

**IPOTESI DI CONTRATTO COLLETTIVO
NAZIONALE INTEGRATIVO 2010 PER IL
PERSONALE DIRIGENTE**

Sottoscritto il 17 dicembre 2010 in Roma

RELAZIONE ILLUSTRATIVA

*(redatta ai sensi dell'art 40, comma 3 sexies, del d.lgs
n.165/01, così come sostituito dall'art. 54 del d.lgs n.
150/09)*

RELAZIONE ILLUSTRATIVA

Premessa

1. La presente relazione è redatta ai sensi dell'art 40, comma 3 *sexies*, del d.lgs n. 165/01, così come sostituito dall'art. 54 del d.lgs n. 150/09 e accompagna l'ipotesi di contratto collettivo nazionale integrativo relativo al personale dirigente di seconda fascia per l'anno 2010, al fine di evidenziare il significato, la ratio, gli effetti attesi da ogni norma con riferimento alla natura premiale/selettiva cui è connessa l'erogazione delle risorse, la ricaduta sui livelli di produttività, la garanzia del servizio pubblico e delle esigenze della collettività, nonché il rispetto da parte della citata ipotesi dei criteri previsti dall'art. 65, comma 1 del d.lgs n. 150/2009 (ambiti riservati rispettivamente alla legge e al contratto collettivo e verifica dell'espressa devoluzione di materie alla competenza del contratto integrativo ad opera del nazionale).

2. A tal fine, la relazione illustrativa, che è stata compilata in conformità agli indirizzi applicativi di cui alla circolare D.F.P. 13 maggio 2010 n. 7 (pubblicata sulla GURI SO n. 163 del 17 luglio 2010), si compone di due parti. La prima rubricata "*rispetto dei principi di legge e di contratto afferenti alle materie devolute alla contrattazione integrativa ex art. 65, comma 1, del d.lgs n. 150/2009*"; la seconda relativa agli effetti delle norme con riferimento alla natura premiale/selettiva ed ai livelli di produttività.

3. La relazione illustrativa, quella tecnico finanziaria e l'ipotesi di contratto collettivo integrativo definita dalla delegazione trattante, sono sottoposte alla certificazione del Collegio dei sindaci, ai sensi dell'art. 40 bis del D.Lgs n.165/2001.

4. L'ipotesi di CCNI corredata dalla relazione illustrativa e da quella tecnico-finanziaria certificate dal competente organo di controllo,

sono trasmessi alla Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della funzione pubblica – e al Ministero dell'economia e delle finanze – Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato che, entro trenta giorni dalla data di ricevimento, ne accertano congiuntamente la compatibilità economico-finanziaria, ai sensi del novellato art. 40, comma 3-quinquies del d. lgs. 165 del 2001 (ex art. 40 bis, come sostituito dall' art. 55 d. lgs. n. 150 del 2009).

PARTE I

Rispetto dei principi di legge e di contratto afferenti alle materie devolute alla contrattazione integrativa ex art. 65, comma 1, del d.lgs n.150/2009.

I. CONTESTO DI RIFERIMENTO

1. La definizione degli ambiti riservati, rispettivamente, alla contrattazione collettiva e alla legge risulta dai novellati artt. 40, 40 bis e 45 del d.lgs 165/01.
2. Il trattamento economico fondamentale ed accessorio, fatto salvo quanto previsto all'art. 40, commi 3 *ter* e 3 *quater*, e all'art. 47 bis, comma 1, è definito dai contratti collettivi (ex art. 45 d.lgs 165/01, come modificato dall'art. 57 del d.lgs 150/09)
3. Il comma 3 bis dell'art. 40, nuovo testo, conferma un modello di contrattazione collettiva a struttura bipolare in cui il contratto integrativo si svolge sulle materie e nel rispetto dei vincoli posti da quello nazionale.
4. Il rapporto di lavoro e le relazioni sindacali dei dirigenti degli enti pubblici non economici sono attualmente disciplinati dal contratto collettivo nazionale di lavoro della dirigenza dell'area VI (enti pubblici non economici e agenzie fiscali) per il quadriennio

normativo 2006-2009 e biennio economico 2006-2007, sottoscritto il 21 luglio 2010.

5. I commi 1 e 2 dell'art. 65 del d.lgs 150/2009 prevedono l'obbligo per le Amministrazioni di adeguare entro il 31 dicembre 2010 i contratti collettivi alle disposizioni del decreto riguardanti gli ambiti riservati, rispettivamente alla contrattazione collettiva e alla legge, nonché a quanto previsto dal titolo III.
6. Alla luce del quadro normativo di cui ai punti 1 – 5, la presente ipotesi di CCNI risulta conforme ai principi sopra esposti, in quanto si tratta di un contratto che regola essenzialmente i profili economici del rapporto di lavoro.

II. CAMPO DI APPLICAZIONE (ART.1)

- 1 L'articolo 1 della presente Ipotesi di CCNI 2010, che si applica a tutto il personale dirigente di seconda fascia sia a tempo indeterminato che determinato dell'Istituto, fa riferimento al Contratto collettivo nazionale di lavoro della dirigenza dell'area VI (enti pubblici non economici e agenzie fiscali) per il quadriennio normativo 2006-2009 e biennio economico 2006-2007, sottoscritto il 21 luglio 2010 (di seguito CCNL 21/07/2010).
2. L' Ipotesi, pertanto, è stata sottoscritta in conformità a quanto stabilito dagli artt 4, 5 del contratto collettivo nazionale di lavoro per il quadriennio normativo 2002-2005 e per il biennio economico 2002-2003 relativo all'area VI della dirigenza, sottoscritto l'1/8/2006 (di seguito CCNL 1/8/2006), richiamato dall'art. 29 del CCNL 21/07/2010, ai sensi novellato art. 40, commi 3 bis e 3 *quinqies*, del d.lgs 165/01.
3. L'ipotesi in esame, disciplinando essenzialmente i profili economici del rapporto di lavoro del personale di cui al punto 1, è relativa all'anno 2010.

III. SISTEMA DI RELAZIONI SINDACALI (ART. 2)

1. L'articolo 2 della presente ipotesi attua quanto previsto dall'art. 65, commi 1 e 2, del d.lgs 150/09, adeguando il sistema delle relazioni sindacali dell'istituto al nuovo modello di ripartizione tra materie riservate alla legge e materie demandate alla contrattazione collettiva, introdotto dall'art. 54 del menzionato decreto.

2. Con riferimento alle forme di partecipazione sindacale diverse dalla contrattazione, la norma rinvia espressamente all'art. 5 del d.lgs 165/01, così come modificato dall'art. 34 del d.lgs 150/09, ribadendo che nelle materie ivi previste, verrà attivata la sola informazione. Relativamente agli altri profili del rapporto di lavoro si fa riferimento alla disciplina dettata dal contratto collettivo nazionale vigente, in conformità a quanto stabilito dall'art. 9 del d.lgs 165/01, così come modificato dall'art. 36 del d.lgs.150/09, il quale espressamente dispone: *"Fermo restando quanto previsto dall'articolo 5, comma 2, i contratti collettivi nazionali disciplinano le modalità e gli istituti della partecipazione"*.

3. L'articolo 29 del CCNL 21/07/2010 prevede: *"Sono confermate, ove compatibili con le norme del D.Lgs.n.150 del 2009 e non disapplicate dal presente contratto, le disposizioni del CCNL del 1° agosto 2006, per il quadriennio normativo 2002-2005 e per il biennio economico 2002-2003"*.
La norma in esame pertanto rinvia, relativamente alle forme di partecipazione diverse dalla contrattazione, agli artt.3, 6-9 del CCNL 21/07/2010 da applicarsi nelle parti non in contrasto con l'art. 5 del d.lgs 165/01.

4. Premesso quanto esplicitato nel punto 3 e considerato che il novellato comma 3 bis dell'art. 40, del d.lgs 165/01 conferma un modello di contrattazione collettiva a struttura bipolare, in cui è rimessa alla contrattazione collettiva nazionale l'individuazione delle materie, dei vincoli, dei limiti, dei soggetti e delle procedu-

re della negoziazione integrativa, l'articolo 2 della presente ipotesi richiama l'art. 4 del CCNL 1/8/2006.

IV. FONDO PER IL TRATTAMENTO ACCESSORIO (ART. 3)

1. La costituzione del fondo per il trattamento accessorio dei dirigenti di II fascia di cui all'art. 3 è stata unicamente oggetto di informativa e l'indicazione dell'entità dello stesso nella presente Ipotesi è stata effettuata per consentire la quantificazione dei seguenti istituti economici espressamente demandati alla contrattazione decentrata.

V. ISTITUTI ECONOMICI (ARTT. 4-7)

1. Gli articoli da 4 a 7 della presente ipotesi disciplinano i profili economici del rapporto di lavoro, rientranti come tali, nella competenza della contrattazione integrativa ai sensi dei vigenti artt. 40 e 45 del D.lgs 165/01, nonché in base all'art. 4, comma 1, lett B) del CCNL 1/8/06 e artt 24, 29 del CCNL 21/07/2010.
2. In particolare, con riferimento all'incentivo alla mobilità territoriale del dirigente, l'articolo 74 del CCNL 1/8/06 espressamente dispone:

<< 1. La contrattazione integrativa degli enti con articolazioni organizzative sul territorio può prevedere la corresponsione di speciali incentivi alla mobilità territoriale, fermi restando i trattamenti di trasferimento previsti dal presente CCNL, alle condizioni previste dai successivi commi 2 e 3.

2. Per la finalità di cui al comma 1, la contrattazione integrativa può costituire uno speciale fondo per la mobilità territoriale, utilizzando risorse certe e stabili dei fondi di cui agli artt. 52 e 59, in misura non superiore al 5% delle risorse destinate alla retribuzione di risultato; la stessa contrattazione stabilisce, inoltre, i criteri generali di corresponsione degli incentivi da erogare.

3. *Gli incentivi di cui al presente articolo sono corrisposti nei limiti del fondo per la mobilità territoriale di cui al comma 2. Eventuali risorse del predetto fondo non utilizzate al termine di ciascun anno, tornano nella disponibilità della contrattazione integrativa>>.*
3. Relativamente a quanto convenuto nell'art. 5 della presente ipotesi, l'art. 62, comma 4 del CCNL 1/8/06 rimette alla contrattazione integrativa la definizione della misura percentuale del valore economico della retribuzione di posizione prevista per l'incarico del dirigente sostituito. Per quanto concerne gli incarichi aggiuntivi, il rinvio alla contrattazione integrativa è effettuato dall'art. 61 del menzionato CCNL 1/8/06.
4. Infine, la disciplina concernente la retribuzione di risultato dei dirigenti di II fascia è stata negoziata in conformità a quanto previsto dall'art. 24 del CCNL 21/07/2010, nonché ai principi fissati dal titolo III del d.lgs 150/09.
5. I suddetti articoli si inseriscono in un più generale contesto legislativo e contrattuale di riforma della dirigenza pubblica, caratterizzata, da un lato, dall'ampliamento dei poteri di gestione delle risorse umane, dall'altro, da una maggiore responsabilità in termini di raggiungimento degli obiettivi assegnati. Il trattamento accessorio è stato legato alla valutazione quantitativa e qualitativa dei risultati raggiunti al fine di premiare il merito e di accrescere la produttività, così come evidenziato nella parte II della presente relazione alla quale si rinvia.

VI. DISPOSIZIONI FINALI (ART. 9)

1. L'articolo 9 della suddetta ipotesi dispone che *"il CCNI troverà applicazione successivamente alla data di definitiva sottoscrizione dello stesso"*. Si fa presente che, in attuazione degli obblighi di trasparenza e informazione, a decorrere da tale data l'Amministrazione provvederà a pubblicare sul proprio sito istitu-

zionale il contratto integrativo *de quo* con la relazione tecnico-finanziaria e quella illustrativa, ai sensi del nuovo art. 40 bis, comma 4, e ribadito dalla circolare n.7/2010 del Dipartimento della funzione pubblica.

2. Per quanto concerne il rinvio ai previgenti CCNI, la norma puntualizza che le disposizioni in essi contenute sono confermate in quanto "*applicabili*", intendendo, pertanto, fare riferimento solo a quei contratti conformi al sistema delineato dal d.lgs 150/09, ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 65 comma 1, 2.

PARTE II

Il sistema di valutazione della dirigenza - Criteri per l'erogazione della retribuzione di risultato

Con la presente Ipotesi, le parti intendono procedere al progressivo allineamento del sistema di valutazione della dirigenza adottato dall'Istituto alle disposizioni del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 65.

Le suddette disposizioni possono così sintetizzarsi:

- valutazione della performance organizzativa ed individuale ai fini della corresponsione del trattamento accessorio;
- misurazione della performance rilevando il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi e la capacità dell'amministrazione di rendere concreta la partecipazione dei cittadini mediante lo sviluppo qualitativo e quantitativo di relazioni con gli utenti;
- valutazione dell'apporto individuale legata alla produttività rilevata in termini di raggiungimento qualitativo e quantitativo degli obiettivi assegnati, prevedendo altresì differenti fasce di merito.

Tali criteri sono stati recepiti dal CCNL 21/07/2010, il cui art. 24 espressamente prevede:

<<1. Gli enti e le agenzie definiscono i criteri per la determinazione e per l'erogazione annuale della retribuzione di risultato ai dirigenti di seconda fascia anche attraverso apposite previsioni nei contratti individuali di ciascun dirigente. Nella definizione dei criteri, le amministrazioni devono prevedere che la retribuzione di risultato debba essere erogata solo a seguito di preventiva, tempestiva determinazione degli obiettivi annuali, nel rispetto dei principi di cui all'art. 14, comma 1, del D. Lgs. n. 165 del 2001, e della positiva verifica e certificazione dei risultati di gestione conseguiti in coerenza con detti obiettivi, secondo le risultanze dei sistemi di valutazione, previsti dalle vigenti disposizioni.

2. La retribuzione di risultato è attribuita sulla base del diverso grado di raggiungimento degli obiettivi e sul livello di capacità manageriale dimostrata nella realizzazione degli stessi, misurati con le procedure di valutazione previste dalle vigenti disposizioni. Nell'ottica di garantire un'effettiva premialità, tale componente retributiva è articolata in livelli di merito, non inferiori a tre, graduati mediante l'applicazione di specifici parametri da definirsi nella contrattazione integrativa, che garantiscano una adeguata differenziazione degli importi.

3. Nell'ambito di quanto previsto al comma 2 ed al fine di incentivare il collegamento tra il sistema di valutazione delle prestazioni e l'erogazione del trattamento accessorio, il contratto integrativo determina le quote di personale da collocare nei livelli di merito ivi indicati, prevedendone un'effettiva graduazione, improntata a criteri di selettività e premialità. Il personale da collocare nella fascia più elevata, comunque non superiore ad una quota pari al 30%, viene individuato, oltre che in base al grado di raggiungimento degli obiettivi, anche in relazione ad esiti eccellenti o comunque molto positivi nella valutazione delle competenze organizzative e delle capacità direzionali dimostrate.

4. Le norme di cui ai commi 2 e 3 si applicano, in via transitoria e sperimentale, nelle more dell'attuazione del D.Lgs. n. 150 del 2009>>.

L'ipotesi in esame è diretta a dare attuazione al sopra descritto quadro normativo ed al citato articolo 24, articolando il processo valutativo in tre fasi a cui corrisponde un diverso peso a livello di destinazione delle risorse finanziarie:

1. valutazione della performance individuale, con un peso del 20% di risorse attraverso la previsione di tre fasce di merito (ex art. 24, comma 2 del CCNL 21/07/2010);
2. valutazione delle performance organizzative, con un peso del 30% di risorse;
3. valutazione della qualità, con un peso del 50% di risorse;

La valutazione della performance individuale e la corresponsione del trattamento accessorio viene effettuata misurando il grado di raggiungimento degli obiettivi e il diverso livello di capacità manageriale, così come risulta dall'art. 6 dell'ipotesi in esame.

Tra i criteri di misurazione della qualità della prestazione si prevede anche la rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti dei servizi, attraverso le rilevazioni della *custmor satisfaction* e l'utilizzazione del *progetto emoticons*.

La suddetta valutazione viene effettuata dal Direttore generale, su proposta motivata e argomentata dei Direttori Centrali e Regionali, applicando i criteri oggettivi di cui all'art. 6 e con una apposita scheda controfirmata dal dirigente che potrà effettuare anche eventuali osservazioni. Tale procedura garantisce in tal modo l'indipendenza della commissione esaminatrice, nonché il rispetto dei principi di trasparenza ed imparzialità.

Il risultato della procedura valutativa della performance individuale comporta il collocamento del dirigente in una delle seguenti fasce di merito:

Fascia	Qualità prestazione individuale	Parametro di liquidazione
Fascia A	Punteggio complessivo da 18 a 20	100
Fascia B	Punteggio complessivo da 10 a 17	75
Fascia C	Punteggio complessivo da 5 a 9	50

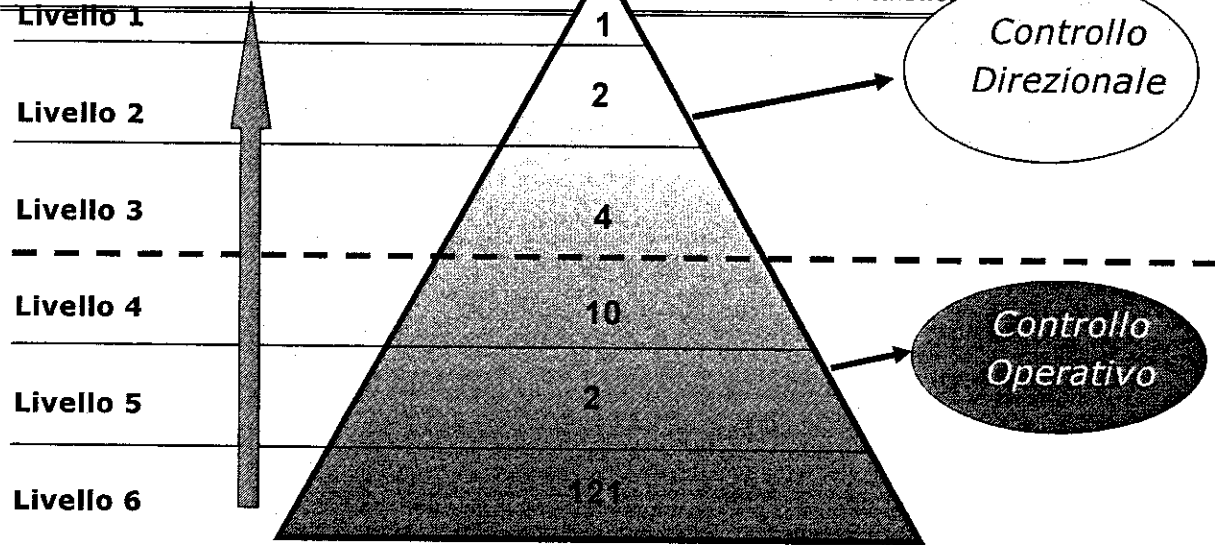
La valutazione della performance organizzativa e di quella afferente alla qualità avviene con uno strumento di reporting dell'attività di produzione dell'Istituto denominato "Cruscotto direzionale".

Tale strumento è organizzato attraverso un insieme di indicatori di efficienza e di efficacia che vengono aggregati a diversi livelli fino ad un indicatore unico, rappresentativo dell'andamento della gestione, sia a livello di Direzione regionale che di Direzione provinciale.

Il cruscotto si basa sulla valutazione del posizionamento delle strutture di produzione rispetto ai valori nazionali e sulla rappresentazione degli scostamenti rispetto al periodo precedente (*trend*) ed al budget (*obiettivo*).

Il sistema consente la massima analiticità, con indicatori distribuiti sui tre processi primari sui quali si basa l'attività dell'Istituto (assicurato-pensionato, prestazioni a sostegno del reddito e soggetto contribuente) e sui due processi ausiliari (area legale ed area medico-legale), ma anche operando viste di sintesi ai vari livelli.

Il sistema si compone di 6 livelli di controllo Direzionale, come riportato nello schema seguente.



La valutazione dei risultati gestionali in termini di efficacia viene effettuata attraverso la misurazione dei singoli indicatori a livello di area di attività, processo primario/ausiliario, totale processi, totale sede, totale direzione regionale, attraverso le seguenti formule:

Efficacia area di attività:

$$\% \text{ Raggiungimen-} = \text{MEDIA} \left(\frac{\text{Produttività globale sede 1}}{\text{Valore obiettivo di produttività Sede 1}} ; \frac{\text{Produttività globale sede 2}}{\text{Valore obiettivo di produttività Sede 2}} ; \frac{\text{Produttività globale sede n}}{\text{Valore obiettivo di produttività Sede n}} \right)$$

to obiettivo di efficacia area di attività

EFFICACIA PROCESSO:

$$\% \text{ Raggiungimen-} = \text{MEDIA}^1 \left(\frac{\text{Valore consuntivo dell'indicatore di efficacia area attività (1)}}{\text{Valore obiettivo dell'indicatore di efficacia area attività 1}} ; \frac{\text{Valore consuntivo dell'indicatore di efficacia area attività 2}}{\text{Valore obiettivo dell'indicatore di efficacia area attività 2}} ; \frac{\text{Valore consuntivo dell'indicatore di efficacia area attività n}}{\text{Valore obiettivo dell'indicatore di efficacia area attività n}} \right)$$

to obiettivi di efficacia del processo

¹ Media ponderata attraverso i pesi delle singole aree di attività calcolati attraverso il rapporto "carico di lavoro area di attività/totale carico di lavoro del processo"

EFFICACIA PROCESSI PRIMARI/AUSILIARI:

$$\begin{array}{l}
 \text{\% Raggiungimen-} \\
 \text{to obiettivi di effi-} \\
 \text{cacia processi} \\
 \text{primari/ausiliari}
 \end{array}
 =
 \text{MEDIA}^2
 \left(
 \frac{\text{Valore consuntivo dell'indicatore di efficacia processo 1}}{\text{Valore obiettivo dell'indicatore di efficacia processo 1}}
 ;
 \frac{\text{Valore consuntivo dell'indicatore di efficacia processo 2}}{\text{Valore obiettivo dell'indicatore di efficacia processo 2}}
 ;
 \frac{\text{Valore consuntivo dell'indicatore di efficacia processo 3}}{\text{Valore obiettivo dell'indicatore di efficacia processo 3}}
 \right)$$

EFFICACIA DI DIREZIONE PROVINCIALE:

$$\begin{array}{l}
 \text{\% Raggiungimen-} \\
 \text{to obiettivi di effi-} \\
 \text{cacia} \\
 \text{DP/DSP}
 \end{array}
 =
 \text{MEDIA}^3
 \left(
 \frac{\text{Valore consuntivo dell'indicatore di efficacia processi primari}}{\text{Valore obiettivo dell'indicatore di efficacia processi primari}}
 ;
 \frac{\text{Valore consuntivo dell'indicatore di efficacia processi ausiliari}}{\text{Valore obiettivo dell'indicatore di efficacia processi ausiliari}}
 \right)$$

EFFICACIA DI DIREZIONE REGIONALE:

$$\begin{array}{l}
 \text{\% Raggiungimen-} \\
 \text{to obiettivi di effi-} \\
 \text{cacia della Dire-} \\
 \text{zione regionale}
 \end{array}
 =
 \text{MEDIA}^4
 \left(
 \frac{\text{Valore consuntivo dell'indicatore di efficacia Sede 1}}{\text{Valore obiettivo dell'indicatore di efficacia Sede 1}}
 ;
 \frac{\text{Valore consuntivo dell'indicatore di efficacia Sede 2}}{\text{Valore obiettivo dell'indicatore di efficacia Sede 2}}
 ;
 \frac{\text{Valore consuntivo dell'indicatore di efficacia Sede n}}{\text{Valore obiettivo dell'indicatore di efficacia Sede n}}
 \right)$$

Particolare attenzione è stata posta anche nella definizione della valutazione dell'efficienza. In tal caso il livello di produttività delle strutture di produzione viene calcolato attraverso l'utilizzo degli indici di produttività di processo e globale di Sede.

² Media ponderata attraverso i pesi dei singoli processi calcolati attraverso il rapporto "carico di lavoro processo/totale carico di lavoro dei processi primari-ausiliari processo"

³ Media ponderata attraverso i pesi dei processi primari ed ausiliari calcolati attraverso il rapporto "carico di lavoro processi primari-ausiliari/totale carico di lavoro della sede"

⁴ Media ponderata attraverso i pesi delle Sedi calcolati attraverso il rapporto "carico di lavoro della Sede/totale carico della Direzione regionale"

Produttività di processo:

$$\frac{\text{Produttività}}{\text{Processo primario}} = \frac{\text{totale produzione omogeneizzata netta del processo primario}}{\text{unità di personale disponibile (presenza) del processo primario}}$$

Produttività di Direzione provinciale:

$$\frac{\text{Produttività}}{\text{globale di sede}} = \frac{\Sigma \text{ produzione omogeneizzata netta dei processi primari}}{\text{Totale unità di personale disponibile (presenza) della sede}}$$

Produttività di Direzione regionale:

$$\frac{\text{Produttività della}}{\text{Dir.ne regionale}} = \text{MEDIA (*)} \left(\frac{\text{Produttività globale}}{\text{sede 1}} ; \frac{\text{Produttività}}{\text{globale sede 2}} ; \frac{\text{Produttività globale}}{\text{sede n}} \right)$$

La misurazione della percentuale di raggiungimento dell'obiettivo di produttività viene ottenuta, ai vari livelli, attraverso il rapporto:

Obiettivo di produttività

$$\frac{\% \text{ raggiungimento obiettivo di}}{\text{produttività}} = \frac{\text{Produttività registrata a consuntivo}}{\text{Valore obiettivo di produttività}}$$

Ad integrazione degli indicatori di produttività in senso classico, che misurano l'efficacia e l'efficienza dell'azione gestionale, è stato aggiunto un indicatore di "impiego delle risorse umane". Questo indicatore, misurato a livello di Direzione provinciale e di Direzione regionale, viene utilizzato per tenere sotto controllo l'impiego delle risorse umane nelle cd attività dirette, cioè quelle attività direttamente coinvolte nella erogazione dei servizi all'utenza .

Impiego risorse sulle attività dirette (processi primari):

$$\frac{\% \text{ impiego risorse sui processi}}{\text{primari}} = \frac{\text{Numero risorse umane impiegate nei processi primari}}{\text{Totale risorse impiegate}}$$

Attraverso le risultanze del budget economico, istituito di recente come ulteriore fase evolutiva del sistema di controllo, vengono ricavati, altresì, una serie di indicatori di efficienza economica. Questi indicatori, che esprimono il rapporto tra alcuni fattori (output di prodotto, risorse umane, valore "istituzionale" della produzione) ed il costo, sono calcolati sia a budget (budget economico) che a consuntivo (conto economico).

Si riportano, pertanto, tali indicatori.

Costo medio per unità prodotto omogeneizzato:

$$\text{Costo medio per unità di prodotto omogeneizzato} = \frac{\text{Totale costi della struttura/e di produzione}}{\text{Totale produzione omogeneizzata lorda della struttura/e di produzione}}$$

Costo medio procapite:

$$\text{Costo medio procapite} = \frac{\text{Totale costi della struttura/e di produzione}}{\text{Totale risorse umane in forza alla/e struttura/e di produzione}}$$

Valore medio della produzione:

$$\text{Valore medio della produzione} = \frac{\text{Totale entrate + uscite budget/conto economico istituzionale}}{\text{Totale costi budget/conto economico funzionamento}}$$

L'Istituto si avvale, oltre agli attuali sistemi di contabilità generale e di controllo di gestione, anche di un sistema di contabilità analitica per centro di costo che permette di rilevare i costi sostenuti dalle strutture organizzative. Il sistema della contabilità analitica è stato costruito mediante un livello di elaborazione e di aggregazione delle informazioni conforme con l'attuale struttura territoriale ed organizzativa dell'Istituto.

Pertanto, il sistema di contabilità analitica costituisce uno strumento di controllo dei costi e di verifica dell'economicità della gestione

ai vari livelli organizzativi; attraverso il calcolo dei costi per area di attività/processo, inoltre, è possibile rappresentare l'impiego delle risorse economiche rispetto alle finalità della gestione.

L'output principale della contabilità analitica è il Conto economico per Centro di responsabilità che costituisce il riferimento primo per le valutazioni sull'economicità della gestione e, quindi, sulla capacità dirigenziale di ottimizzare l'impiego delle risorse.

Il Conto economico per CdR è strutturato in base alle tre tipologie di costo: costi vincolati, costi discrezionali e costi variabili parametrici.

Attraverso il conto economico è possibile effettuare il controllo dei costi rispetto alle previsioni di budget ed ai consuntivi dell'anno precedente. Inoltre, la disponibilità di conti economici per CdR consente di effettuare analisi di benchmarking interno fra unità con operatività simili e confrontabili, volte a miglioramento continuo della gestione.

La conoscenza della efficienza economica permette la comparazione fra realtà produttive diverse, completando con valori economici le analisi di confronto effettuate sulla base delle attività svolte e dei relativi indicatori di efficacia e di efficienza.

Tale sistema permette di giungere alla misurazione dell'economicità della gestione che viene effettuata sulla base di un apposito "indicatore di economicità" le cui determinanti sono rappresentate:

- valutazione delle "performance" del Centro di responsabilità in termini di:
 - o efficacia, intesa quale capacità nel tempo di perseguire le finalità istituzionali programmate;
 - o efficienza, intesa quale capacità di impiegare razionalmente le risorse trovando il giusto rapporto tra risultati ottenuti e risorse consumate;

- e della relativa % di raggiungimento obiettivo di performance, attraverso la seguente formula:

$$\% \text{ Raggiungimento obiettivi di performance} = \frac{\% \text{ raggiungimento obiettivi di efficacia} + \% \text{ raggiungimento obiettivi di efficienza}}{2}$$

Queste valutazioni sulle performance del centro di responsabilità sono ulteriormente integrate con valutazioni di tipo economico basate sull'analisi degli scostamenti tra il conto economico ed il budget economico/forecast, attraverso la seguente formula:

$$\% \text{ Scostamento del conto economico} = \frac{\text{Totale costi diretti consuntivati nel conto economico del CdR}}{\text{Totale costi diretti programmati nel budget economico/forecast del CdR}}$$

Infine, la misurazione dell'economicità della gestione viene effettuata sulla base di un apposito indicatore di economicità che mette in relazione l'andamento delle performance (% raggiungimento obiettivi di performance) con l'andamento dei costi di gestione (% scostamento del conto economico).

Indicatore di economicità:

$$\text{Indicatore di Economicità} = \frac{\% \text{ raggiungimento obiettivi di performance}}{\% \text{ scostamento del conto economico}}$$

Le risultanze dell'indicatore individuato rappresentano un elemento per valutare la coerenza della gestione economica, rispetto al budget economico/forecast ed ai dati storici per i costi, e rispetto alle attività programmate per i risultati raggiunti. Pertanto, se l'indicatore di economicità risulta:

> 1	Il beneficio atteso dal raggiungimento dell'obiettivo è più che proporzionale rispetto all'utilizzo delle risorse impiegate.
= 1	Il beneficio atteso dal raggiungimento dell'obiettivo è esattamente in linea con l'utilizzo delle risorse impiegate.
< 1	Il beneficio atteso dal raggiungimento dell'obiettivo non soddisfa il criterio dell'economicità rispetto all'utilizzo delle risorse impiegate.

il sistema sopra delineato permette di evidenziare che tutte le strutture dirigenziali dell'Istituto sono coperte da un budget e da un relativo consuntivo. Ciò permette di introdurre appositi indicatori di efficienza, efficacia ed economicità per la valutazione della gestione in aree di attività diverse da quelle tradizionali della produzione.

I piani di attività delle strutture di Direzione generale, assegnati alla dirigenza di prima fascia ed a cascata a quella di seconda fascia, sono collegati agli obiettivi approvati annualmente dal Consiglio di Amministrazione nell'ambito della definizione delle linee guida per la gestione e, normalmente, distinti in:

- programmi obiettivo, di tipo strategico e di miglioramento: gli indicatori collegati a questa tipologia di obiettivi sono riconducibili all'efficacia;
- programmi di autofunzionamento, collegati all'attività istituzionale delle strutture, in relazione all'ordinamento dei servizi: gli indicatori collegati sono riconducibili all'efficienza.

Gli indicatori di efficacia sono utilizzati, quindi, per misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi sui programmi e sui centri di responsabilità, attraverso le seguenti formule:

MISURA DELL'EFFICACIA SUL PROGRAMMA OBIETTIVO:

$$\begin{array}{l}
 \% \text{ Raggiungimen-} \\
 \text{to obiettivo di} \\
 \text{efficacia sul Pro-} \\
 \text{gramma obiettivo}
 \end{array}
 = \text{MEDIA}
 \begin{array}{l}
 \text{Valore consuntivo} \\
 \text{dell'indicatore di} \\
 \text{efficacia} \\
 \text{attività 1} \\
 \text{Valore obiettivo} \\
 \text{dell'indicatore di} \\
 \text{efficacia} \\
 \text{attività 1}
 \end{array}
 ;
 \begin{array}{l}
 \text{Valore consuntivo} \\
 \text{dell'indicatore di effi-} \\
 \text{cacia} \\
 \text{attività 2} \\
 \text{Valore obiettivo} \\
 \text{dell'indicatore di effi-} \\
 \text{cacia} \\
 \text{attività 2}
 \end{array}
 ;
 \begin{array}{l}
 \text{Valore consuntivo} \\
 \text{dell'indicatore di} \\
 \text{efficacia attività n} \\
 \text{Valore obiettivo} \\
 \text{dell'indicatore di} \\
 \text{efficacia attività n}
 \end{array}$$

MISURA DELL'EFFICACIA DEL CENTRO DI RESPONSABILITÀ:

$$\begin{array}{l}
 \text{Efficacia del Cen-} \\
 \text{tro di responsabi-} \\
 \text{lità}
 \end{array}
 = \text{MEDIA}
 \begin{array}{l}
 \% \\
 \text{Raggiungimento o-} \\
 \text{biiettivo di efficacia} \\
 \text{sul programma obiet-} \\
 \text{tivo 1}
 \end{array}
 ;
 \begin{array}{l}
 \% \\
 \text{Raggiungimento o-} \\
 \text{biiettivo di efficacia} \\
 \text{sul programma obiet-} \\
 \text{tivo 2}
 \end{array}
 ;
 \begin{array}{l}
 \% \text{ Raggiungimento} \\
 \text{obiettivo di effica-} \\
 \text{cia sul programma} \\
 \text{obiettivo n}
 \end{array}$$

La valutazione dell'efficienza delle strutture centrali, invece, si basa sui risultati relativi alle attività collegate alle funzioni ordinarie dei Centri di responsabilità (definibili come "autofunzionamento"): ciascuna attività relativa all'autofunzionamento è collegata ad un indicatore di efficienza rappresentativo del livello di miglioramento/ottimizzazione dell'impiego delle risorse rispetto all'anno precedente. Tale indicatore è utilizzato per misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi di piano, attraverso la seguente formula:

MISURA DELL'EFFICIENZA DEL CENTRO DI RESPONSABILITÀ:

⁵ Media ponderata con i pesi associati a ciascuna attività

⁶ Media ponderata con i pesi associati a ciascun programma obiettivo

$$\begin{array}{c}
 \text{\% Raggiungimento} \\
 \text{obiettivi di efficien-} \\
 \text{za}
 \end{array}
 = \text{MEDIA}
 \begin{array}{c}
 \text{Valore consuntivo} \\
 \text{dell'indicatore di} \\
 \text{efficienza} \\
 \text{attività 1} \\
 \text{Valore} \\
 \text{obiettivo} \\
 \text{dell'indicatore di} \\
 \text{efficienza} \\
 \text{attività 1}
 \end{array}
 ;
 \begin{array}{c}
 \text{Valore consuntivo} \\
 \text{dell'indicatore di ef-} \\
 \text{ficienza} \\
 \text{attività 2} \\
 \text{Valore} \\
 \text{obiettivo} \\
 \text{dell'indicatore di ef-} \\
 \text{ficienza} \\
 \text{attività 2}
 \end{array}
 ;
 \begin{array}{c}
 \text{Valore consuntivo} \\
 \text{dell'indicatore di} \\
 \text{efficienza} \\
 \text{attività n} \\
 \text{Valore obiettivo} \\
 \text{dell'indicatore di} \\
 \text{efficienza} \\
 \text{attività n}
 \end{array}$$

La media dei risultati relativi all'efficacia e all'efficienza viene utilizzata per la valutazione complessiva delle "performance" del Centro di responsabilità, attraverso la seguente formula:

$$\begin{array}{c}
 \text{\% Raggiungimento} \\
 \text{obiettivi di perfor-} \\
 \text{manace}
 \end{array}
 = \frac{\begin{array}{c} \text{\% raggiungimento obiettivi} \\ \text{di efficacia} \end{array} + \begin{array}{c} \text{\% raggiungimento} \\ \text{obiettivi di efficienza} \end{array}}{2}$$

Questa valutazione sulle performance del CdR sono ulteriormente integrate con valutazioni di tipo economico basate sull'analisi degli scostamenti tra il conto economico, consuntivato attraverso la contabilità analitica, e il budget economico/forecast, attraverso la seguente formula:

$$\begin{array}{c}
 \text{\% Scostamento} \\
 \text{del conto econo-} \\
 \text{mico}
 \end{array}
 = \frac{\text{Totale costi diretti consuntivati nel conto economico del CdR}}{\text{Totale costi diretti programmati nel budget economico/forecast del CdR}}$$

⁷ Media ponderata con i pesi associati a ciascuna attività del programma di autofunzionamento

Anche per le strutture della Direzione generale, oltre quelle territoriali, è, pertanto, possibile effettuare il controllo dei costi, sulla base del consuntivo e delle previsioni (budget economico) dell'anno. Le analisi economiche possono essere anche integrate con valutazioni comparative tra strutture similari.

La misurazione dell'economicità della gestione delle strutture della Direzione generale viene effettuata sulla base di un apposito indicatore che mette in relazione l'andamento delle performance (% raggiungimento obiettivi) con l'andamento dei costi di gestione (% scostamento dei costi), denominato indicatore di economicità.

INDICATORE DI ECONOMICITÀ:

$$\text{Indicatore di Economicità} = \frac{\% \text{ raggiungimento obiettivi di performance}}{\% \text{ scostamento del conto economico}}$$

Allo stesso modo delle Direzioni regionali, anche per le strutture centrali le risultanze dell'indicatore individuato rappresentano un elemento per valutare la coerenza della gestione economica, rispetto al budget economico/forecast ed ai dati storici per i costi, e rispetto alle attività programmate per i risultati raggiunti. Pertanto, se l'indicatore di economicità risulta:

> 1	Il beneficio atteso dal raggiungimento dell'obiettivo è più che proporzionale rispetto all'utilizzo delle risorse impiegate.
= 1	Il beneficio atteso dal raggiungimento dell'obiettivo è esattamente in linea con l'utilizzo delle risorse impiegate.

< 1

Il beneficio atteso dal raggiungimento dell'obiettivo non soddisfa il criterio dell'economicità rispetto all'utilizzo delle risorse impiegate.