

APPROFONDIMENTI

QUADRO NORMATIVO

Il quadro di riferimento presenta molteplici elementi di novità che incidono sulle previsioni oggetto del presente documento, il cui impatto verrà trattato nelle sezioni dedicate.

PROVVEDIMENTI PREESISTENTI

Tra i provvedimenti adottati negli anni precedenti che continueranno a produrre effetti nel corso del 2015 si richiamano:

- il decreto legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito con modificazioni dalla legge 30 luglio 2010, n. 122;
- il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150;
- la legge 31 dicembre 2009, n.196;
- la legge 12 novembre 2011, n. 183 (legge di stabilità 2012);
- il decreto legge 6 dicembre 2011, n. 201, convertito, con modificazioni, dalla legge 22 dicembre 2011 n. 214 di riforma della normativa in materia previdenziale;
- la legge 28 giugno 2012, n. 92, di riforma del mercato del lavoro;
- Il decreto legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito con modificazioni dalla legge 7 agosto 2012, n. 135;
- la legge 6 novembre 2012, n. 190, recante “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella Pubblica Amministrazione”;
- la legge 24 dicembre 2012, n. 228 (c.d. “Legge di Stabilità 2013”);
- il decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33 recante “Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”;
- il decreto legge 28 giugno 2013, n. 76, convertito con modificazioni dalla legge 9 agosto 2013, n. 99;
- il decreto legge 31 agosto 2013, n. 101, convertito con modificazioni dalla legge 30 ottobre 2013, n. 125, recante “Disposizioni urgenti per il perseguimento di obiettivi di razionalizzazione nelle pubbliche amministrazioni”;
- la legge 27 dicembre 2013, n. 147, recante “Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato” (legge di stabilità 2014);
- la legge 24 dicembre 2007 n. 244 (legge finanziaria per il 2008);
- l’art. 43 bis della legge 27 febbraio 2009, n. 14 “Conversione in legge, con modificazioni, del decreto legge 30 dicembre 2008, n. 207, recante “Proroga di termini previsti da disposizioni legislative e disposizioni finanziarie urgenti”, concernente la retrocessione degli immobili cartolarizzati in proprietà all’Istituto;
- l’art. 33 del decreto legge 6 luglio 2011, n. 98, convertito con modificazioni dalla legge 15 luglio 2011, n. 111;

Approfondimento 1: quadro normativo

- il decreto legge 29 dicembre 2011, n. 216, convertito con modificazioni dalla legge 24 febbraio 2012, n. 14.

PROVVEDIMENTI DEL 2014

Tra i provvedimenti normativi emanati nel corso del 2014, di più diretta ripercussione sulle previsioni per il 2015, si evidenziano:

- il decreto legge 20 marzo 2014 n. 34, recante “disposizioni urgenti per favorire il rilancio dell’occupazione e per la semplificazione degli adempimenti a carico delle imprese”, convertito, con modificazioni, dalla legge 16 maggio 2014 n. 78, con cui sono state introdotte modifiche alla disciplina dei contratti a tempo indeterminato, di apprendistato e di solidarietà.
- Nell’ambito di tale normativa, l’articolo 4 ha introdotto disposizioni volte alla “smaterializzazione” del Documento unico di regolarità contributiva (DURC), attraverso una semplificazione dell’attuale sistema di adempimenti richiesti alle imprese per la sua acquisizione;
- il decreto legge 24 aprile 2014 n. 66, convertito, con modificazioni, dalla legge 23 giugno 2014 n. 89, recante “Misure urgenti per la competitività e la giustizia sociale”, tra le quali si segnalano:
 - ✓ la riduzione dei canoni di locazione delle amministrazioni pubbliche;
 - ✓ la riduzione delle spese per autovetture di servizio e buoni taxi;
 - ✓ le ulteriori misure di razionalizzazione della spesa pubblica relativa all’acquisto di beni e servizi. A tal fine il decreto legge autorizza la rinegoziazione dei contratti di fornitura di beni e servizi in essere, amplia il ricorso a strumenti centralizzati degli acquisti – volti ad aggregare la domanda per ottenere migliori prezzi – tramite un rafforzamento delle centrali di committenza e consolida gli strumenti di controllo sul procurement pubblico. Di particolare rilevanza per l’Istituto è l’art. 50, commi 3 e 4, che ha disposto l’adozione di interventi aggiuntivi volti alla riduzione dei consumi intermedi ovvero, qualora non fosse possibile, del complesso delle spese correnti, escluse quelle del personale, in misura pari al 5% dell’analogha spesa sostenuta nell’anno 2010;
 - ✓ la strutturale convergenza dei tempi di pagamento verso gli standard europei e completamento del pagamento dei debiti arretrati della P.A.
- il decreto legge 24 giugno 2014 n. 90, recante “misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l’efficienza degli uffici giudiziari”, convertito, con modificazioni, dalla legge 11 agosto 2014 n. 114, che reca varie misure in tema di lavoro pubblico:
 - ✓ è abrogato l’istituto del trattenimento in servizio e viene esteso l’ambito di applicazione temporale dell’istituto della risoluzione unilaterale del contratto da parte della PA nei confronti dei dipendenti che abbiano maturato i requisiti pensionistici;
 - ✓ sono previste nuove disposizioni in materia di turn over nelle PP.AA. In particolare, si dispone la rimodulazione delle percentuali del turn over per il quinquennio 2014 – 2018 ed è modificato il parametro di riferimento per il contenimento del turn over, applicando il solo criterio della spesa per il

Approfondimento 1: quadro normativo

personale cessato nell'anno al fine della quantificazione delle immissioni in ruolo;

- ✓ viene introdotta una nuova disciplina della mobilità nella Pubblica amministrazione prevedendo, in particolare, il trasferimento dei dipendenti all'interno della stessa amministrazione o , previo accordo tra le amministrazioni interessate, in altra amministrazione, in sedi collocate nello stesso Comune o a una distanza massima di 50 chilometri dalla sede cui gli stessi sono adibiti venga disposto senza il consenso del lavoratore interessato;
 - ✓ sono ridotti del 50%, per ciascuna associazione sindacale, a decorrere dal 1° settembre 2014, i distacchi, le aspettative ed i permessi sindacali, come attribuiti dalle disposizioni regolamentari e contrattuali vigenti.
- la legge 23 dicembre 2014, n. 190 "Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge di stabilita' 2015)", con la quale, tra l'altro, è stato posto a carico dell'Istituto, a decorrere dal 2015, l'obbligo di riduzione delle spese per ulteriori 50 milioni di euro che dovranno essere versati all'entrata del bilancio dello Stato. Tale importo va ad aggiungersi ai circa 140 milioni di euro da riversare – alle dovute scadenze – in entrata al bilancio dello Stato, come stabilito da diversi provvedimenti normativi con i quali, a partire dal 2008, sono state introdotte misure di risparmio volte al contenimento e alla riduzione dei costi delle Pubbliche amministrazioni.

Modalità e processo di rilevazione della *customer satisfaction* in Inail

PREMESSA

L'Inail da sempre fonda la sua attività su una cultura aziendale che pone l'utente al centro del proprio sistema organizzativo; in linea con questo valore, la soddisfazione delle esigenze dell'utenza costituisce un obiettivo costante delle scelte strategiche dell'Istituto.

In coerenza con tali orientamenti e in anticipo sulla normativa in materia, l'Ente ha adottato, negli anni '90, un approccio basato sui principi di gestione aziendale della qualità (TQM, Total Quality Management), che ha nella soddisfazione del cliente e nel miglioramento continuo dei servizi, in funzione delle esigenze del cliente stesso, i suoi capisaldi.

Partendo da questi due principi e dal loro naturale "corollario", relativo all'esigenza di utilizzare – con il necessario rigore metodologico - idonei strumenti di ascolto per adeguare costantemente i servizi erogati alle legittime attese dei destinatari dei servizi stessi, l'Istituto si è dotato di due sistemi distinti: in primo luogo, l'indagine periodica (annuale) del grado di soddisfazione dell'utenza (*customer satisfaction*) e la rilevazione tramite *emoticon* promossa dall'iniziativa "Mettiamoci la faccia".

L'INDAGINE PERIODICA SUI SERVIZI INAIL

Obiettivo della rilevazione è conoscere il giudizio dell'utenza e misurare, nella maniera più rappresentativa possibile, il grado di soddisfazione riguardo alle dimensioni di qualità dei principali servizi erogati, da utilizzare quale *input* primario per il miglioramento.

Il sistema è stato progettato e sperimentato nel corso del 2002-2003 indagando soprattutto la soddisfazione dell'utenza sui servizi erogati presso le Sedi locali. A partire dal 2004 fino al 2009, la rilevazione è stata implementata a regime coinvolgendo ogni anno un campione di Sedi rappresentative del territorio.

Dal 2010, invece, la rilevazione è stata estesa a tutte le Sedi del territorio nazionale attraverso l'attivazione di più canali di raccolta dei giudizi.

Dal 2012, nell'ambito del percorso di integrazione ai sensi del Decreto Legge 78/2010, convertito con modificazioni nella Legge 30 luglio 2010 n.122, l'indagine periodica è stata estesa, in via sperimentale, al Settore Ricerca, certificazione e verifica e al Settore Navigazione.

Nel 2013, il sistema di rilevazione è stato parzialmente rivisitato per rendere ancor più efficace il monitoraggio della soddisfazione dell'utenza nel mutato contesto

Approfondimento 2: modalità e processo di rilevazione della *customer satisfaction*

organizzativo, con particolare riferimento alla razionalizzazione delle risorse connessa al contenimento dei costi, all'informatizzazione dei processi e alla "virtualizzazione" dei servizi, nonché la piena integrazione delle funzioni attribuite all'Istituto a seguito della soppressione ed incorporazione di IPSEMA ed ISPEL ai sensi della Legge n.122/2010.

Nel 2014, in considerazione della ormai prossima integrazione degli applicativi in uso nelle Sedi Compartimentali della Navigazione con le procedure informatiche istituzionali e dell'imminente chiusura delle predette Sedi, si è ritenuto di escludere dalla rilevazione l'utenza del Settore Navigazione, in precedenza ricompresa nell'indagine in via sperimentale. Infatti, la suddetta integrazione procedurale comporterà l'erogazione dei servizi all'utenza del Settore Navigazione con le medesime modalità attualmente in uso per la generalità degli utenti dell'Istituto, rendendo pertanto antieconomica una rilevazione che non potrebbe essere utilizzata per il miglioramento dei servizi offerti.

Metodologia

La metodologia adottata consiste in un articolato processo, nel quale sono coinvolte tutte le strutture, in relazione al rispettivo ambito di competenza e all'oggetto dell'indagine.

Al fine di assicurare la massima oggettività e significatività dei risultati, il processo si sviluppa attraverso diverse fasi, secondo modalità e criteri organizzativi standardizzati e condivisi su tutto il territorio.

La metodologia, pur essendo "tarata" sulle rilevazioni presso gli sportelli fisici, è valida e può essere utilizzata, con i necessari adeguamenti, per ogni tipologia di indagine.

I risultati ottenuti rafforzano la validità delle scelte operate e dimostrano come gli utenti apprezzino l'impegno dell'Istituto per il miglioramento dei servizi, prevalentemente in un'ottica di adeguamento alle loro reali esigenze.

Destinatari dell'indagine e servizi indagati

L'indagine è rivolta a un campione di utenti che ha usufruito nel periodo di riferimento (l'anno precedente al momento della rilevazione) dei servizi erogati presso le Sedi e/o in modalità multicanale e appartenenti ad una delle seguenti tipologie e relative categorie:

- Lavoratori:
 - Infortunato
 - Affetto da malattia professionale

Approfondimento 2: modalità e processo di rilevazione della *customer satisfaction*

- Lavoratore marittimo (*per i lavoratori infortunati o tecnopatici che accedono alle sedi competenti per domicilio a seguito della chiusura dei COT ex IPSEMA*)
- Titolare di rendita
- Patronato
- Aziende
 - Azienda/Datore di lavoro
 - Consulente del lavoro
 - Associazione di categoria

Considerata la popolazione di riferimento (portafoglio alla data del 31 dicembre 2013) e per garantire la rappresentatività di tutto il territorio, è stata predeterminata una numerosità campionaria avendo riguardo, oltre che a tale fattore, alla *tipologia di Sede* e alla *tipologia di utenza* (Aziende e Lavoratori).

In considerazione della fase di progressiva attuazione del nuovo modello organizzativo dell'Istituto di cui alla determinazione presidenziale n. 196/2013, ai fini della definizione del campione statistico si è considerato l'assetto organizzativo delle strutture regionali alla data del 10 ottobre 2014. Il campione statistico è stato estratto considerando tale struttura, anche se differente da quella in essere in quel momento.

Per gli utenti del Settore Ricerca, certificazione e verifica è stato previsto un campionamento separato.

I servizi oggetto di valutazione, in coerenza con la metodologia di individuazione degli standard di qualità adottata dall'Istituto, sono i seguenti:

- Servizi generali di sede: l'insieme dei servizi gestiti dalla singola sede e che incidono sulla qualità complessiva dei servizi erogati
- Servizi generali complessivi: intesi come l'insieme dei servizi multicanali gestiti a livello centrale (servizi *on line* e Contact Center Multicanale)
- Servizi specifici per l'utenza Aziende:
 - Rapporto assicurativo con i datori di lavoro
 - Controllo, Verifica e Certificazione
 - Prevenzione e sicurezza sul lavoro
- Servizi specifici per l'utenza Lavoratori:
 - Servizi di sportello
 - Prestazioni economiche assicurative

Approfondimento 2: modalità e processo di rilevazione della *customer satisfaction*

- Prestazioni sanitarie

Lo strumento di raccolta dei giudizi è un questionario parzialmente diversificato in funzione della tipologia di utenza “Aziende” (14 domande di valutazione) e “Lavoratori” (18 domande di valutazione), compilato in forma anonima, nel rispetto della *privacy*.

Per ciascuna domanda a risposta chiusa è associata una scala di valutazione (scala Likert). I valori presenti nella scala sono:

1. Per niente d'accordo (valore attribuito: 1)
 2. Poco d'accordo (valore attribuito: 2)
 3. Abbastanza d'accordo (valore attribuito: 3)
 4. Molto d'accordo (valore attribuito: 4)
- Non so (giudizio non espresso che viene elaborato come dato mancante)

I questionari sono raccolti attraverso i seguenti canali:

- Sportello: presso le Sedi affidate alla responsabilità di un dirigente di II fascia e nelle Unità Operative Territoriali del Settore Ricerca, Certificazione e Verifica ubicate presso le predette Sedi. Il campione è costituito dagli utenti che si presentano, durante il periodo di rilevazione, a uno degli sportelli operativi delle suddette unità (Aziende, Certificazione e Verifica, Lavoratori e Medico Legale). La raccolta e la gestione dei questionari è affidata al personale presente nella Sede, coordinato dalla rispettiva Direzione Regionale.
- Web (mail): il campione è costituito dagli utenti Aziende di tutte le Sedi del territorio, comprese le Unità Operative Territoriali, abilitati ai Servizi *on line* e che, nell'ultimo anno, hanno effettuato almeno un'operazione. I questionari sono somministrati inviando il relativo *link* di accesso all'indirizzo di posta elettronica del cliente, insieme alle istruzioni per la compilazione.
- Contact Center Multicanale (telefono): il campione è costituito dagli utenti Lavoratori di tutte le Sedi del territorio, estrapolati tra gli utenti per i quali si dispone del recapito telefonico e che, nell'ultimo anno, hanno usufruito di almeno una prestazione. I questionari sono somministrati tramite intervista telefonica effettuata dagli operatori del Contact Center Multicanale.

Quanto alla durata dell'indagine, è previsto un periodo standard comune a tutti i canali di rilevazione, di due settimane lavorative, con possibilità di una proroga fino al raggiungimento del *target* stabilito e, comunque, non superiore a ulteriori due settimane.

Nel 2014, la rilevazione è stata effettuata nelle due settimane dal 13 al 24 ottobre 2014, con proroghe, a seconda della partecipazione dell'utenza contattata e dei diversi canali di raccolta, fino a un massimo di ulteriori due settimane.

Approfondimento 2: modalità e processo di rilevazione della *customer satisfaction*

Dagli utenti contattati in tale periodo si è ottenuta la seguente quantità di questionari:

- per il canale sportello, circa 15697 (Servizi Assicurativi Generali + Settore Ricerca);
- per il canale Web, circa 5487 (Servizi Assicurativi Generali + Settore Ricerca);
- per il canale C.C.M., circa 8125, ripartiti per tipologia di Sede, secondo il campione predefinito.

Concluso l'inserimento dei questionari in un applicativo informatico comune ai suddetti canali di raccolta, i dati, aggregati per Settore di riferimento (Servizi Assicurativi Generali e Settore Ricerca, certificazione e verifica), sono oggetto di elaborazioni statistiche a livello di Sede, di Direzione Regionale e di Istituto, per la successiva analisi e sintesi a livello territoriale e centrale.

I dati del Settore Ricerca, certificazione e verifica sono aggregati ed elaborati separatamente e solo a livello di Istituto, considerato che a livello di Sede l'esiguità del campione non consentirebbe risultati statisticamente significativi.

Il grado di soddisfazione è misurato utilizzando la media ponderata delle valutazioni ottenute (come sopra detto, i valori sono compresi da 1 a 4).

Tali elaborazioni producono effetti sia per l'erogazione di una quota del salario accessorio, secondo le previsioni contrattuali relative al sistema premiante del personale dell'Istituto del Comparto EPNE, sia per l'attivazione delle azioni di miglioramento.

In particolare, ai fini del calcolo del coefficiente di determinazione del salario accessorio vengono escluse le seguenti valutazioni:

- l'aspetto relativo alla funzione di Certificazione e Verifica svolta dalle 36 Unità operative territoriali del Settore Ricerca (dom.9 – Aziende).
- i servizi generali complessivi, per i quali la gestione rimane centralizzata e quindi non collegabile alle *performance* specifiche delle Sedi locali (dom. 11,12,13,14 - Aziende e dom. 15, 16, 17, 18 - Lavoratori).

Per quanto attiene, poi, all'attivazione delle azioni di miglioramento dei servizi, il valore obiettivo di riferimento, o livello minimo atteso di giudizio per ciascun aspetto indagato, è una media dei giudizi superiore a 3, corrispondente ad "abbastanza d'accordo", o una percentuale di "per niente/poco d'accordo" inferiore al 15%.

L'intero processo di rilevazione si conclude con l'individuazione degli aspetti di criticità evidenziati dalle valutazioni dell'utenza (vale a dire giudizi inferiori al valore obiettivo prima definito) che vengono assunti quali *input* per la progettazione di servizi più aderenti alle esigenze dell'utenza stessa, attraverso la messa a punto delle opportune iniziative di miglioramento, sia a livello locale che centrale, per le problematiche emerse a livello di Istituto.

Approfondimento 2: modalità e processo di rilevazione della *customer satisfaction*

La pianificazione e realizzazione delle azioni di miglioramento costituiscono infatti il momento focale, senza il quale l'intero processo di rilevazione si tradurrebbe in un dispendio di risorse umane ed economiche.

Oltre all'informativa nella fase iniziale, viene data infine anche ampia informativa sui risultati emersi, ispirata alla massima trasparenza della gestione dell'Ente nei confronti di tutti gli *stake-holders*.

LA RILEVAZIONE TRAMITE "EMOTICON"

Il quadro delle iniziative in materia di rilevazioni di *customer satisfaction* va completato con l'ulteriore modalità delle "emoticon". Al riguardo, è bene precisare che la rilevazione effettuata con l'indagine periodica di *customer satisfaction* non è alternativa, né si sovrappone ad Emoticon, presentando, ciascuna delle due modalità, caratteristiche peculiari, che la differenziano dall'altra.

L'Istituto ha aderito infatti al progetto "Mettiamoci la faccia", iniziativa pilota promossa e coordinata dal Ministero per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione, al fine di rilevare in maniera sistematica, attraverso l'utilizzo di "emoticon", la soddisfazione di cittadini ed utenti rispetto ai servizi erogati attraverso gli sportelli fisici, il canale telefonico ed il canale web.

L'Inail ha ritenuto il progetto coerente con la strategia generale dell'Istituto di gestione della *customer satisfaction* e capace di integrarsi – per la sua specificità – con le indagini periodiche già effettuate.

L'introduzione del progetto è avvenuta su più canali di rilevazione:

- *Contact Center* Multicanale (servizi telefonici);
- *Contact Center* integrato Superabile (servizi telefonici);
- Portale internet dell'Istituto per gli utenti abilitati (servizi *on line*);
- Monitor (*touchscreens* e pc) installati - dal 31 dicembre 2012 - in tutte le Sedi Inail (servizi di sportello amministrativi).

I risultati della rilevazione sono monitorati costantemente con un portale di gestione e monitoraggio dei giudizi (c.d. "cruscotto"). Tale portale consente di avvicinare i tre momenti di "erogazione del servizio", "giudizio sul servizio" e "miglioramento del servizio", creando le condizioni per una gestione dinamica e reattiva dei servizi erogati.

I dati della rilevazione sono trasmessi mensilmente al Dipartimento della Funzione Pubblica. Una reportistica essenziale è pubblicata, con la descrizione del progetto, sul portale internet dell'Istituto.

Approfondimento 2: modalità e processo di rilevazione della *customer satisfaction*

Le caratteristiche principali che differenziano la rilevazione mediante l'indagine periodica (Customer Satisfaction) da quella mediante *emoticon* sono:

- l'indagine periodica, anche se utilizza diversi canali di rilevazione, riguarda principalmente i servizi erogati dalle Sedi, per i quali le dimensioni della qualità analizzate sono più numerose che non per i servizi gestiti a livello centrale. La rilevazione tramite *emoticon*, invece, riguarda nella stessa misura tutti i servizi erogati dall'Istituto (grazie alla contestualità tra rilevazione del giudizio ed erogazione del servizio);
- l'indagine periodica è un'indagine strutturata, che richiede un coinvolgimento attento dell'utente, mentre il sistema delle *emoticon* consente ai cittadini di poter esprimere in maniera semplice ed immediata il giudizio sul servizio utilizzato;
- la valutazione rilevata con l'indagine periodica è sul medio-lungo periodo, riferita all'esperienza pregressa dell'utente e/o ad un rapporto consolidato, mentre la valutazione rilevata con *emoticon* è riferita al singolo "servizio" erogato (inteso nell'accezione più elementare di prestazione/transazione) e, in particolare, è adatta ai servizi a domanda individuale e a bassa complessità, erogabili attraverso un'unica interazione fra utente e amministrazione;
- la valutazione rilevata con l'indagine periodica è diretta in larga misura a risolvere problematiche strutturali e sistemiche, mentre quella rilevata con *emoticon* è diretta a monitorare in tempo pressoché reale e continuo la soddisfazione degli utenti, per intervenire con tempestività sulle aree critiche evidenziate da eventuali giudizi negativi, in funzione soprattutto di situazioni contingenti.

Nel 2014 è iniziato lo sviluppo degli applicativi informatici necessari a dare attuazione al progetto di integrazione funzionale tra le due modalità di rilevazione della *customer satisfaction* – indagine periodica ed *emoticon* – sulla base di uno specifico studio di fattibilità. Tale integrazione segue le seguenti direttrici principali:

- a) reingegnerizzazione della base dati, mediante l'utilizzo di una nuova piattaforma informatica, e realizzazione di un nuovo applicativo per il monitoraggio del sistema *emoticon*, che possa in prospettiva gestire anche i dati raccolti con le indagini periodiche;
- b) potenziamento del canale di rilevazione web, in particolare mediante modifiche nei "Servizi online" per consentire l'"ingaggio" dell'utente cui sottoporre la rilevazione *emoticon* e la somministrazione di un questionario di profondità integrato con quelli dell'indagine di CS;
- c) integrazione della web-app di votazione (esterna al portale) con i servizi informatici istituzionali, per l'acquisizione di dati sulla tipologia di utente che formula il giudizio e sui servizi erogati.

MODALITÀ E PROCESSO DI RILEVAZIONE DELLA *PERFORMANCE* ORGANIZZATIVA

Misurazione e valutazione dei risultati della *performance* organizzativa

La misurazione e valutazione della *performance* organizzativa avviene sulla base di "addendi", rappresentati dalla rilevazione di customer satisfaction e dai risultati gestionali e di produzione i quali concorrono a determinare il risultato complessivo "di *performance*" che può raggiungere un **valore massimo pari a 100**.

Pertanto, ferma restando l'individuazione dei punteggi e delle fasce di retribuzione con criteri tali da consentire a qualsiasi struttura, raggiungendo gli obiettivi contrattati, di usufruire del 100% del compenso previsto, già a partire dal 2011 si è introdotto **un meccanismo** che premia il miglioramento ottenuto da una struttura rispetto al risultato nazionale, nonché rispetto all'anno precedente.

Ciò premesso, per l'individuazione di detti addendi e per la loro misurazione, si propongono i seguenti parametri:

rilevazioni di customer satisfaction

a.1) per le sedi locali: rilevazioni da effettuarsi sui vari canali di accesso per l'utenza esterna (sportelli di sede, contact center, web), che concorrono per il 15% complessivo alla remunerazione della *performance* organizzativa per gli appartenenti alle strutture territoriali. Detto 15% è così ripartito:

- **12 punti** commisurati al grado di raggiungimento **del valore target nazionale**, ipotizzando che un punteggio pari alla metà del target nazionale costituisca uno 0% di punteggio per il calcolo della relativa percentuale di raggiungimento (es. target nazionale 3,00 – risultato ottenuto 1,50 punteggio 0, risultato ottenuto 2,25 punteggio 6);
- **3 punti "secchi"** al raggiungimento di un valore pari o superiore al valore **medio nazionale a consuntivo**, per le strutture che raggiungono tale risultato;

Approfondimento 3: modalità e processo di rilevazione della *performance* organizzativa

- per le strutture che non arrivano a tale risultato, **fino a 3 punti**, da calcolare, rapportato al valore medio nazionale, sulla base del miglioramento del valore di struttura ottenuto rispetto a quello dell'anno precedente (in modo tale da premiare comunque, anche se in parte, gli sforzi effettuati: es. valore medio consuntivo nazionale 3,20, risultato anno precedente 2,40, anno di riferimento 2,60, quindi miglioramento fino al 25% della differenza dal valore medio nazionale, per cui punteggio 0,75). Qualora il risultato ottenuto fosse inferiore a quello dell'anno precedente, ma comunque superiore al target nazionale, il risultato sarà calcolato in rapporto alla differenza tra il target e la media nazionale a consuntivo (in modo tale da premiare comunque i risultati superiori al target nazionale: es. valore target nazionale 3,00, valore medio consuntivo nazionale 3,20, risultato anno precedente 3,15, risultato anno corrente 3,10, punteggio 1,5).

a.2) per le strutture regionali (Direzioni Regionali, Direzioni Provinciali di Trento e Bolzano): il calcolo del punteggio avviene come per il punto precedente, prendendo come valore di riferimento quello medio della regione di competenza.

a.3) per le strutture della Direzione Generale: come sopra, prendendo come valore di riferimento quello medio della nazione (in questo caso, il risultato nazionale concorre per i complessivi 15 punti soltanto se il target individuato sia almeno pari rispetto a quello dell'anno precedente).

risultati gestionali e di produzione

b.1) per le sedi locali: risultati di produzione (dati assoluti e non percentuali di raggiungimento), **ponderati con il numero delle lavorazioni effettuate** (grandezze), da calcolarsi sulla base degli indicatori del piano della performance, che concorrono per l'85% complessivo alla remunerazione della performance organizzativa per gli appartenenti alle strutture. Detto 85% è così ripartito:

- **78 punti** commisurati al grado di raggiungimento del valore **target contrattato** (grado di raggiungimento calcolato con la formula già descritta per il punto a.1, primo alinea, con l'unica variazione costituita dalla massima percentuale di raggiungimento tollerabile pari al 120%, ciò significa che consuntivi che portino a percentuali di raggiungimento superiori al 120% verranno comunque considerati prendendo il valore che conduca a detta percentuale);

Approfondimento 3: modalità e processo di rilevazione della *performance* organizzativa

- **7 punti "secchi"** al raggiungimento di un valore di performance pari o superiore al **valore medio consuntivo nazionale**, per le strutture che raggiungono tale risultato;

Il **valore medio consuntivo nazionale** è rappresentato dalla media (**ponderata con il numero delle lavorazioni effettuate**) dei risultati di produzione relativi **a tutti i 16 obiettivi** prescelti.

- per le strutture che non arrivano a tale risultato, **fino a 7 punti**, da calcolare sulla base del **miglioramento del valore di performance ponderato** ottenuto rispetto a quello dell'anno precedente (grado di raggiungimento calcolato con la formula già descritta per il punto a.1, terzo alinea).

b.2) per le strutture regionali (Direzioni Regionali, Direzioni Provinciali di Trento e Bolzano): risultati di gestione, da calcolarsi sulla base degli indicatori prescelti (almeno uno per ogni ufficio, tra quelli contenuti nel piano della performance relativo all'anno di riferimento), che concorrono per l'85% complessivo alla remunerazione degli appartenenti alle strutture. Detto 85% è così ripartito:

- **40 punti** commisurati al grado di raggiungimento del valore **target contrattato**;
- **38 punti** commisurati al raggiungimento dei **target di sede** di cui al punto b.1, prendendo come valore di riferimento quello **medio della regione** di competenza relativo **a tutti i 16** obiettivi contenuti nel piano della performance;
- **7 punti "secchi"** al raggiungimento di un valore regionale di performance (relativo ai target di sede) pari o superiore al **valore medio consuntivo nazionale**, per le strutture che raggiungono tale risultato;
- per le strutture che non arrivano a tale risultato, **fino a 7 punti**, da calcolare sulla base del **miglioramento del valore di performance** ottenuto rispetto a quello dell'anno precedente (grado di raggiungimento calcolato con la formula già descritta per il punto a.1, terzo alinea);

Approfondimento 3: modalità e processo di rilevazione della *performance* organizzativa

b.3) per le strutture della Direzione Generale: risultati gestionali e di produzione, da calcolarsi sulla base degli indicatori prescelti tra gli obiettivi di sviluppo e/o di gestione (almeno uno per ogni ufficio, da dichiararsi nel piano della performance relativo all'anno di riferimento), che concorrono per l'85% complessivo alla remunerazione degli appartenenti alle strutture. Detto 85% è così ripartito:

- **40 punti** commisurati al grado di raggiungimento del valore **target contrattato**;
- **45 punti** commisurati al raggiungimento dei **target di sede** di cui al punto b.1, prendendo come valore di riferimento quello **medio nazionale** relativo **a tutti i 16** obiettivi contenuti nel piano della performance (in questo caso, il raggiungimento del risultato nazionale concorre per i complessivi 45 punti soltanto se il target individuato sia almeno pari rispetto a quello dell'anno precedente).

Per quanto riguarda la valutazione della performance, alla sommatoria degli addendi di ogni item oggetto di misurazione (a.1 e b.1 per le sedi locali, a.2 e b.2 per le strutture regionali, a.3 e b.3 per la Direzione Generale) sono collegate distinte classi di raggiungimento, che originano una valutazione pari all'intera retribuzione conseguibile, o a una determinata percentuale di essa.

Sistema di misurazione e valutazione della Performance individuale

Premessa

Il Sistema di misurazione e valutazione della Performance individuale – ovvero dell’apporto partecipativo individuale, così come denominato nell’Accordo sottoscritto il 21 dicembre 2011 - delineato nella determinazione del Presidente n. 186/2010, da ultimo modificato con determinazione presidenziale n. 95 del 30 marzo 2015 - realizza il raccordo tra il nuovo contesto normativo e le logiche del previgente Sistema premiante dell’Istituto con riferimento alla componente valutativa del merito individuale, già aderenti ai principi ed ai criteri contenuti nelle norme contrattuali vevoli per il quadriennio 2006-2009, in regime di ultrattività in assenza, sino ad oggi, della contrattazione collettiva nazionale.

La valutazione della performance individuale misura la qualità e l’intensità del contributo assicurato da ciascun dipendente, in relazione al ruolo svolto, alla performance della Struttura di appartenenza, in termini di impegno profuso, prodotti realizzati, competenze tecniche possedute e comportamenti espressi.

Tale valutazione risulta completamente svincolata dalla valutazione della performance organizzativa, fatta eccezione per coloro che hanno la responsabilità di Strutture con autonomia budgetaria e/o gestionale del personale¹ - per i quali la valutazione della performance organizzativa della Struttura di pertinenza rientra anche come quota parte della valutazione della performance individuale, come già avviene nell’attuale sistema di valutazione dei dirigenti – nonché, per tutto il personale, nel caso in cui la valutazione della performance individuale sia negativa.

In quest’ultimo caso, infatti, l’esclusione dall’inserimento nella graduatoria di merito determina non solo la mancata corresponsione del compenso collegato alla performance individuale, ma anche una riduzione o l’azzeramento del compenso collegato alla performance organizzativa.

Al fine di assicurare la massima equità valutativa e la necessaria responsabilizzazione dei soggetti cui compete la valutazione, il personale è aggregato secondo livelli di

¹ I dirigenti con incarico dirigenziale generale, i coordinatori generali delle consulenze, il Sovrintendente Sanitario Centrale, i dirigenti di II fascia, i funzionari con incarico dirigenziale di livello non generale (ex art. 19, comma 6, D.lgs n. 165/2001), i responsabili di Strutture non dirigenziali di tipo B (ai sensi dell’art. 9, comma 1 del D.lgs n. 150/2009) ed i funzionari con incarico di reggenza di struttura dirigenziale di livello non generale.

Approfondimento 4: Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale

accorpamento di categoria e territoriale, in gruppi di popolazione omogenea per attività/ruoli svolti e per soggetto responsabile della valutazione.

Detti livelli di accorpamento costituiscono anche il riferimento per l'attribuzione dei budget per l'erogazione dei compensi incentivanti.

All'esito della valutazione consegue l'attribuzione di un punteggio e l'inserimento in range di merito ai fini dell'erogazione dei compensi incentivanti l'apporto individuale, cui viene destinata una quota delle risorse complessive dei Fondi per il trattamento accessorio del personale definita annualmente in sede di contrattazione integrativa. Salvo diversa previsione, tale quota è stata fissata nella misura del 30% delle risorse disponibili ai fini premiali.

Tale valutazione potrà altresì determinare l'inserimento del personale nelle fasce di merito individuale di cui all'art. 19 del D.Lgs. n.150/2009 valevoli ai fini delle progressioni economiche e di carriera del personale e della ripartizione delle eventuali risorse aggiuntive di cui al cd. "dividendo dell'efficienza" ex D.lgs. n. 141/2011.

Il Sistema di valutazione, di seguito dettagliatamente illustrato, a decorrere dall'anno 2014 – come disposto con determinazione presidenziale n. 183 del 30.6.2014 - è applicabile anche al personale con qualifica dirigenziale dell'Area contrattuale della Ricerca, confluito nell'INAIL a seguito della soppressione dell'ISPESL disposta dall'art. 7, D.L. 31.5.2010, n. 78, convertito in L. n. 122/2010.

Per il restante personale non dirigenziale del Comparto Ricerca, tale Sistema di valutazione verrà esteso nel corso del 2015, fermo restando il mantenimento per la valutazione relativa all'anno 2014, del peculiare sistema di valutazione individuale in vigore presso l'ente soppresso e recepito con la citata determinazione presidenziale n. 183/2014, che risulta in ogni caso coerente con i criteri previsti dal D.lgs. n. 150/2009.

Quanto precede ferma restando in ogni caso l'esclusione dalla valutazione del personale ricercatore e tecnologo, nelle more della completa definizione della normativa attuativa specificamente prevista in materia².

1. Livelli di accorpamento di categoria e territoriale del personale

Come detto in premessa ed ai fini specificati, il personale viene aggregato nei sotto indicati gruppi omogenei di categorie ed accorpamento territoriale:

² Rinvio normativo previsto dal DPCM 26 gennaio 2011 a modalità attuative del ciclo di gestione della performance da adottare dall'ANVUR d'intesa con la Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle Amministrazioni pubbliche

Approfondimento 4: Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale

1.1 Categorie

1. dirigenti di I fascia e dirigenti di II fascia con incarico di livello generale, professionisti coordinatori generali, Avvocato Generale, Sovrintendente sanitario centrale.
2. dirigenti di II fascia (con contratto EPNE e Ricerca), funzionari con incarico dirigenziale di livello non generale (ex art. 19, comma 6, D.lgs n. 165/2001), responsabili di Strutture non dirigenziali (ai sensi dell'art. 9, comma 1, del D.lgs. n. 150/2009), funzionari con incarico di reggenza di struttura dirigenziale di livello non generale;

3. personale delle Aree
 - a) senza p.o. , con p.o. di 2° livello.
 - b) con p.o. di 1° livello o con posizione fissa
4. professionisti di ciascun ramo professionale
 - a) senza incarico di coordinamento
 - b) con incarico di coordinamento non generale
5. medici
 - a) di I livello
 - b) di II livello

1.2 Accorpamenti territoriali

personale delle Aree	un accorpamento per ciascun Centro di responsabilità dirigenziale (inclusa Aosta) + un accorpamento per ciascuna Direzione regionale/ provinciale + un accorpamento per ciascuna Direzione centrale + un accorpamento per ciascuna Struttura di particolare rilievo (Servizi, ecc.);
responsabili di Struttura non dirigenziale	un accorpamento unico nazionale
funzionari di vigilanza	un accorpamento per ciascuna regione

Approfondimento 4: Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale

personale collaborazione sanitaria	un accorpamento per ciascuna regione e un accorpamento per le Strutture riabilitative
professionisti di ciascun ramo professionale senza incarico di coordinamento generale	un accorpamento nazionale per ciascun ramo professionale
medici I livello	un accorpamento per ciascuna regione e un accorpamento per la DG;
medici II livello	un accorpamento unico nazionale;
professionisti coordinatori generali, avvocato generale, sovrintendente sanitario centrale	un accorpamento unico nazionale
dirigenti con incarico di I fascia	un accorpamento unico nazionale;
dirigenti di II fascia	due distinti accorpamenti: uno per tutte le Sedi ed uno per tutti gli Uffici delle Direzioni regionali e centrali.

2 Processo di valutazione della performance individuale

La valutazione si consolida attraverso un iter procedurale di norma articolato nelle due fasi distinte di **proposta** - formulata da un proponente, eventualmente previa acquisizione di un parere preliminare non vincolante da parte del consulente interno, laddove tale figura sia resa necessaria per garantire l'oggettività del giudizio, in particolare per le strutture dirigenziali comprendenti più unità produttive e per gli uffici non dirigenziali di direzione regionale e centrale - e di **decisione**, la cui competenza/responsabilità è ricondotta a figure diverse, secondo lo schema riportato nell'allegato n. 1, nel quale risulta riportata la struttura organizzativa conseguente all'attuazione del Nuovo Modello Organizzativo e del Regolamento di Organizzazione dell'Istituto, di cui alle determinazioni del Presidente n. 196 del 2 agosto 2013 e n. 332 del 23 dicembre 2013.

Le valutazioni negative della performance individuale, perché non si configurino come iniziative avulse dal contesto organizzativo e produttivo della Struttura, devono essere precedute - in corso d'anno - da una o più apposite, tempestive e circostanziate comunicazioni al dipendente interessato del suo insufficiente o mancato apporto, secondo un metodo comportamentale che privilegi, comunque, le finalità del coinvolgimento e del recupero delle professionalità.

Approfondimento 4: Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale

Lo schema di sintesi riassuntivo delle aggregazioni di personale, con indicazione dei soggetti responsabili della valutazione della performance individuale e del livello di accorpamento ai fini dell'attribuzione dei budget per l'erogazione dei compensi incentivanti è riportato nell'allegato n. 1 bis.

3 Sistemi di valutazione della performance individuale

Per ciascuna categoria di dipendenti è previsto un sistema di valutazione della performance individuale con set di indicatori specifici (paragrafo 4) in relazione al ruolo svolto, come di seguito indicato.

➤ **Sistema di valutazione n. 1**

Valevole per i dirigenti con incarico dirigenziale di livello generale, i professionisti coordinatori generali, l'avvocato generale ed il sovrintendente sanitario centrale.

Al predetto personale viene applicato, limitatamente alla valutazione dell'apporto individuale, il sistema di valutazione attualmente previsto per i dirigenti generali, di cui alla delibera consiliare n. 77/2008, come modificata dalla determina del Commissario Straordinario n. 103/2012. Sistema che nel 2015 verrà allineato a quello dei dirigenti di II fascia per gli aspetti della valutazione della capacità valutativa del personale e del rispetto degli obblighi la cui violazione, ai sensi di legge, comporta responsabilità dirigenziale.

➤ **Sistema di valutazione n. 2**

Valevole per i dirigenti di II fascia, funzionari con incarico dirigenziale di livello non generale (ex art. 19, comma 6, D.lgs. n. 165/2001), responsabili di Strutture non dirigenziali (ai sensi dell'art. 9, comma 1, del D.lgs. n. 150/2009).

La valutazione, basata sul **set di indicatori n. 2**, riguarda in particolare:

prima componente

- il raggiungimento degli **obiettivi individuali**, che coincidono con gli esiti della performance organizzativa della Struttura di cui il soggetto valutato è responsabile³;

³ Per i dirigenti del Servizio Ispettorato e Sicurezza gli obiettivi individuali coincidono con gli obiettivi premiali della Struttura unitariamente considerati.

Approfondimento 4: Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale

seconda componente

- i **comportamenti organizzativi** - per la cui valutazione viene utilizzato il sistema di indicatori di cui alla determina del Direttore Generale f.f. n. 63/2003.
- la **capacità valutativa** del personale addetto alla struttura di cui il dirigente/funziario unitamente è responsabile, limitatamente al personale delle Aree;
- **il rispetto degli obblighi la cui violazione, ai sensi di legge, comporta responsabilità dirigenziale.**

L'incidenza di ciascuna delle sopra indicate componenti valutative sulla valutazione complessiva della performance individuale è diversificata e può essere variata di anno in anno previo confronto con le Organizzazioni sindacali.

Salvo diversa previsione, l'incidenza delle predette componenti valutative è stata definita nella misura percentuale del 50% per entrambe.

Alla valutazione di ciascuna componente consegue l'attribuzione di un punteggio. La somma dei singoli punteggi dà luogo al punteggio complessivo della valutazione della performance individuale.

La valutazione della **prima componente**, sulla base dei risultati conseguiti, dà luogo ad un punteggio secondo la seguente schematizzazione:

Risultati conseguiti	Punteggio
- risultato compreso tra 90,00 e 100:	100
- risultato compreso tra 80,00 e 89,99:	90
- risultato compreso tra 70,00 e 79,99:	80
- risultato compreso tra 60,00 e 69,99:	70
- risultato inferiore a 60:	0

Con riferimento alla **seconda componente**, la valutazione dei "comportamenti organizzativi" misura il rapporto tra i comportamenti espressi ed il livello di padronanza atteso per ciascun valutato; il valore ottenuto esprime il tasso di copertura dei comportamenti attesi che, moltiplicato per 100, determina il punteggio della valutazione medesima.

La valutazione della "capacità valutativa" si esprime con un punteggio fino ad un massimo di 3 punti, mentre alla valutazione del "rispetto degli obblighi di legge la cui violazione comporta responsabilità dirigenziale" vengono destinati fino ad un massimo di 2 punti.

Approfondimento 4: Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale

➤ Sistema di valutazione n. 3

Valevole per il personale delle Aree:

- senza p.o., con p.o. di 2 ° livello - **set di indicatori n. 3a;**
- con p.o. di 1° livello o con posizione fissa - **set di indicatori n. 3b.**

Metodo di valutazione

La valutazione della performance individuale viene effettuata utilizzando i predetti set di indicatori (ciascuno in numero di 7) e riguarda l'intensità di espressione di ciascun indicatore.

La valutazione di ciascun indicatore è espressa con un giudizio di merito, secondo una scala a 4 valori di cui 3 positivi ed uno negativo. A ciascun giudizio corrisponde, internamente al sistema di calcolo, un valore numerico, utilizzato solo ai fini della determinazione del giudizio di merito complessivo e non visualizzabile né dal valutato, né dal valutatore:

- 3 = prestazione elevata (in funzione del ruolo),
- 2 = prestazione più che adeguata,
- 1 = prestazione sufficiente,
- -1 = prestazione insufficiente

La valutazione complessiva dell'apporto partecipativo individuale si otterrà sommando algebricamente i punteggi corrispondenti alle valutazioni di merito di ogni singolo indicatore ed associando al punteggio totale così ottenuto il corrispondente giudizio di merito complessivo, secondo lo schema di associazione tra range di punteggi e giudizi di merito, sotto riportato.

Tipo valutazione	Range di punteggi	Giudizio di merito complessivo
Valutazioni positive	18 ÷ 21	elevato
	11 ÷ 17	più che adeguato
	1 ÷ 10	sufficiente
Valutazione negativa	-7 ÷ 0	insufficiente

Si considera positiva la valutazione espressa con un giudizio di merito complessivo almeno sufficiente.

Approfondimento 4: Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale

➤ **Sistema di valutazione n. 4**

Valevole per i professionisti di ciascun ramo professionale:

- senza incarico di coordinamento - **set di indicatori n. 4a;**
- con incarico di coordinamento non generale - **set di indicatori n. 4b.**

Il **Metodo di valutazione** applicato è il medesimo descritto per il Sistema n. 3.

➤ **Sistema di valutazione n. 5**

Valevole per i medici:

- di I livello - **set di indicatori n. 5a;**
- di II livello - **set di indicatori n. 5b.**

Il **Metodo di valutazione** applicato è il medesimo descritto per il Sistema n. 3

4 SET di indicatori per la valutazione della *performance* individuale

Si riportano gli elementi descrittivi essenziali dei distinti set di indicatori definiti ai fini della valutazione della *performance* individuale delle diverse categorie di personale.

➤ **SET di indicatori n. 2**

(per la valutazione dei comportamenti organizzativi dei dirigenti di II fascia e personale assimilato nonché della capacità valutativa e del rispetto degli obblighi la cui violazione comporta responsabilità dirigenziale)

Ai fini della valutazione dei comportamenti organizzativi, viene mantenuto l'attuale insieme di indicatori di cui alla determina del Direttore Generale f.f. n. 63/2003 di seguito riportato:

Competenze di Istituto

1. apprendimento,
2. conoscenza del business,
3. flessibilità,
4. integrazione interfunzionale,
5. orientamento al cliente esterno/interno,
6. orientamento all'efficienza

Approfondimento 4: Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale

Competenze di Ruolo

7. autocontrollo,
8. leadership,
9. negoziazione,
10. pianificazione

Competenze di Posizione

11. problem solving,
12. assunzione di responsabilità,
13. guida e sviluppo dei collaboratori,
14. visione d'insieme.

Ai predetti indicatori si aggiungono due ulteriori indicatori: l'indicatore della **capacità valutativa del personale** di cui il soggetto valutato è responsabile e l'indicatore del **rispetto degli obblighi la cui violazione comporta responsabilità dirigenziali**.

➤ SET di indicatori n. 3a

(per il personale delle Aree senza p.o., con p.o. di 2° livello)

Gli indicatori valutano la qualità e l'intensità del contributo assicurato alla performance della Struttura in termini di impegno profuso, prodotti realizzati, competenze tecniche possedute e di comportamenti espressi:

impegno e responsabilità

1. **impegno ed interesse sul lavoro** (senso di responsabilità, affidabilità, impegno qualitativo);
2. **continuità e quantità delle prestazioni** (entità di presenza in servizio – fatte salve le tutele di legge - continuità delle prestazioni in relazione alle esigenze di servizio, ecc...);

risposta alle attese di produttività e di competenza

3. **efficacia produttiva** (prodotti realizzati rispetto alle attese/prodotti intermedi ed operazioni semplici, accuratezza e tempestività, analisi e soluzione dei problemi);
4. **competenze tecniche** richieste dal ruolo assegnato;
5. **auto sviluppo** (disponibilità/impegno allo sviluppo del proprio patrimonio di conoscenze professionali e di mestiere, anche attraverso l'autoaggiornamento);

Approfondimento 4: Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale

risposta alle attese comportamentali

6. **dinamismo organizzativo** (sinergia; condivisione della conoscenza; disponibilità verso i colleghi; flessibilità, partecipazione attiva e coinvolgimento nelle attività dell'Area di lavoro; disponibilità e collaborazione concreta alla risoluzione di problematiche non di stretta competenza, contributo al miglioramento dei processi di lavoro);
7. **capacità comunicativa** (dimostrata nelle espressioni scritta, orale, relazionale di gruppo).

➤ **SET di indicatori n. 3b**

(per il personale delle Aree con p.o. di 1° livello o con posizione fissa)

Gli indicatori valutano la qualità e l'intensità del contributo assicurato alla performance della Struttura in termini di impegno profuso, prodotti realizzati, competenze tecniche possedute e di comportamenti espressi:

risposta alle attese di impegno e produttività

1. **impegno ed efficacia produttiva** (affidabilità, impegno qualitativo, prodotti realizzati rispetto alle attese, accuratezza, analisi e soluzione dei problemi, ecc..);
2. **continuità e quantità delle prestazioni** (entità di presenza in servizio – fatte salve le tutele di legge -, continuità delle prestazioni in relazione alle esigenze di servizio, ecc...).

risposta alle attese competenziali

3. **competenze tecniche** richieste dal ruolo assegnato,
4. **auto sviluppo** (disponibilità/impegno allo sviluppo del proprio patrimonio di conoscenze professionali e di mestiere, anche attraverso l'autoaggiornamento);

risposta alle attese comportamentali

5. **adesione al ruolo** (assunzione di responsabilità, guida e sviluppo dei collaboratori, iniziativa, pianificazione e controllo);
6. **dinamismo organizzativo** (sinergia, condivisione della conoscenza; disponibilità verso i colleghi; flessibilità, partecipazione attiva e coinvolgimento nelle attività dell'Area di lavoro; disponibilità e

Approfondimento 4: Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale

collaborazione concreta alla risoluzione di problematiche non di stretta competenza, contributo al miglioramento dei processi di lavoro);

7. **capacità comunicativa** (dimostrata nelle espressioni scritta, orale, relazionale di gruppo).

➤ **SET di indicatori n. 4a**

(professionisti di ciascun ramo professionale senza incarico di coordinamento)

Gli indicatori valutano la qualità e l'intensità del contributo assicurato alla performance della Struttura in termini di impegno profuso, prodotti realizzati, competenze tecniche possedute e di comportamenti espressi:

impegno e responsabilità

1. **impegno ed interesse sul lavoro** (affidabilità, impegno qualitativo, partecipazione ad eventi formativi istituzionali come docente, accuratezza, analisi e soluzione dei problemi, ecc.);
2. **continuità e quantità delle prestazioni** (entità di presenza in servizio – fatte salve le tutele di legge - continuità delle prestazioni in relazione alle esigenze di servizio, ecc...).

risposta alle attese di produttività e di competenza

3. **efficacia produttiva** (qualità e quantità delle pratiche/incarichi/affari/progetti/studi definiti in rapporto a quelli affidati (partecipazione ad attività presso uffici giudiziari, presso altri Enti o soggetti per attività istituzionali, a verifiche e controlli, a gruppi di lavoro/progetto/studio); contributo nell'individuazione degli obiettivi della Struttura di appartenenza e partecipazione al raggiungimento degli obiettivi della stessa, ecc..) ;
4. **competenze tecniche** richieste dal ruolo professionale;
5. **aggiornamento professionale** (autoaggiornamento, partecipazione ad eventi formativi come discente, ecc..).

risposta alle attese comportamentali

6. **adesione al ruolo professionale** (assunzione di responsabilità, iniziativa, pianificazione delle attività professionali, ecc.);
7. **dinamismo organizzativo** (sinergia; condivisione della conoscenza; capacità di collaborazione e cooperazione; integrazione interdisciplinare; contributo al miglioramento dei processi di lavoro; capacità comunicativa nelle espressioni scritta, orale, relazionale di gruppo; ecc..).

Approfondimento 4: Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale

➤ **SET di indicatori n. 4b**

(per i professionisti con incarico di coordinamento non generale)

Gli indicatori valutano la qualità e l'intensità del contributo assicurato alla performance della Struttura in termini di impegno profuso, prodotti realizzati, competenze tecniche possedute e di comportamenti espressi:

impegno e responsabilità

1. **impegno ed interesse sul lavoro** (affidabilità, impegno qualitativo, partecipazione ad eventi formativi istituzionali come docente, accuratezza, analisi e soluzione dei problemi, ecc.);
2. **continuità e quantità delle prestazioni** (entità di presenza in servizio – fatte salve le tutele di legge - continuità delle prestazioni in relazione alle esigenze di servizio, ecc...).

risposta alle attese di produttività e di competenza

3. **efficacia produttiva** (qualità e quantità delle pratiche/incarichi/affari/progetti/studi definiti in rapporto a quelli affidati (partecipazione ad attività presso uffici giudiziari, presso altri Enti o soggetti per attività istituzionali, a verifiche e controlli, a gruppi di lavoro/progetto/studio); contributo nell'individuazione degli obiettivi della Struttura di appartenenza e partecipazione al raggiungimento degli obiettivi della stessa, ... ecc..) ,
4. **competenze tecniche** richieste dal ruolo professionale;
5. **aggiornamento professionale** (autoaggiornamento, partecipazione ad eventi formativi come discente, ecc..) ;

risposta alle attese comportamentali

6. **adesione al ruolo professionale** (assunzione di responsabilità, efficacia nel coordinamento, capacità di perseguire l'unitarietà di indirizzo, capacità di valorizzare gli apporti professionali, iniziativa, pianificazione delle attività professionali, ecc);
7. **dinamismo organizzativo** (sinergia; condivisione della conoscenza; capacità di collaborazione e cooperazione; integrazione interdisciplinare; contributo al miglioramento dei processi di lavoro; capacità comunicativa nelle espressioni scritta, orale, relazionale di gruppo; ecc..).

Approfondimento 4: Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale

➤ **SET di indicatori n. 5a** (medici di I livello)

Gli indicatori valutano la qualità e l'intensità del contributo assicurato alla performance della Struttura in termini di impegno profuso, prodotti realizzati, competenze tecniche possedute e di comportamenti espressi:

impegno e responsabilità

1. **impegno ed interesse sul lavoro** (affidabilità, impegno qualitativo, partecipazione ad eventi formativi istituzionali come docente, accuratezza, analisi e soluzione dei problemi, ecc..);
2. **continuità e quantità delle prestazioni** (entità di presenza in servizio – fatte salve le tutele di legge - continuità delle prestazioni in relazione alle esigenze di servizio, ecc...).

risposta alle attese di produttività e di competenza

3. **efficacia produttiva** (qualità e quantità delle attività espletate (prescrittive, diagnostiche, valutative) in ambito medico relative a casi di infortunio sul lavoro e malattie professionali derivanti dagli incarichi affidati; eventuali attività relative all'organizzazione ed all'ottimizzazione delle risorse attribuite; partecipazione a riunioni, gruppi di lavoro, anche interdisciplinari, finalizzati all'organizzazione, alla risoluzione ed all'attuazione di problematiche di tipo istituzionale; gestione dei rapporti interdisciplinari con Enti esterni istituzionalmente deputati a vario titolo alla tutela della salute; contributo nell'individuazione degli obiettivi della Struttura di appartenenza e partecipazione al raggiungimento degli obiettivi della stessa, ecc..);
4. **competenze tecniche** richieste dal ruolo professionale;
5. **aggiornamento professionale** (autoaggiornamento, partecipazione ad eventi formativi come discente, ecc..).

risposta alle attese comportamentali

6. **adesione al ruolo professionale** (assunzione di responsabilità, iniziativa, pianificazione delle attività professionali, ecc..);
7. **dinamismo organizzativo** (sinergia; sinergia con soggetti esterni quali ASL, Università e medici aziendali, condivisione della conoscenza; capacità di collaborazione e cooperazione; integrazione interdisciplinare; contributo al miglioramento dei processi di lavoro; capacità comunicativa nelle espressioni scritta, orale, relazionale di gruppo; ecc..).

Approfondimento 4: Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale

➤ **SET di indicatori n. 5b** (per i medici di II livello)

Gli indicatori valutano la qualità e l'intensità del contributo assicurato alla performance della Struttura in termini di impegno profuso, prodotti realizzati, competenze tecniche possedute e di comportamenti espressi:

impegno e responsabilità

1. **impegno ed interesse sul lavoro** (affidabilità, impegno qualitativo, partecipazione ad eventi formativi istituzionali come docente, accuratezza, analisi e soluzione dei problemi, ecc.);
2. **continuità e quantità delle prestazioni** (entità di presenza in servizio – fatte salve le tutele di legge - continuità delle prestazioni in relazione alle esigenze di servizio, ecc...);

risposta alle attese di produttività e di competenza

3. **efficacia produttiva** (qualità e quantità delle attività espletate (prescrittive, diagnostiche, valutative) in ambito medico relative a casi di infortunio sul lavoro e malattie professionali derivanti dagli incarichi affidati; eventuali attività relative all'organizzazione ed all'ottimizzazione delle risorse attribuite; partecipazione a riunioni, gruppi di lavoro, anche interdisciplinari, finalizzati all'organizzazione, alla risoluzione ed all'attuazione di problematiche di tipo istituzionale; gestione dei rapporti interdisciplinari con Enti esterni istituzionalmente deputati a vario titolo alla tutela della salute; contributo nell'individuazione degli obiettivi della Struttura di appartenenza e partecipazione al raggiungimento degli obiettivi della stessa, ecc...);
4. **competenze tecniche** richieste dal ruolo professionale;
5. **aggiornamento professionale** (autoaggiornamento, partecipazione ad eventi formativi come discente, ecc..).

risposta alle attese comportamentali

6. **adesione al ruolo professionale** (assunzione di responsabilità, iniziativa, guida e sviluppo dei collaboratori, pianificazione e controllo delle attività professionali, ecc..);
7. **dinamismo organizzativo** (sinergia; sinergia con soggetti esterni quali ASL, Università e medici aziendali, condivisione della conoscenza; capacità di collaborazione e cooperazione; integrazione interdisciplinare; contributo al miglioramento dei processi di lavoro; capacità comunicativa nelle espressioni scritta, orale, relazionale di gruppo; ecc..).

Approfondimento 4: Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale

5 Effetti della valutazione della performance individuale sull'erogazione dei compensi complessivi correlati alle performance

All'esito della valutazione della performance individuale consegue l'attribuzione di un punteggio secondo i sistemi di valutazione sopra indicati per ciascuna categoria di personale e l'inserimento nei range di merito sotto indicati ai fini dell'erogazione dei compensi incentivanti.

La valutazione insufficiente della performance individuale, oltre a determinare il mancato percepimento del relativo compenso, determina l'azzeramento del compenso correlato alla performance organizzativa:

per il personale delle Aree, i professionisti ed i medici:

Tipo valutazione	Giudizio di merito complessivo	Misura compenso performance individuale; contingente max		Misura compenso performance organizzativa.
Valutazioni positive	elevato	110%	30% (*)	Intero
	più che adeguato	100%		Intero
	sufficiente	90%		Intero
Valutazione negativa	insufficiente	0%		Nessun compenso

per i dirigenti di II fascia e personale assimilato:

Range Punteggi performance individuale;	Misura compenso performance individuale; contingenti max		Misura compenso performance organizzativa
superiore a 100;	Quota base maggiorata del 7,5%	30%(*)	Intero
95,00 ÷ 100;	Quota base maggiorata del 5%		Intero
90,00 ÷ 94,99;	Quota base		Intero
85,00 ÷ 89,99;	Quota base ridotta del 5%		Riduz. 20%
75,00 ÷ 84,99;	Quota base ridotta del 10%		Riduz. 50%
Minore di 75;	Quota base ridotta del 20%		Nessun compenso

(*) alla misura di compenso maggiore non può accedere più del 30% dei valutati di ciascun bacino di utenza. In caso di sfioramento, il personale eccedentario, fermo restando il giudizio di merito attribuito, viene collocato nella fascia di compenso immediatamente inferiore; in caso di parità di punteggio, ai fini della collocazione nella fascia inferiore si terrà conto della minore anzianità di servizio ed, in subordine, della minore età anagrafica.

Approfondimento 4: Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale

6 Procedure di conciliazione

Nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale, al fine di garantire le necessarie tutele ai soggetti valutati e prevenire l'eventuale insorgenza di contenzioso in sede giurisdizionale, è prevista una procedura di conciliazione articolata generalmente su due livelli, secondo la logica del riesame e della revisione della valutazione effettuata. Non è prevista la fase di revisione in tutti i casi in cui il decisore della valutazione è già in prima istanza il direttore generale (professionisti, medici di II livello, dirigenti di II fascia e responsabili di struttura non dirigenziale).

In tale contesto, avverso il provvedimento di valutazione della performance individuale, il dipendente, entro 15 giorni dalla notifica dello stesso può proporre **istanza di riesame al decisore**.

Il decisore, a sua volta, ha 15 giorni per confermare ovvero modificare il predetto provvedimento, previa proposta di riesame da parte del proponente della valutazione.

In caso di conferma dello stesso, il dipendente potrà proporre **istanza di revisione del provvedimento** entro 15 giorni dalla notifica del riscontro negativo, secondo le seguenti modalità:

A) in caso di valutazione positiva:

- al **Direttore Regionale/Provinciale**, per il personale la cui valutazione è adottata da un Dirigente di una Struttura subordinata, che decide in via definitiva, dandone successiva informativa alle organizzazioni sindacali regionali;
- al **Dirigente responsabile della Direzione Centrale Risorse Umane**, che decide in via definitiva, dandone successiva informativa alle organizzazioni sindacali nazionali, per il personale la cui valutazione è adottata da un Direttore regionale/centrale, ad esclusione di quello la cui valutazione viene adottata dal Direttore centrale Risorse Umane medesimo;
- al **Direttore generale**, per tutto il personale valutato dal Direttore centrale Risorse Umane, che decide in via definitiva, dandone successiva informativa alle organizzazioni sindacali nazionali.

B) in caso di valutazione negativa:

- al **Direttore generale**, per tutto il personale (ad esclusione dei professionisti, medici di II livello, dirigenti di II fascia e responsabili di struttura non dirigenziale), che decide in via definitiva, nell'ambito della sua autonoma determinazione, previa informativa strutturata alle Organizzazioni sindacali nazionali sui singoli casi.

Approfondimento 4: Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale

Il revisore decide in via definitiva entro 15 giorni dalla presentazione dell'istanza di revisione del provvedimento di valutazione, previa proposta di revisione da parte del decisore del riesame.

Avverso al provvedimento di valutazione negativa confermato in via definitiva, con conseguente esclusione dal sistema premiante aziendale, è perseguibile il ricorso al Collegio di conciliazione presso le Direzioni Provinciali del Lavoro.

In tale contesto, si rammenta la facoltatività di perseguimento e/o adesione a tale procedura conciliativa, ascritta dalla legge 4 novembre 2010, n. 183 (cd. Collegato Lavoro) sia al lavoratore che all'Amministrazione.

Resta comunque ferma, in ogni caso, la possibilità per il lavoratore valutato di esperire specifico ricorso in sede giudiziale.

Approfondimento 4: Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale

Allegato 1

	proponente	Consulente interno	Decisore
Personale delle Aree ed ex art. 15 L. 88/89			
Personale Sede A e C			Dir. Struttura
Personale Sede B	Resp. struttura non dirigenziale		Dir. Struttura
Personale DR di Strutture dirigenziali	Dir. Struttura		DR
Personale DR di Strutture non dirigenziali	Resp. struttura non dirigenziale		DR
Resp. Strutture non dirigenziali nelle Sedi	DR	Dir. Struttura	DG
Personale consulenze regionali/Avvocature distrettuali	Coord. Reg/Coord. Avv. distrettuale		DR
Personale DC	Dir. Struttura		DC
Personale DC Strutture non dirigenziali	Resp. Struttura non dirigenziale		DC
Personale consulenze centrali, ad eccezione CTE	Coord.Gen.		DCRU
Personale CTE	Coord. Gen.		DCPatrimonio
Personale SSC	SSC		DCRU
Personale Strutture di particolare rilievo:			
Segreterie tecniche Presidente, DG., Collegio Sindaci, Magistrato Corte Conti	Dir. Struttura/ Resp. struttura non dirigenziale		DCRU
Ufficio non dirigenziale Segret. Tec. Presidente	Dir.segr.tec.Pres.	Resp. Struttura non dirigenziale	DCRU
Ufficio AUDIT	Resp. Struttura non dirigenziale		DCRU
Tecnostruttura OIV, Servizio Ispettorato e Sicurezza	Dir. Struttura		DCRU
Ufficio Stampa	Dir. Struttura		DCRU
Servizio Comunicazione	Dir. Struttura		DCRU
Segreteria Tecnica CIV	Dir. Struttura	Resp. Struttura non dirigenziale	DCRU
Servizio Supporto Organi e Coordinamento Legisl.	Dir. Struttura		DCRU
Casellario Centrale Infortuni	Dir. Struttura		DCRU

Approfondimento 4: Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale

	proponente	Consulente interno	Decisore
Funzionari di vigilanza non destinatari di posizione fissa	Dir. Attività Istituzionali	Responsabile della funzione di vigilanza	DR
Personale collaborazione sanitaria delle Sedi e DR	Dir. Sede/ Dir Attività Istituzionali/Resp. Struttura non dirigenziale	Dir. Medico II liv.	DR
Personale collaborazione sanitaria delle Strutture riabilitative	Dir. Struttura riabilitativa	Dir. Medico II liv.	DC Prest. San. e Reinserimento
Resp. Strutture non dirigenziali nella DG e nelle DR	DC/DR/DCRU	Dirigente Struttura dirigenziale sovraordinata	DG
Professionisti			
Profes. DR e delle Avv. distrettuali senza coord.	Coord. generale	Coord. Regionale/Coord. Avv. Distrettuale	DG
Profes. Coord. Reg./Avv. distrettuale	Coord. generale		DG
Profes. DG senza coord.	Coord. generale		DG
Profes. Coord. settore centrale	Coord. generale		DG
Profes. Coord. Gen.		DCRU	DG
Medici			
Sovrintendente san. Centr.		DCRU	DG
Medici I livello territoriali	Medico di II livello		DR
Medici I livello DG	SSC	Medico di II livello	DG
Medici II livello territoriali	SSC		DG
Medici II livello DG	SSC		DG
Dirigenti			
Dirigenti II fascia Sedi	DR		DG
Dirigenti II fascia DG e DR	DC/DR		DG
Dirigenti II fascia Strutture particolare rilievo(*)	DCRU		DG
Dirigenti II fascia di DR (**)	DCRU		DG
Dirigenti II fascia con incarico gen.		DCRU	DG
Dirigenti I fascia		DCRU	DG

* Segreterie tecniche (Presidente, Direttore Generale, Collegio Sindaci), Tecnostruttura OIV, Ufficio Stampa, Servizio Ispettorato e Sicurezza, Servizio Comunicazione, Segreteria Tecnica CIV, Servizio Supporto Organi e Coordinamento Legislativo e Casellario Centrale Infortuni.

** Responsabile Sede regionale di Aosta, Direzione Provinciale di Bolzano e Sedi dipendenti, Direzione Provinciale di Trento, Direzione Regionale Friuli Venezia Giulia e Sedi dipendenti, Direzione regionale Umbria e Sedi dipendenti, Direzione regionale Abruzzo e Sedi dipendenti, Direzione regionale Molise, Direzione Regionale per la Basilicata.

Approfondimento 4: Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale

Allegato 1-bis

Schema di sintesi

Responsabilità valutazione – livello di accorpamento/budget - Fondo di finanziamento del personale INAIL

Categorie personale	Proponente	Consulente interno	Decisore	Livello di accorpamento per attribuzione budget	FONDO di finanziamento
Personale delle Aree e personale ex art. 15 L. n. 88/89					
Personale Sede A e C			Dir. Struttura	Pers. Aree – per Sede A	Aree e Art. 15
Personale Sede B	Resp. struttura non dirigenziale		Dir. Struttura		
Personale DR di Strutture dirigenziali	Dir. Struttura		DR	Pers. Aree – per DR	
Personale DR di Strutture non dirigenziali	Resp. struttura non dirigenziale		DR		
Personale consulenze regionali/Avvocature distrettuali	Coord. Reg/Coord. Avv. Distrettuale		DR		
Personale DC	Dir. Struttura		DC	Pers. Aree – per DC	
Personale DC strutture non dirigenziali	Resp. struttura non dirigenziale		DC		
Personale consulenze centrali ad eccezione CTE	Coord.Gen.		DCRU	Pers. Aree – per consulenza centrale	
Personale CTE	Coord. Gen.		DC Patrimonio		
Personale SSC	SSC		DCRU	Pers. Aree SSC	
Personale Strutture di particolare rilievo DG	Dir. Struttura/Resp struttura non dirigenziale		Cfr. competenze all. 1	Pers. Aree – per Struttura di rilievo	

Approfondimento 4: Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale

Funzionari di vigilanza non destinatari di posizione fissa	Dir. Attività Istituzionali	Responsabile della funzione di vigilanza	DR	Ispettori – per Regione	Aree e Art. 15
Personale collaborazione sanitaria delle Sedi e DR	Dir. Sede/Dir. Attività Istituzionali/Resp. Struttura non dirigenziale	Medico II liv.	DR	Personale collab. Sanitaria – per DR	
Personale collaborazione sanitaria delle Strutture riabilitative	Dir. Struttura riabilitativa	Medico II liv.	DC Prest. San. e Reinserimento	Personale collab. Sanitaria Strutture riabilitative	
Resp. Strutture non dirigenziale nelle Sedi	DR	Dir. Struttura	DG	Pers. Aree Resp Strutt non dirigenziale – Accorpamento unico	
Resp. Strutture non dirigenziali nella DG e nelle DR	DC/DR/DCRU	Dirigente Struttura dirigenziale sovraordinata.	DG		
Professionisti					
Profes. DR e delle Avv. distr. senza coord.	Coord. generale	Coord. Regionale/Coord. Avv. Distr.	DG	Profess. - per ramo prof.	Professionisti
Profes. Coord. reg./Avv. distr.	Coord. generale		DG		
Profes. DG senza coord.	Coord. generale		DG		
Profes. Coord. settore centrale	Coord. generale		DG		
Profes. Coord. Gen		DCRU	DG	Coord.Generali - un accorpamento unico nazionale	Professionisti
Medici					
Sovrintendente sanitario centrale			DG	Coord.Generali - un accorpamento unico nazionale	Medici
Medici I livello territoriali	Medico di II livello		DR	Medici I liv – per Regione	
Medici I livello DG	SSC	Medico di II livello	DG	Medici I liv – per la DG	
Medici II livello territoriali	SSC		DG	Medici II liv. – un accorpamento unico nazionale	
Medici II livello DG	SSC		DG		

Approfondimento 4: Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale

Dirigenti					
Dirigenti II fascia Sedi	DR		DG	Dirigenti II fascia delle Sedi di tutte le regioni	Dirigenti II fascia
Dirigenti II fascia DG e DR	DC/DR		DG	Dirigenti II fascia DG e DR	
Dirigenti II fascia Strutture particolare rilievo(*)	DCRU		DG		
Dirigenti II fascia di DR (**)	DCRU		DG		
Dirigenti II fascia contratto RICERCA	DC		DG	Dirigenti con incarico di livello generale	Dirigenti II fascia RICERCA
Dirigenti II fascia con incarico gen.		DCRU	DG	Dirigenti con incarico di livello generale	Dirigenti I fascia
Dirigenti I fascia		DCRU	DG		

* Segreterie tecniche (Presidente, Direttore generale, Collegio Sindaci), Tecnostruttura OIV, Ufficio Stampa, Servizio Ispettorato e Sicurezza, Servizio Comunicazione, Segreteria Tecnica CIV e Servizio Supporto Organi e Coordinamento Legislativo, Casellario Centrale Infortuni.

** Responsabile Sede regionale di Aosta, Direzione Provinciale di Bolzano e Sedi dipendenti, Direzione Provinciale di Trento, Direzione Regionale Friuli Venezia Giulia e Sedi dipendenti, Direzione regionale Umbria e Sedi dipendenti, Direzione regionale Abruzzo e Sedi dipendenti, Direzione regionale Molise, Direzione Regionale per la Basilicata.