

Forum PA 2011

La misurazione dei comportamenti operativi

INPS
Dott. Antonio De Luca
Direttore Centrale Pianificazione e controllo di gestione

10 Maggio 2011

Dalle linee di indirizzo a programmi obiettivo ed indicatori

LINEA DI INDIRIZZO	LINEE GUIDA GESTIONALI per l'anno 2011	CdR RESP	PROGRAMMI - OBIETTIVO	DC coinvolte	Cod. Obiet.	Obiettivo	INDICATORI	
							Descrizione	Valore Obiettivo
1 ORGANIZZAZIONE STRUTTURE TERRITORIALI E DEI PROCESSI DI PRODUZIONE	1.2 Revisione dei processi di produzione	DCO	1.2.1 Realizzazione Flussi Standardizzati di Processo su tutte le aree della produzione	DCO	1.2.1.1	Estensione FSP ai processi	% di copertura dei processi di produzione	80%
				DCSIT	1.2.1.2	Realizzazione procedure di monitoraggio FSP	% flussi monitorati su flussi attivi	100%
			1.2.2 Istituzione di procedure telematiche guidate, finalizzate a coinvolgere l'utenza finale o il suo intermediario in parti del processo, al fine di: 1) Migliorare la qualità dei dati in ingresso 2) Migliorare la fruibilità del servizio 3) Ottimizzare i costi diversificando le modalità produttive	DCPGC	1.2.2.1	Individuare modalità produttive che consentono di ottimizzare i costi di produzione	Realizzato entro il	31/03/2011
				DCO	1.2.2.2	Descrizione dei processi rimodulati	Realizzato entro il	31/03/2011
				DCSIT	1.2.2.3	Realizzazione/adeguamento procedure informatiche	% realizzazione	100%
				DCP	1.2.2.4	Definizione della modulistica e della normativa procedurale	Realizzato entro il	31/03/2011
				DCPSR	1.2.2.5	Definizione della modulistica e della normativa procedurale	Realizzato entro il	31/03/2011
				DCE	1.2.2.6	Definizione della modulistica e della normativa procedurale	Realizzato entro il	31/03/2011
			1.2.3 Individuazione di modalità produttive diversificate al fine di ottimizzare i costi e l'impiego delle risorse per le attività non strettamente legate al sistema assistenziale e previdenziale	DCPCG	1.2.3.1	Riduzione del costo medio per punto omogeneizzato per attività non legate al sistema assistenziale e previdenziale	costo medio per punto omogeneizzato per attività non legate al sistema assistenziale e previdenziale	-20%
				DCO	1.2.3.2	Individuazione di modalità produttive innovative per le attività non legate al sistema assistenziale e previdenziale	Realizzato entro il	31/03/2011
			1.2.4 Miglioramento della qualità delle prestazioni pensionistiche	DCP	1.2.4.1	Miglioramento della qualità delle prestazioni	Realizzato entro il	30/06/2011
							DCRS	1.2.3.3
			1.2.5 Miglioramento della qualità delle prestazioni di sostegno del reddito	DCPSR	1.2.5.1	Miglioramento della qualità delle prestazioni a sostegno del reddito	indicatore qualità prestazioni a sostegno del reddito	+8,9%
1.2.6 Miglioramento della qualità dei servizi al soggetto contribuente	DCE	1.2.6.1	Miglioramento della qualità dei servizi al soggetto contribuente	indicatore qualità servizi al soggetto contribuente	+13%			
1.2.7 Monitoraggio smaltimento arretrati di produzione	DCPCG	1.2.7.1	Monitoraggio smaltimento	% di completamento entro il 31/5/2011	100%			

I Piani di attività dei centri di responsabilità - tempi e indicatori

LINEA GUIDA GESTIONA	2010_1.1	Rafforzamento dell'Istituto nel territorio
PROGRAMMA OBIETTIVO	2010_1.1.1	Aspetti organizzativi
OBIETTIVO	2010_1.1.1.2	Sviluppo di nuovi servizi da erogare all'utenza
CDR RESPONSABI LE	0001_001	DC ENTRATE
Esercizio	2010	Anno calendario, 4 per. spec. 2010
Versione	2	Versione 2

COD. Attività	Descrizione Attività	Area Dirigenziale	Tempi		Indicatore		Peso	Valore obiettiv o a preventiv o	Valore obiettiv o a consuntiv o	% Raggiun gimento
			Data di inizio	Data fine	Descrizione	Criterio				

2010_1.1.1.2.1	REVISIONE PIN E DIVERSIFICAZIONE ACCESSI DELLE DITTE/CONSULE	COORD. REC. CRED.	01.01.2010	31.12.2010	ANALISI AMMINISTRATIVA	TEMPORALE	16,00	100,00	0,00	0,00
2010_1.1.1.2.10	ANALISI AMM. REALIZZAZIONE PIATTAFORMA GESTIONE DICHIARAZIONI	area lav.dipendenti	01.01.2010	30.06.2010	RAGGIUNG. OBIETTIVO	TEMPORALE	16,00	100,00	0,00	0,00
2010_1.1.1.2.11	REALIZZAZIONE PROCEDURA	area lav.dipendenti	01.07.2010	31.12.2010	RAGGIUNG. OBIETTIVO	TEMPORALE	16,00	100,00	0,00	0,00
2010_1.1.1.2.12	CENSIMENTO PRODOTTI E SERVIZI AREA SOGGETTO CONTRIBUENTE	area pianificazione attività	01.01.2010	01.03.2010	REALIZZAZIONE CENSIMENTO	TEMPORALE	16,00	100,00	0,00	0,00
2010_1.1.1.2.13	ANALISI AMM. PER RENDERE VISIBILI I DATI DELLE AZIENDE	Prev.agricola	01.01.2010	31.12.2010	REALIZZAZIONE ANALISI	TEMPORALE	16,00	100,00	0,00	0,00
2010_1.1.1.2.14	REALIZZAZIONE PROCEDURA DIRESCO	Prev.agricola	01.01.2010	31.12.2010	REALIZZAZIONE PROCEDURA	TEMPORALE	16,00	100,00	0,00	0,00

I Piani di attività dei centri di responsabilità – costi discrezionali

LINEA GUIDA	2010_1.1	Rafforzamento dell'Istituto nel territorio
GESTIONE PROGRAMMA	2010_1.1.1	Aspetti organizzativi
OBIETTIVO	2010_1.1.1.2	Sviluppo di nuovi servizi da erogare all'utenza
CDR RESPONSABILE	0001_001	DC ENTRATE
Esercizio	2010	Anno calendario, 4 per. spec. 2010
Versione	2	Versione 2

COD. Attività	Descrizione Attività	Area Dirigenziale	Costi Discrezionali a Preventivo				Costi Discrezionali a Consuntivo			
			Timesheet	Missioni	Straordinario	Totale	Timesheet	Missioni	Straordinario	Totale
2010_1.1.1.2.1	REVISIONE PIN E DIVERSIFICAZIONE ACCESSI DELLE DITTE/CONSULE	COORD. REC. CRED.	0,00	2.500,00	4.700,00	7.200,00	0,000	0,00	0,00	0,00
2010_1.1.1.2.10	ANALISI AMM.REALIZZAZIONE PIATTAFORMA GESTIONE DICHIARAZIONI	area lav.dipendenti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,000	0,00	0,00	0,00
2010_1.1.1.2.11	REALIZZAZIONE PROCEDURA	area lav.dipendenti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,000	0,00	0,00	0,00
2010_1.1.1.2.12	CENSIMENTO PRODOTTI E SERVIZI AREA SOGGETTO CONTRIBUENTE	area pianificazione attività	0,00	0,00	3.000,00	3.000,00	0,000	0,00	0,00	0,00
2010_1.1.1.2.13	ANALISI AMM. PER RENDERE VISIBILI I DATI DELLE AZIENDE	Prev.agricola	0,00	0,00	0,00	0,00	0,000	0,00	0,00	0,00
2010_1.1.1.2.14	REALIZZAZIONE PROCEDURA DIRESCO	Prev.agricola	0,00	0,00	0,00	0,00	0,000	0,00	0,00	0,00

I Piani di attività dei centri di responsabilità – impiego risorse umane

LINEA GUIDA	2010_1.1	Rafforzamento dell'Istituto nel territorio
GESTIONE PROGRAMMA	2010_1.1.1	Aspetti organizzativi
OBIETTIVO	2010_1.1.1.2	Sviluppo di nuovi servizi da erogare all'utenza
OBIETTIVO	2010_1.1.1.2	Sviluppo di nuovi servizi da erogare all'utenza
CDR RESPONSABILE	0001_001	DC ENTRATE
Esercizio	2010	Anno calendario, 4 per. spec. 2010
Versione	2	Versione 2

COD. Attività	Descrizione Attività	Area Dirigenziale	Risorse umane (Forza media annua equivalente a preventivo)			Risorse umane (Forza media annua equivalente a consuntivo)		
			Numero Risorse ABC	Numero Risorse ALTRE	TOTALE	Numero Risorse ABC	Numero Risorse ALTRE	TOTALE
2010_1.1.1.2.1	REVISIONE PIN E DIVERSIFICAZIONE ACCESSI DELLE DITTE/CONSULE	COORD. REC. CRED.	1,00	0,25	1,25	0,00	0,00	0,00
2010_1.1.1.2.10	ANALISI AMM.REALIZZAZIONE PIATTAFORMA GESTIONE DICHIARAZIONI	area lav.dipendenti	1,00	0,25	1,25	0,00	0,00	0,00
2010_1.1.1.2.11	REALIZZAZIONE PROCEDURA	area lav.dipendenti	1,10	0,25	1,35	0,00	0,00	0,00
2010_1.1.1.2.12	CENSIMENTO PRODOTTI E SERVIZI AREA SOGGETTO CONTRIBUENTE	area pianificazione attività	1,30	0,25	1,55	0,00	0,00	0,00
2010_1.1.1.2.13	ANALISI AMM. PER RENDERE VISIBILI I DATI DELLE AZIENDE	Prev.agricola	0,30	0,05	0,35	0,00	0,00	0,00
2010_1.1.1.2.14	REALIZZAZIONE PROCEDURA DIRESCO	Prev.agricola	0,20	0,05	0,25	0,00	0,00	0,00

Gli indicatori di produzione

Sede NAZIONALE

INDICATORI DI PRODUZIONE - al 31/01/2011

anno 2011

FRONT OFFICE	Produzione equivalente lorda	Produzione equivalente netta	Totale produzione equivalente	Protocollo (pezzi equivalenti)	Protocollo / Produz. equivalente lorda	Controllo (pezzi equivalenti)	Controllo / Produz. equivalente lorda	carico di lavoro (giac.iniz.+pe rven.) pezzi equivalenti	Produz. equivalente lorda / carico di lavoro	definito / pervenuto lordo	(difettosità + rettifiche) / Produz. equivalente lorda
Consuntivo 2010	7.993.927	7.101.196	7.765.865	270.843	3,39%	0	0,00%	8.494.339	94,11%	101,21%	0,84%
Programmato 2011	0	0	0	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0,00%	0,00%
Effettivo 2011	0	0	0	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0,00%	0,00%
Programmato 2011 / Consunt. 2010	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	0,00%	0,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%
Effettivo 2011 / Programmato 2011	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Effettivo 2011 / Consunt. 2010	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	0,00%	0,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%

BACK OFFICE	Produzione equivalente lorda	Produzione equivalente netta	Totale produzione equivalente	Protocollo (pezzi equivalenti)	Protocollo / Produz. equivalente lorda	Controllo (pezzi equivalenti)	Controllo / Produz. equivalente lorda	carico di lavoro (giac.iniz.+pe rven.) pezzi equivalenti	Produz. equivalente lorda / carico di lavoro	definito / pervenuto lordo	difettosità / totale produzione lorda
Consuntivo 2010	5.860.502	6.629.769	6.768.131	0	0,00%	0	0,00%	7.495.760	78,18%	96,76%	0,00%
Programmato 2011	0	0	0	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0,00%	0,00%
Effettivo 2011	0	0	0	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0,00%	0,00%
Programmato 2011 / Consunt. 2010	-100,00%	-100,00%	-100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	0,00%
Effettivo 2011 / Programmato 2011	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Effettivo 2011 / Consunt. 2010	-100,00%	-100,00%	-100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	0,00%

TOTALE AREE PRODUZIONE	Produzione equivalente lorda	Produzione equivalente netta	Totale produzione equivalente	Protocollo (pezzi equivalenti)	Protocollo / Produz. equivalente lorda	Controllo (pezzi equivalenti)	Controllo / Produz. equivalente lorda	carico di lavoro (giac.iniz.+pe rven.) pezzi equivalenti	Produz. equivalente lorda / carico di lavoro	definito / pervenuto lordo	difettosità / totale produzione lorda
Consuntivo 2010	13.854.428	13.730.965	14.533.996	270.843	1,95%	0	0,00%	15.990.098	86,64%	91,82%	0,89%
Programmato 2011	0	0	0	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0,00%	0,00%
Effettivo 2011	0	0	0	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0,00%	0,00%
Programmato 2011 / Consunt. 2010	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	0,00%	0,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%
Effettivo 2011 / Programmato 2011	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Effettivo 2011 / Consunt. 2010	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	0,00%	0,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%	-100,00%

Gli indicatori di economicità

Microsoft Excel - 2010_09 cruscotto direzionale [Sola lettura]

Funzioni Digitare una domanda.

	ECONOMICITA' 1 (costi totali)	ECONOMICITA' 2 (costi discrezionali)	RISULTATO	INDICATORE SINTETICO DI QUALITA' PROCESSI PRIMARI	INDICATORE SINTETICO DI EFFICIENZA	COSTI TOTALI	COSTI DISCREZIONALI
+ PIEMONTE	1,10	1,34	1,03	0,96	1,10	0,93	0,77
+ VALLE D'AOSTA	0,99	0,79	1,06	1,00	1,13	1,08	1,34
+ LOMBARDIA	1,08	1,03	1,09	1,04	1,14	1,00	1,06
+ LIGURIA	1,18	1,35	1,06	1,08	1,05	0,90	0,79
+ TRENTO ALTO ADIGE	1,06	0,98	1,04	1,02	1,06	0,99	1,07
+ VENETO	1,15	1,52	1,07	1,08	1,12	0,94	0,70
+ FRIULI VENEZIA GIULIA	1,11	1,15	1,07	1,00	1,13	0,97	0,94
+ EMILIA ROMAGNA	1,07	1,02	1,06	1,05	1,07	1,00	1,05
+ TOSCANA	1,05	1,06	1,11	1,00	1,13	1,00	1,00
+ UMBRIA	1,13	1,17	1,06	1,05	1,07	0,98	0,94
+ MARCHE	1,11	1,09	1,06	1,05	1,07	0,96	0,97
+ LAZIO	1,24	2,39	1,02	0,97	1,08	0,82	0,43
+ ABRUZZO	1,08	1,02	1,07	1,05	1,09	0,99	1,05
+ MOLISE	1,01	1,04	1,05	1,07	1,04	1,05	1,01
+ CAMPANIA	1,02	1,02	1,03	1,00	1,06	1,01	1,01
+ PUGLIA	1,06	1,03	1,05	1,02	1,08	0,98	1,02
+ BASILICATA	1,03	0,92	1,01	1,01	1,02	0,98	1,11
+ CALABRIA	1,05	1,07	1,05	1,04	1,06	1,00	0,98
+ SICILIA	1,03	1,00	1,04	1,02	1,06	1,01	1,04
+ SARDEGNA	1,09	1,31	1,04	0,98	1,10	0,95	0,79
- NAZIONALE	1,11	1,18	1,07	1,05	1,09	0,97	0,91
CLUSTER A	1,04	1,00	1,04	0,99	1,08	1,00	1,04
CLUSTER B	1,10	1,16	1,05	1,01	1,08	0,95	0,90
CLUSTER C	1,07	1,16	1,03	0,99	1,07	0,96	0,89

valore: rapporto RISULTATO / COSTI DISCR.

colore: rapporto con BUDGET ECONOMICITA' 2 -
verde (pari o sup. a 1) - giallo (pari o sup. a 0,95) -
rosso (inf. 0,95)

Gli Indici di efficienza

Sede: PIEMONTE

INDICI DI EFFICIENZA - al 30/09/2010

anno 2010

	INDICATORI DI PRODUTTIVITA'							INDICATORI STRUTTURALI DI EFFICIENZA					UNITA' STRAORDINARIE	
	Assicurato - Pensionato	Sostegno del reddito	Soggetto Contribuente	Processi Primari	Globale di sede (1)	Area Sanitaria	Area Legale	Incidenza attività indirette (2)	Incidenza abilitanti (ABC) (3)	Area Ragioneria Forza Impiegata / Forza Teorica (4)	presenza ABC Processi Primari / presenza ABC sede (3)	presenza Vigil.Ispett. + Inform.Svil. + CMV / presenza ABC sede	Incidenza unità mese straordinarie disponibili su ordinarie Processi Primari (5)	Incidenza unità mese straordinarie disponibili su ordinarie Globale di sede (5)
Consuntivo 2009	62,57	76,90	105,37	79,81	62,98	90,48	53,87	21,09%	8,24%	76,44%	75,95%	8,29%	11,10%	12,65%
Programmato 2010	63,77	76,97	106,95	80,69	66,15	87,42	53,77	18,02%	6,25%	62,31%	79,21%	7,96%	10,69%	10,61%
Effettivo 2010	67,38	97,89	115,62	90,44	72,58	86,00	62,03	19,75%	7,44%	67,01%	76,81%	8,21%	6,83%	7,32%
Programmato 2010 / Consuntivo 2009	1,92%	0,08%	1,50%	1,10%	5,03%	-3,39%	-0,19%	-14,56%	-24,18%	-18,48%	4,29%	-3,93%	-3,71%	-16,14%
Effettivo 2010 / Programmato 2010	5,65%	27,19%	8,10%	12,08%	9,72%	-1,62%	15,37%	9,60%	19,04%	7,54%	-3,02%	3,14%	-36,06%	-30,94%
Effettivo 2010 / Consuntivo 2009	7,68%	27,30%	9,72%	13,31%	15,24%	-4,95%	15,15%	-6,37%	-9,75%	-12,34%	1,14%	-0,91%	-38,43%	-42,09%

I calcoli sono relativi alla data di prima pubblicazione di questa vers

legenda:

(1) Totale produzione equivalente primari / Totale presenza (primari + ausiliari + abilitanti - vigil. isp. - inf. svil. - cmv - personale GdL infasamento crediti)

(2) Complemento a 100% del rapporto Globale di sede / Processi Primari

(5) Unità mese ordinarie disponibili = unità mese disponibili - straordinario - unità temporanee ricevute - unità cedute in sussidiarietà
Unità mese straordinarie disponibili = (Internali * 0,56) + straordinario + unità temporanee ricevute + unità ricevute in sussidiarietà

Cruscotto Direzionale

Microsoft Excel - 2010_12_cruscotto_gestionale.xls [Sola lettura]

Eruzioni

Digitare una domanda:

effettivo al 31/12/2010

	INDICATORE QUALITA' ASSICURATO PENSIONATO (4)	INDICATORE PRIMA LIQUIDAZIONE PENSIONI (5)	TOTALE PENSIONI (PRIMA E SECONDA ISTANZA) % ENTRO 30 GG	TOTALE PENSIONI (PRIMA E SECONDA ISTANZA) % ENTRO 120 GG	PENSIONI VECCHIAIA E ANZIANITA' % ENTRO 30 GG	PENSIONI VECCHIAIA E ANZIANITA' % ENTRO 60 GG	PENSIONI INVALIDITA' E INABILITA' % ENTRO 60 GG	PENSIONI INVALIDITA' E INABILITA' % ENTRO 120 GG	PENSIONI FONDI SPECIALI % ENTRO 30 GG	PENSIONI FONDI SPECIALI % ENTRO 60 GG	PENSIONI IN CONVENZ INTERNAZ - TEMPO MEDIO IN GG	INDICATORE DIFETTOSITA' PRIMA LIQUIDAZIONE PENSIONE (6)
PIEMONTE	116,29	102,27	87,84%	98,46%	87,40%	94,64%	68,09%	91,73%	71,36%	85,80%		130,30
VALLE D'AOSTA	118,91	103,04	87,21%	98,26%	84,65%	92,26%	85,33%	90,67%	88,89%	94,44%		134,78
LOMBARDIA	115,48	101,89	86,20%	98,21%	85,97%	95,09%	79,96%	94,96%	74,10%	89,47%		129,06
LIGURIA	113,00	101,61	86,65%	97,60%	88,33%	94,96%	73,88%	91,14%	76,33%	91,02%		124,39
TRENTINO ALTO ADIGE	88,41	92,91	72,65%	96,76%	70,18%	86,80%	62,38%	92,74%	48,28%	68,97%		83,91
VENETO	106,40	104,93	91,42%	98,25%	93,05%	97,08%	80,97%	95,58%	88,35%	94,99%		107,86
FRIULI VENEZIA GIULIA	107,20	104,11	89,78%	98,63%	93,22%	97,58%	82,39%	95,23%	89,60%	97,11%		110,29
EMILIA ROMAGNA	113,26	105,79	92,05%	98,60%	92,84%	97,20%	78,96%	95,92%	88,14%	95,22%		120,73
TOSCANA	107,13	101,75	87,38%	98,11%	87,55%	95,86%	64,39%	93,29%	77,60%	92,83%		112,52
UMBRIA	117,43	104,47	87,27%	98,75%	86,84%	95,61%	83,75%	97,17%	77,61%	95,52%		130,39
MARCHE	110,25	104,69	90,50%	98,66%	91,93%	97,24%	74,51%	94,99%	79,81%	92,49%		115,81
LAZIO	100,68	99,44	83,53%	98,51%	82,62%	93,03%	59,98%	88,00%	62,82%	77,70%		101,92
ABRUZZO	108,47	100,69	86,44%	97,81%	88,56%	95,78%	57,74%	91,70%	72,57%	87,61%		116,24
MOLISE	111,06	98,10	87,79%	97,76%	90,19%	96,06%	36,09%	87,83%	87,10%	93,55%		124,03
CAMPANIA	78,69	89,14	72,94%	95,14%	77,18%	89,46%	40,05%	70,41%	54,80%	75,36%		68,23
PUGLIA	100,71	93,82	80,39%	96,46%	81,69%	92,12%	43,94%	70,73%	58,08%	79,55%		107,61
BASILICATA	109,45	101,08	83,65%	98,05%	87,94%	96,21%	70,88%	96,74%	74,36%	83,33%		117,81
CALABRIA	66,11	91,05	76,79%	94,95%	80,59%	90,50%	37,42%	75,00%	78,27%	85,94%		41,17
SICILIA	110,39	93,81	78,16%	96,03%	79,33%	90,44%	51,32%	73,82%	56,72%	73,82%		126,97
SARDEGNA	96,07	97,37	85,84%	97,58%	87,18%	94,46%	39,96%	74,59%	79,49%	90,77%		94,76
NAZIONALE	100,00	100,00	85,15%	97,70%	86,38%	94,52%	62,79%	85,94%	70,15%	84,83%		100,00
CLUSTER A	108,98	99,78	83,72%	97,92%	83,96%	93,39%	67,69%	87,03%	75,25%	87,16%		118,18
CLUSTER B	107,14	101,98	87,84%	98,06%	89,84%	96,00%	65,70%	89,53%	79,56%	91,80%		112,30
CLUSTER C	89,16	93,73	78,36%	96,22%	80,28%	91,11%	46,54%	75,59%	62,14%	78,48%		84,60

