni in materia fornite da CiVIT, nel successivo capitolo 7 saranno precisate le modalità operative.

### **2.4 Infrastruttura di supporto**

Come già ricordato più volte nei paragrafi precedenti, correlandosi strettamente con il processo di pianificazione, programmazione e budget il sistema di valutazione, trasparenza e integrità dell'Inps trova supporto, ai fini della misurazione della *performance*, su un sistema informativo/informatico consolidato e progressivamente arricchito negli anni.

In particolare, il monitoraggio della performance nel corso della gestione è garantito dal sistema contabile e di controllo sviluppato presso l'Istituto che consente di rilevare attività, costi e ricavi della gestione, sia per natura, sia in base alla responsabilità organizzativa, sia infine alla destinazione, se correlati allo scopo per cui le risorse sono impiegate/prodotte. Si viene a configurare in tal modo un sistema di monitoraggio delle performance con caratteristiche multifunzionali a livello di:

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

Va rilevato che il monitoraggio e la misurazione delle attività di produzione assegnate alle sedi territoriali si basa sulla rilevazione, in prevalenza con modalità automatizzate, della totalità dei prodotti servizi istituzionali finalizzati al rapporto con i cittadini utenti (circa 1.100 prodotti).

La misurabilità e confrontabilità dei diversi servizi, prestazioni e risultati gestionali generati dai processi di lavorazione è stata consentita - già da alcuni decenni - dall'adozione di un sistema di omogeneizzazione basato sull'individuazione di un'unità di equivalenza della produzione (tradizionalmente, la pensione di vecchiaia), parametrata sulla base del tempo di liquidazione/accoglimento della domanda.

A partire dal corrente anno 2012, ai prodotti è stato associato il nuovo coefficiente di omogeneizzazione calcolato a seguito dell'azione di revisione del catalogo prodotti sulla base del nuovo valore del punto omogeneizzato che supera il tradizionale criterio di riferimento a un prodotto standard, focalizzando l'interesse sul volume di attività eseguibili in una unità di tempo, secondo le prassi codificate dai flussi standardizzati.

Nel documento che espone il Sistema di misurazione e valutazione adottato si evidenzia che i principali elementi su cui il sistema della performance viene sviluppato comprendono:

## Organismo Indipendente di Valutazione

---

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

Tali diversificate rappresentazioni sono esposte in cruscotti direzionali e gestionali che consentono, da un lato, valutazioni di efficienza economica delle singole strutture e di capacità manageriale di impiego e di ottimizzazione delle risorse disponibili e, dall'altro, valutazioni di efficienza economica/efficacia per processo/attività e per prodotto/servizio.

Il Sistema di misurazione della performance si articola, anche in coerenza con il sistema di pianificazione, programmazione e budget e controllo, nei seguenti livelli di responsabilità e controllo, ai quali corrispondono peraltro precise destinazioni di reporting:

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

### **2.5 Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione**

L'efficacia del Sistema di misurazione e valutazione della performance nell'orientare il governo dell'Ente è determinata anche dalla stretta correlazione, più volte ricordata, con il consolidato processo di programmazione e budget, poiché la valorizzazione delle risultanze in itinere e a consuntivo ai fini della riprogrammazione degli obiettivi e delle risorse da allocare è inerente all'attività stessa di budget.

Va, altresì, considerato che le risultanze complessive per l'esercizio 2011 saranno oggetto della Relazione sulla performance che l'amministrazione dovrà approvare entro il 30 giugno e, in tal senso, successivamente a tale data si potranno orientare eventuali decisioni di carattere strategico e operativo.

In ogni caso, è opportuno riportare alcune attività correlate alle prime risultanze del ciclo della performance:

- a) la Relazione programmatica 2012-2014, adottata dal Civ con deliberazione n. 15 del 28 luglio 2011, anche sulla base delle prime risultanze dell'avvio del ciclo della performance ha ulteriormente precisato le linee di indirizzo in materia di ciclo della performance, di sistemi di valutazione e adempimenti relativi agli obblighi di trasparenza e integrità;
- b) le pre-consuntivazioni dell'anno 2011 hanno costituito la principale base metodologica per la definizione degli obiettivi strategici ed operativi esposti nella Nota preliminare al Bilancio preventivo, anche per il 2012 definiti in termini di miglioramento rispetto ai risultati dell'anno precedente;
- c) il Piano della performance 2012 raccoglie le risultanze dei monitoraggi effettuati sull'andamento dell'esercizio precedente valorizzandole in ordine alla definizione degli obiettivi e al perfezionamento dei correlati indicatori e target.

Per quanto concerne, infine, i temi delle pari opportunità e del benessere organizzativo va rilevato che costituiscono entrambi materia di interesse per il Comitato unico di garanzia (Cug), costituito in applicazione dell'art. 21 della Legge n.183 del 24/11/2012, attualmente impegnato a programmare mirate iniziative anche in collaborazione con l'Oiv.

In tema di benessere organizzativo va, peraltro, ricordato che la CIVIT, con la già richiamata nota n. 3097 del 22 dicembre 2011, si è riservata di fornire le necessarie indicazioni, a seguito di apposito confronto con il Dipartimento della funzione pubblica.

### **3. INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLO INTERNI**

#### **3.1 *Integrazione con il ciclo di bilancio***

Il ciclo di bilancio si svolge in Inps secondo le disposizioni ex D.P.R. 97/2003, che prevede una stretta integrazione tra Bilancio economico-finanziario e processo di programmazione pianificazione e budget.

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

Conformemente alle indicazioni fornite dalla CIVIT, con la predisposizione del Piano della performance l'integrazione e il collegamento logico tra la pianificazione della performance ed il processo di programmazione economico-finanziaria sono garantiti per quanto concerne sia la coerenza dei contenuti, sia il coordinamento degli attori e delle funzioni organizzative rispettivamente coinvolte, sia infine l'integrazione degli strumenti di reportistica e dei sistemi informativi a supporto dei due processi.

Inoltre, l'allineamento dei calendari dei due processi assicura il raccordo tra gli strumenti di programmazione finanziaria e di bilancio ed il Piano della performance.

#### **3.2 *Integrazione con gli altri sistemi di controllo***

Le soluzioni organizzative adottate dall'amministrazione - in termini di integrazione e coordinamento tra soggetti, tempi e contenuti - appaiono adeguate a garantire la coerenza del sistema di misurazione e valutazione con i sistemi di controllo esistenti, in particolare la pianificazione e controllo strategico e il controllo di gestione.

In Inps, in linea con l'innovato contesto normativo di riferimento in tema di controlli interni, che vede le disposizioni del Decreto Legislativo 150/2009 integrare quelle già previste dal Decreto Legislativo 286/1999, le funzioni di



## Organismo Indipendente di Valutazione

---

controllo interno sono finalizzate a:

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

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

In particolare, l'Organismo indipendente di valutazione, sulla base dell'art. 14, comma 2 del D. Lgs. n.150/2009, esercita anche le attività di controllo strategico le cui finalità, coerentemente con i principi contenuti nel D.Lgs n. 286 del 28 agosto 1999, consistono nella misurazione e valutazione della:

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

L'Organismo indipendente di valutazione riferisce gli esiti del controllo strategico direttamente agli Organi di indirizzo politico-amministrativo, responsabili delle eventuali misure correttive da effettuare per il raggiungimento degli obiettivi strategici, oltre che di formulare linee di indirizzo e programmi di attività nell'ambito del ciclo della performance.

## Organismo Indipendente di Valutazione

---

Il sistema di controllo strategico sviluppato presso l'Istituto si presenta, nei suoi elementi caratterizzanti, coerentemente integrato con il processo di attuazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance, consentendo pertanto di:

- monitorare periodicamente l'efficacia dell'azione amministrativa, attraverso il controllo del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Istituto;
- mettere in relazione le risorse utilizzate per il perseguimento degli obiettivi strategici;
- misurare e valutare il raggiungimento delle linee di indirizzo dell'Istituto in una prospettiva multidimensionale di efficacia, efficienza ed economicità.

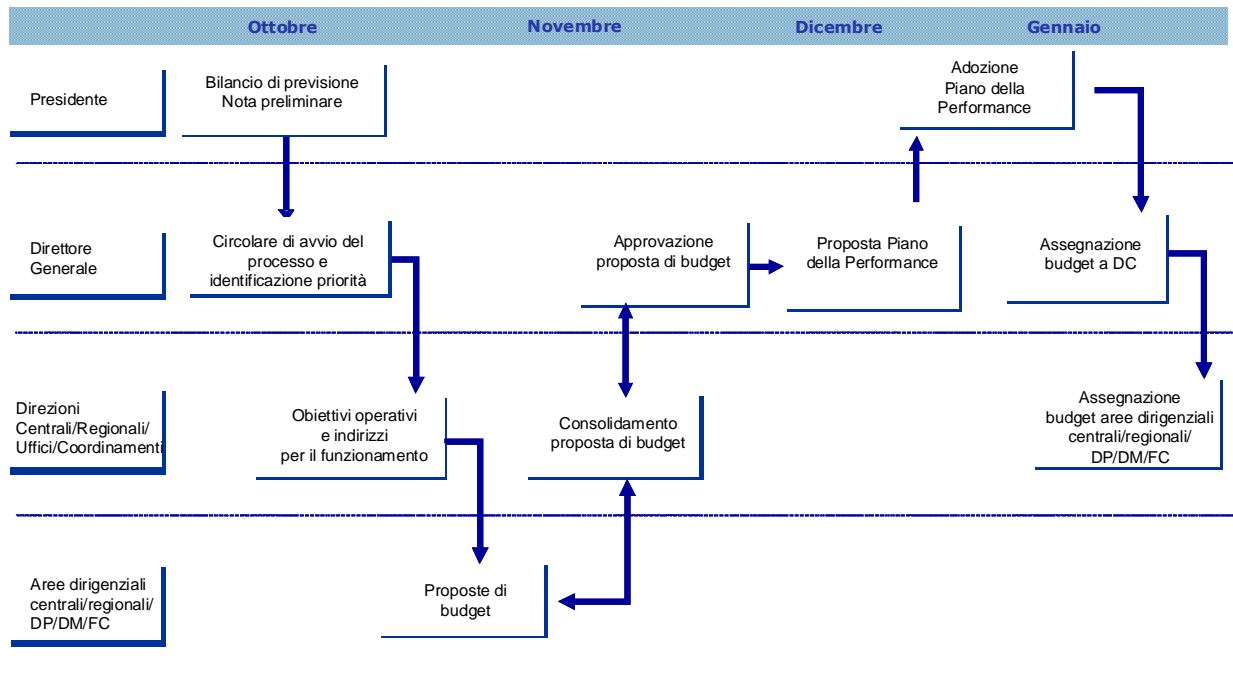
Relativamente, infine, alle modalità di raccordo con il sistema di controllo di gestione, nei paragrafi precedenti è stato più volte rappresentato come questo costituisca il supporto metodologico e operativo del processo di programmazione, pianificazione e budget, correlandosi in tal senso col più generale ciclo di gestione della performance.

E' opportuno, ad ogni modo, ribadire che i dati rilevati ed elaborati nell'ambito del sistema di controllo di gestione rappresentano un indispensabile flusso informativo per l'alimentazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance, in termini di monitoraggio sull'andamento delle attività e della produzione, nonché di verifica delle risorse umane ed economiche utilizzate.

La figura che segue, infine, rappresenta il coerente andamento, in termini temporali, tra il ciclo di misurazione e valutazione della performance e i tempi di rendicontazione infra-annuale dell'andamento delle variabili economico-gestionali dell'Istituto:

# Organismo Indipendente di Valutazione

## Il processo di programmazione e budget



Fonte : Nota preliminare al Bilancio preventivo 2012.

#### **4. IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE**

Il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2011-2013 è stato approvato, con Determinazione presidenziale n.107 del 31 marzo 2011. Detto Programma è stato redatto conformemente a quanto previsto dall'art.11 del D.Lgs. n.150/2009 e coerentemente alle indicazioni date dalla CiVIT con deliberazione n.105/2010, tenendo conto, altresì, del Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Si ricorda che su detto Programma in data 22 settembre 2011 è stato espresso, all'unanimità, parere favorevole dal Consiglio nazionale dei consumatori e degli utenti, a cui era stato trasmesso ai sensi dell'art. 11, c.2, D.Lgs.150/2009.

Il Programma - che ha tenuto conto del fatto che l'Istituto risulta avere già da tempo adottato la maggior parte delle iniziative volte a garantire il rispetto dei requisiti di trasparenza richiesti dalle svariate norme succedutesi nel tempo, attraverso la pubblicazione sul proprio sito istituzionale delle informazioni richieste - si inserisce, quindi, in un percorso già in essere volto alla sempre maggiore telematizzazione dei servizi con conseguente coinvolgimento e partecipazione della collettività all'azione amministrativa.

Il Programma contiene una serie di iniziative per il 2011, che hanno trovato realizzazione nel corso dell'anno quali, ad esempio l'aggiornamento dei dati relativi alla dirigenza e al personale, la pubblicazione di documenti e atti approvati dagli Organi, ecc..

Per quanto concerne l'organizzazione delle Giornate della Trasparenza, va rilevato che l'Istituto ha posto in essere una prima giornata il 19 luglio 2011 per presentare il Programma alle strutture interne, alle rappresentanze sindacali e a tutto il personale collegato in videoconferenza dalle sedi regionali e in modalità "business tv" dalle altre sedi periferiche.

La seconda Giornata della Trasparenza, dal titolo "La Trasparenza nella P.A.: le esperienze a confronto di Inps e Inail", si è tenuta il 19 ottobre 2011 presso la sala Parlamentino del Cnel ed è stata organizzata in collaborazione con l'Inail, con l'intento di condividere le esperienze dei due enti con quelle di altre istituzioni.

Per quanto concerne il monitoraggio sulla pubblicazione dei dati e delle informazioni obbligatorie, anche in ordine all'Attestazione richiesta all'Oiv, va rilevato in premessa che i dati e le informazioni pubblicate sul sito istituzionale

## Organismo Indipendente di Valutazione

---

sono stati individuati in ottemperanza alle norme e risultano conformi alla delibera CiVIT n.105/2010.

La progettazione, la realizzazione ed il costante aggiornamento del portale istituzionale sono rivolti a favorire un rapporto sempre più diretto fra il cittadino e l'amministrazione, nonché una gestione dell'attività amministrativa orientata al miglioramento continuo nell'erogazione dei servizi all'utenza.

Il monitoraggio svolto contestualmente alla presente Relazione è stato effettuato utilizzando la Griglia predisposta dalla CiVIT con la delibera n.4/2012 e compilata dal Responsabile della Trasparenza per rilevare l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità, nonché a mezzo della Griglia di verifica compilata dall'OIV, quale documento di dettaglio alla base dell'Attestazione.

Detto monitoraggio ha fatto seguito ad altre precedenti verifiche circa l'adempimento degli obblighi di pubblicazione, condotti da quest'Organismo a mezzo la compilazione di Griglie predisposte per l'occasione dalla CiVIT in base a quanto indicato nella delibera n.105/2010.

L'OIV ha verificato la conformità di quanto riportato nella Griglia compilata dal Responsabile della trasparenza con quanto effettivamente pubblicato sul sito istituzionale.

Per l'analisi di dettaglio si rimanda alle Griglie allegate alla presente Relazione.

Dalla rilevazione effettuata si evince, in primo luogo, l'esigenza di sviluppare un sistema di monitoraggio interno sullo stato di attuazione del Programma e l'individuazione di misure volte alla gestione dei reclami; in secondo luogo, la necessità di prevedere ulteriori approfondimenti in merito a talune categorie di dati, come peraltro è previsto nell'aggiornamento del Programma per il triennio 2012-2014, al momento in corso di approvazione, stante l'esigenza di pervenire ad una prima integrazione con le specifiche informative relative agli enti soppressi ex art. 21, comma 9, D.L. n. 201/2011:

- compensi e indennità di quanti rivestono incarichi di indirizzo politico amministrativo;
- contabilità dei costi per ogni servizio erogato e monitoraggio del loro andamento;
- buone prassi in ordine ai tempi per l'adozione dei provvedimenti e per l'erogazione dei servizi al pubblico;
- dimensione della qualità dei servizi erogati.

### **5. DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITÀ**

Nel corso degli ultimi anni l'Istituto ha preso parte a progetti tra amministrazioni pubbliche in tema di misurazione e valutazione della qualità dei servizi erogati, tra i quali il progetto di sperimentazione "Barometro della qualità effettiva dei servizi pubblici" avviato dal Dipartimento della Funzione pubblica in collaborazione con il Foromez.

Inoltre, nell'ambito del processo di programmazione e budget sono previsti specifici indicatori rivolti a misurare la qualità oggettiva del servizio erogato, in termini di tempi soglia e tempi medi di erogazione delle prestazioni, riduzione di interessi legali, incremento incassi diretti, e così via. Detti indicatori formano parte rilevante di un più ampio "Cruscotto unico direzionale" e sono associati ai diversi prodotti e servizi delle aree funzionali dell'Istituto. Tale sistema di indicatori prevede, infatti, una duplice utilizzazione, sia come sistema di monitoraggio e valutazione della attività svolte sia come standard dei valori obiettivo assegnati alle diverse strutture di produzione.

Come già ricordato nella Presentazione, l'art. 21, comma 9, del decreto n. 201/2011 ha soppresso gli enti previdenziali Inpdap ed Enpals, accorpandoli all'Inps. Nelle more dell'emanazione dei decreti di natura regolamentare previsti dalla norma richiamata, è stata approvata la Determinazione presidenziale n. 67, del 4 maggio 2012, contenente gli standard di qualità dei servizi 2012, al momento articolati in relazione alle specifiche attività dei citati enti. Tali standard di qualità, definiti anche sulla base delle Delibere CiVIT n. 88/2010 e n. 3/2012, dovranno avere tempestiva pubblicazione sul sito istituzionale.

### 6. COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

In merito all'individuazione e al coinvolgimento dei principali portatori di interesse, è necessario, in via preliminare, richiamare all'attenzione la specifica configurazione che tale questione assume per l'Inps.

Infatti, va ricordato che in Inps - analogamente ad altri Enti previdenziali - le parti sociali portatrici di interesse sono istituzionalmente rappresentate nel sistema di governance.

Ciò avviene, in primo luogo, attraverso il Consiglio di indirizzo e vigilanza (D.Lgs. n. 479/1994 e successive modificazioni), composto da membri designati dalle rappresentanze sindacali dei lavoratori, dei datori di lavoro e dei lavoratori autonomi. Inoltre, a livello territoriale, va ricordato il ruolo di rappresentanza svolto dai comitati regionali e provinciali.

In ordine al ciclo della performance, tale ruolo di rappresentanza degli interessi sociali trova, peraltro, concreta declinazione nell'individuazione delle Linee di indirizzo e degli Obiettivi strategici fissati annualmente dal Civ con Relazioni programmatiche triennali, da cui prende avvio il richiamato processo di pianificazione, programmazione e budget, corredato dai conseguenti obiettivi e programmi operativi di esercizio, e che si conclude con le annuali relazioni di consuntivo agli Organi di indirizzo politico- amministrativo.

Per quanto concerne gli adempimenti in materia di trasparenza e integrità, è stato già ricordato che in applicazione di quanto disposto dal D. Lgs. n. 150/2009, art. 11, c. 2, l'Inps ha inviato il Programma per la trasparenza 2011-2013 al Consiglio nazionale dei consumatori e degli utenti. Il Cncu, nella riunione del 22 settembre 2011, ha espresso parere favorevole in merito a detto Programma per la sostanziale conformità al quadro normativo di riferimento, con l'apprezzamento per l'impegno assunto ad aprire un dialogo costante con le associazioni di consumatori.

Nel precedente capitolo 4 della presente Relazione, sono esposte altresì le iniziative realizzate nel corso dell'anno 2011 relativamente alle Giornate della trasparenza, che hanno visto il coinvolgimento di portatori di interesse interni ed esterni all'Ente.

Va ricordato, infine, che l'Oiv in precedenti attestazioni in materia di trasparenza, oltre che nell'ambito della Relazione di controllo strategico per l'anno 2010, ha evidenziato come linea di evoluzione l'esigenza di accrescere ulteriormente il raccordo tra il Piano della performance e il Programma per la trasparenza, anche in ordine al coinvolgimento tempestivo dei portatori di interesse nella definizione delle scelte strategiche.

### **7. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DEL MONITORAGGIO DELL'OIV**

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance adottato in Istituto prevede che l'Oiv verifichi, già dalle prime fasi di implementazione da parte dell'Amministrazione, che detto Sistema trovi realizzazione in coerenza con le disposizioni ex D. Lgs. n. 150/2009, oltre che con le linee guida, le metodologie e gli strumenti indicati dalla CiVIT.

In particolare l'OIV verifica:

- la piena operatività del sistema già per l'anno 2011;
- la corretta attuazione del Sistema di misurazione e valutazione da parte dell'Amministrazione;
- il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni;
- la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, anche allo scopo di procedere ad una valutazione complessiva della performance conseguita dall'amministrazione nel suo complesso.

Per quanto riguarda, pertanto, le attività di verifica relative al 2011 l'Organismo ha operato una puntuale analisi delle esigenze conoscitive indispensabili per assicurare il monitoraggio e la consuntivazione delle attività afferenti al ciclo della performance 2011, correlando tali esigenze agli strumenti e ai sistemi di controllo adottati dall'Istituto.

Attraverso detta analisi è stata collegata ciascuna area obiettivo di performance:

- al corrispettivo indicatore individuato nel Piano della performance 2011,
- al livello organizzativo di monitoraggio,
- agli strumenti e ai sistemi informativi di riferimento in Inps.

Nelle tabelle a) e b) che seguono sono esemplificati i collegamenti tra gli strumenti e la reportistica di riferimento e i sistemi informativi di supporto, in relazione ai valori obiettivo (target) e ai valori a consuntivo:



## Organismo Indipendente di Valutazione

---

a) *Reportistica e sistemi di riferimento per la rilevazione dei **valori obiettivo**:*

<i>Strumenti/reportistica</i>	<i>Sistemi informativi di supporto</i>
<u>Budget delle strutture centrali</u> Piani attività, Programmi Obiettivo, Piani di funzionamento; Piani settoriali	SAP BW SEM
<u>Budget delle strutture regionali</u> Piani di produzione Piani delle risorse Umane Piani di funzionamento Piano delle Risorse economiche Piano degli obiettivi di qualità	Piano Budget Piano Budget SAP BW SEM SAP CO Cruscotto direzionale

b) *Reportistica e sistemi di riferimento per la rilevazione, con cadenza trimestrale, dei **valori a consuntivo**:*

<i>Strumenti/reportistica</i>	<i>Sistemi informativi di supporto</i>
Report Consuntivazione Obiettivi	SAP BW SEM
Report Piani di attività e di autofunzionamento	SAP BW/SEM
Report Impiego Risorse Umane	SAP BW/SEM – Cruscotto HR
Report consuntivazione Costi	SAP CO
Report di produzione	Piano Budget/Verifica
Report di contabilità generale	SAP FI
Report indicatori di efficienza e produttività	Cruscotto direzionale
Cruscotto di monitoraggio della vigilanza	VG00

L'andamento delle rilevazioni da parte dell'Oiv ha seguito la tempistica trimestrale di monitoraggio relativa al processo di programmazione e budget, articolando come segue tale processo di verifica:

- Acquisizione periodica dal controllo di gestione dei dati informativi necessari al monitoraggio e alla verifica del Piano della performance 2011, attraverso un prospetto di rilevazione su foglio elettronico;
- Rappresentazione periodica dei risultati acquisiti, a livello nazionale e territoriale, attraverso un **cruscotto** definito sulla base dei parametri strategici di cui al Piano della performance, in grado di confrontare per ciascun indicatore il risultato raggiunto rispetto al budget.

## Organismo Indipendente di Valutazione

---

- Quadro di sintesi, **nell'ambito del medesimo cruscotto**, delle valutazioni scaturite a livello nazionale e territoriale, sulla base di una scala da 1 a 5, per ciascuna area di obiettivi strategici.

Per quanto concerne, inoltre, l'Attestazione dell'Oiv sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione, la richiesta di compilazione della Griglia di rilevazione - approvata da CiVIT con delibera n. 4/2012, è stata formalmente inoltrata con nota n. 38 del 22 marzo 2012.

Il procedimento di verifica delle informazioni trasmesse è stato avviato con immediatezza, in data 3 maggio 2012, appena ricevuta la griglia di rilevazione dei dati curata dal Responsabile della trasparenza.

Ai fini di detta verifica, in particolare allo scopo di apprezzare adeguatamente le informazioni ricevute, si è proceduto nel modo seguente:

- per ciascun dato informativo previsto dalla Griglia è stata raccolta e analizzata sia la normativa di riferimento, sia le disposizioni regolamentari emanate in merito da CiVIT o da altre autorità competenti, così da ricostruire per ciascun obbligo di pubblicazione le finalità e i vincoli, oltre che la relativa gerarchia delle fonti;
- è stata inoltre aggiornata la rilevazione - già effettuata in precedenti occasioni - in merito all'applicazione della normativa in questione effettuata da alcuni ministeri ed enti, comparabili con l'Inps, in modo da individuare omogenei parametri di riferimento;
- si è infine proceduto all'accesso diretto sul sito web dell'Istituto, così da verificare l'effettivo assolvimento degli obblighi di trasparenza, laddove ciò sia avvenuto; nel caso di mancato assolvimento, è stata verificata sulla base di ulteriore documentazione disponibile la veridicità delle informazioni riportate nella Griglia compilata dal Responsabile per la trasparenza.

### 8. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Nel corso della presente Relazione, in rapporto ai rispettivi argomenti trattati, sono state esposte alcune proposte di miglioramento sul ciclo di gestione della performance, sulla base della prima applicazione in Inps delle disposizioni in materia contenute nel D.Lgs. n.150/2009.

Dette proposte, peraltro, sono state oggetto di comunicazione agli interlocutori istituzionali da parte dell'Organismo indipendente di valutazione, in particolare nella Relazione di controllo strategico e nelle attestazioni sugli adempimenti in materia di trasparenza e integrità espresse nel corso dell'anno 2010.

Va rilevato, inoltre, che molte delle iniziative idonee a tale finalità sono previste in atti di indirizzo e di programmazione assunti dagli Organi di indirizzo politico-amministrativo, con particolare riferimento alle risoluzioni assunte nei primi mesi del 2012 ai fini dell'integrazione dei soppressi enti previdenziali Inpdap ed Enpals.

Si fa riferimento a tale proposito:

- al completamento della fase di *compliance* alle disposizioni del D.Lgs n. 150/2009 e alle indicazioni della CiVIT, in particolare per quanto concerne l'accessibilità e la leggibilità dei documenti della performance;
- all'esplicitazione del processo di predisposizione dei documenti della performance (Piano della performance e Programma per la trasparenza) per ciò che concerne il coinvolgimento delle risorse professionali e organizzative, degli stakeholders, e così via;
- alla prosecuzione di azioni rivolte a sviluppare i processi di comunicazione con i cittadini e i portatori di interesse (per esempio, analisi di customer satisfaction coinvolgendo anche i partner sociali, monitoraggio delle attività individuate nel piano di comunicazione e per la valutazione/misurazione della reputazione dell'Istituto);
- all'attivazione di politiche di sviluppo delle risorse umane coerenti con la realizzazione del benessere organizzativo e delle pari opportunità; in particolare, si evidenzia la previsione, contenuta nella Determinazione presidenziale n. per l'ampliamento delle Linee guida gestionali per l'anno 2012, di definire un Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale a valere su tutto il personale dell'Istituto;
- allo sviluppo di metodologie e strumenti di governo delle attività in grado di rappresentare, in termini di verificabilità e misurabilità, i programmi adottati (per esempio, *program* e *project management*, gestione del bilancio maggiormente orientata ai risultati attraverso l'utilizzo della

## Organismo Indipendente di Valutazione

---

contabilità economico- analitica per determinare il costo delle risorse delle diverse gestioni amministrate dall'Istituto);

- allo sviluppo di una sistematica attività di vigilanza nella fase di esecuzione delle attività contrattuali, finalizzata al monitoraggio dei livelli di servizio resi, in termini di rispetto dei parametri di qualità del servizio oggetto di fornitura, stabiliti nei rispettivi capitolati/contratti di fornitura.

Inoltre, sempre in relazione agli impegni scaturiti dall'applicazione dell'art. 21, c. 9, del D.L. n. 201/2011, va posto l'accento sull'esigenza che il previsto aggiornamento del Piano della performance 2012-2014, programmato entro il mese di luglio 2012, esprima nell'impianto complessivo e nei contenuti, unitamente al Programma triennale per la trasparenza, le prime indicazioni dell'avviata integrazione con i soppressi enti previdenziali Inpdap ed Enpals, per ciò che concerne soprattutto la definizione degli obiettivi di servizio e delle modalità di misurazione e valutazione.

Come già evidenziato, in tale ambito il ciclo della performance e assieme alla correlata funzione di misurazione e valutazione, dovranno tendere a evidenziare i processi di razionalizzazione della spesa, per meglio verificare i servizi e le funzioni svolte dall'amministrazione in relazione a costi e qualità.

A questo riguardo, peraltro, sarà opportuno pervenire ad un riesame del Sistema di misurazione e valutazione della performance, secondo le indicazioni di cui alla delibera CiVIT n. 1/2012, anche allo scopo di renderlo progressivamente aderente al nuovo e più complesso contesto organizzativo che va definendosi.

Infine, una mirata attenzione andrà costantemente rivolta a garantire la cura di alcune esigenze di metodo, indispensabili per l'effettiva realizzazione dei principi e delle indicazioni del Sistema di misurazione e valutazione adottato in Inps:

- tempestività e trasparenza per quanto concerne i flussi procedurali inerenti al ciclo di gestione della performance (individuazione e assegnazione di obiettivi e risorse e di adozione dei conseguenti atti programmatici e gestionali, nonché il processo di monitoraggio delle attività e di rendicontazione dei risultati raggiunti);
- progressivo perfezionamento dei parametri volti a misurare l'impatto sul contesto socio-economico delle azioni intraprese dall'Istituto, con particolare riferimento a programmi e progetti direttamente inerenti all'erogazione di servizi alla collettività (indicatori di outcome);
- correlazione del Programma della trasparenza con il Piano della performance, anche al fine di monitorarne l'andamento e di verificare il raggiungimento degli obiettivi espressi nel più generale ciclo di gestione della performance.

**9. ALLEGATI**

- *Griglia di rilevazione su pubblicazione trasparenza (Responsabile)*
- *Griglia di rilevazione su pubblicazione trasparenza (Oiv)*
- *Documento di attestazione*