

DATA	PROT. n.	ORGANO
31/12/2010	186	DETPRES



## **Sistema di misurazione e valutazione della performance.**

### IL PRESIDENTE

visto il Decreto Legislativo n. 479 del 30 giugno 1994;

visto il D.P.R n. 367 del 24 settembre 1997;

visto il D.P.R. 30 luglio 2008 di nomina a Presidente dell'Istituto;

visto il D.L. 31 maggio 2010, n. 78 convertito nella legge n. 122 del 30 luglio 2010;

visto il Decreto Legislativo 27 ottobre, n. 150 attuativo della Legge 4 marzo, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni;

vista la propria determinazione n. 8 del 30 aprile 2010 con la quale è stato nominato l'Organismo indipendente di valutazione (O.I.V.) in applicazione dell'art. 14, comma 3, del citato D. Lgs n. 150 del 2009;

visto il disposto di cui all'art. 30, comma 3, del D. Lgs. n. 150 del 2009 secondo il quale, in sede di prima attuazione, gli Organismi indipendenti provvedono, entro il 30 settembre 2010, sulla base degli indirizzi della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CiVIT) di cui all'art. 13, a definire i sistemi di valutazione della performance di cui all'art. 7, in modo da assicurarne la piena operatività dal 1° gennaio 2011;

vista la Direttiva del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali in data 28 aprile 2010 concernente il sistema ed i soggetti del processo di misurazione e valutazione della performance presso gli enti previdenziali e assistenziali vigilati;

vista la delibera CiVIT n. 104, del 2 settembre 2010, concernente "Definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance entro il 30 settembre 2010" che tra l'altro prevede che l'Organo di indirizzo politico-amministrativo è tenuto ad adottare in via formale il sistema in modo da assicurarne la piena operatività a decorrere dal 1° gennaio 2011;

DATA	PROT. n.	ORGANO
31/12/2010	186	DETPRES



preso atto delle indicazioni applicative ai fini dell'adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance di cui alla Delibera CiVIT n. 114 del 10 novembre 2010;

vista la direttiva del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali in data 29 novembre 2010 che, nel definire i criteri per il funzionamento degli organi degli enti pubblici non economici vigilati in attuazione dell'art. 7 del decreto legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito, con modificazioni, dalla legge 30 luglio 2010, n. 122, fornisce tra l'altro indicazioni in ordine a: "l'O.I.V. nella nuova governance degli enti";

vista la Delibera CiVIT n. 123 del 21 dicembre 2010 in tema di valutazione della dirigenza;

visto il Sistema di misurazione e valutazione della performance, definito dall'O.I.V. in data 30 settembre 2010 e trasmesso nella medesima data alla CiVIT, secondo quanto disposto con delibera della stessa Commissione n. 104/2010;

ritenuto necessario implementare i parametri di riferimento, individuati nel "Sistema" definito dall'O.I.V., in base ai quali l'organismo stesso dovrà elaborare la proposta di valutazione annuale del Direttore Generale;

ritenuto altresì che nell'ambito del "Sistema" definito dall'O.I.V., occorra rivisitare l'iter procedurale per l'adozione del Piano della performance e della Relazione sulla performance per renderlo più aderente alle disposizioni di riferimento contenute nel D. Lgs 150/09 nonché agli indirizzi formulati dalla richiamata Direttiva ministeriale del 28 aprile 2010;

ritenuto infine che l'O.I.V. debba riferire al Presidente dell'Istituto e al Presidente del C.I.V. e che pertanto occorra modificare in tal senso il "Sistema";

informato il Presidente del Consiglio di indirizzo e vigilanza,

#### DETERMINA

- di apportare al Sistema di misurazione e valutazione della performance, nel testo definito dall'O.I.V. in data 30 settembre 2010, le modifiche di seguito riportate:

#### **1.2 Istituzione, fonti normative e vigilanza**

Pag. 6. L'ultimo cpv. va così riformulato:

"I Ministeri vigilanti sono il Dicastero del Lavoro e delle politiche sociali, il Dicastero dell'Economia e delle finanze, il Dicastero della Salute".

DATA	PROT. n.	ORGANO
31/12/2010	186	DETPRES



### **2.1.4.2 Valutazione dei dirigenti**

(nell'INAIL: valutazione del Direttore generale)

Pag. 24. Inserire, dopo l'ultimo periodo del paragrafo, il seguente cpv.:

“La proposta di valutazione del Direttore Generale sarà collegata al livello della performance organizzativa dell'Istituto nel suo insieme, al raggiungimento degli specifici obiettivi assegnati dall'Organo di indirizzo politico-amministrativo, nonché ad aspetti qualitativi del comportamento manageriale collegato all'impulso assicurato alla modernizzazione dell'Istituto, alla crescita e alla valorizzazione della dirigenza dello stesso, alla gestione delle relazioni con gli Organi e gli interlocutori istituzionali rilevanti”.

## **2.2. Tempi del processo**

### **Specificazione dei tempi del processo**

#### **A. Performance organizzativa**

Pag. 31. Modificare il secondo cpv. nel modo seguente:

“La presentazione del piano della performance dovrà avvenire entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento. L'adozione del piano avverrà con determina del Presidente dell'Istituto, su proposta del Direttore generale, previa consultazione dell'O.I.V e del C.I.V.”.

Pag. 32. Modificare il secondo cpv. nel modo seguente:

“La relazione sulla performance dovrà essere predisposta entro il 15 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento. Il Presidente dell'Istituto, su proposta del Direttore generale, previa consultazione del C.I.V., adotterà con propria determina il documento che verrà trasmesso all'O.I.V. per la relativa validazione”.

#### **B. Performance individuale**

Pag. 33. Modificare il primo cpv. nel modo seguente:

“La relazione sulla performance dovrà essere predisposta entro il 15 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento. Il Presidente dell'Istituto, su proposta del Direttore generale, previa consultazione del C.I.V., adotterà con propria determina il documento che verrà trasmesso all'O.I.V. per la relativa validazione”.

DATA	PROT. n.	ORGANO
31/12/2010	186	DETPRES

**INAIL**

ISTITUTO NAZIONALE PER L'ASSICURAZIONE  
CONTRO GLI INFORTUNI SUL LAVORO

## 5. RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLI ESISTENTI

### Raccordo con il processo di valutazione e controllo strategico

Pag. 37. Modificare il secondo cpv. nel modo seguente:

"L'Organismo indipendente di valutazione, ai sensi dell'art. 14, comma 2, del D. Lgs. 150/2009, è incaricato di effettuare tale controllo; esso riporta gli esiti del controllo strategico al Presidente dell'Istituto e al Presidente del C.I.V."

Pag. 37. Modificare il penultimo alinea – lettera b - nel modo seguente:

"b) riferisce al Presidente dell'Istituto e al Presidente del C.I.V.";

- di adottare il Sistema di misurazione e valutazione della performance definito dall'O.I.V., modificato nei termini sopra riportati, che allegato alla presente determinazione ne costituisce parte integrante.

Dott. Marco Fabio Sartori



DATA	PROT. n.	ORGANO
31/12/2010	186	DETPRES



**Organismo Indipendente  
di Valutazione della Performance**

**SISTEMA DI MISURAZIONE E  
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE  
(EX ART. 30, COMMA 3 DEL DECRETO  
LEGISLATIVO 27 OTTOBRE 2009, N. 150)**

**30 settembre 2010**

## INDICE

### PREMESSA

#### 1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA

- 1.1 OBIETTIVI DEL SISTEMA INAIL
- 1.2 ISTITUZIONE, FONTI NORMATIVE E VIGILANZA
- 1.3 FINALITÀ E PROFILI ORGANIZZATIVI
- 1.4 INCORPORAZIONE DELL'ISPESL e DELL'IPSEMA
- 1.5 SISTEMA FINANZIARIO E DI BILANCIO
- 1.6 ADEGUAMENTO DELLE RISERVE TECNICHE
- 1.7 BILANCIO SOCIALE
- 1.8 PROCESSO DECISIONALE
- 1.9 RAPPRESENTAZIONE VISIVA DEL SISTEMA
- 1.10 LA PERFORMANCE DELL'ISTITUTO NEL COMPLESSO
- 1.11 PERFORMANCE ORGNAIZZATIVA: METODOLOGIA DI MISURAZIONE

#### 2. PROCESSO

- 2.1 FASI DEL PROCESSO
  - 2.1.1 MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
  - 2.1.2 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
  - 2.1.3 SCHEMA SEMPLIFICATO DEL SISTEMA
  - 2.1.4 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
    - 2.1.4.1 Generalità
    - 2.1.4.2 Valutazione dei dirigenti
    - 2.1.4.3 Valutazione dei dipendenti
    - 2.1.4.4 Valutazione della performance individuale
- 2.2 TEMPI DEL PROCESSO
- 2.3 MODALITÀ DEL PROCESSO

#### 3. SOGGETTI E RESPONSABILITÀ

#### 4. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

#### 5. RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI

#### 6. RACCORDO E INTEGRAZIONE CON PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E BILANCIO

#### 7. TRASPARENZA

DATA	PROT. n.	ORGANO
31/12/2010	SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	DETPRES

**PREMESSA**

Entro il 30 settembre 2010 gli *Organismi Indipendenti di Valutazione della performance* (OIV) devono definire i principi del *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance* (SIMIV) ed i relativi contenuti, secondo le direttive contenute nella delibera n. 104/2010 della CIVIT: la *Commissione per la Valutazione la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche* prevista dall'art. 13 del decreto legislativo n. 150/2009.

Infatti il comma 3 dell'art. 30 del predetto decreto (Norme transitorie e abrogazioni) recita testualmente: "In sede di prima attuazione del presente decreto, gli Organismi indipendenti di cui all'articolo 14 provvedono, entro il 30 settembre 2010, sulla base degli indirizzi della Commissione di cui all'articolo 13 a definire i sistemi di valutazione della performance di cui all'articolo 7 in modo da assicurarne la piena operatività a decorrere dal 1° gennaio 2011. La Commissione effettua il monitoraggio sui parametri e i modelli di riferimento dei predetti sistemi ai sensi dell'articolo 13, comma 6, lettera d)".

Con la citata delibera n. 104/2010, la Commissione ha precisato che:

"In sede di prima attuazione del decreto [n. 150/2009], il Sistema [di misurazione e valutazione della performance di cui all'articolo 7] è definito e adottato in via formale in modo tale da assicurarne l'operatività a decorrere dal 1° gennaio 2011 (articolo 30, comma 3, del decreto)".

"La definizione del Sistema rientra nella competenza degli OIV ai sensi sia dell'articolo 30, comma 3, ove è previsto espressamente, sia dell'articolo 7, comma 2, del decreto".

"L'adozione del Sistema spetta, invece, all'organo di indirizzo politico-amministrativo dell'amministrazione [che nell'INAIL è il Presidente dell'Istituto], secondo i rispettivi ordinamenti, che lo adotta con apposito provvedimento ai sensi del citato articolo 7, comma 2, del decreto".

"Il Sistema adottato deve essere *pubblicato sul sito istituzionale*, nel rispetto del principio di trasparenza totale, nonché *trasmesso alla Commissione*".

DATA	PROT. n.	ORGANO
31/12/2010	SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 186	DETPRES

Come detto, gli OIV sono tenuti alla definizione del Sistema entro il 30 settembre 2010, redigendo un *primo documento* (cfr., paragrafo 2 della delibera CIVIT n. 104/2010) da trasmettere alla Commissione. Esso è suscettibile di modifiche e integrazioni alla luce di ulteriori indirizzi e supporti documentali forniti dalla CIVIT.

L'adozione del Sistema, come sopra definito, potrà avvenire anche dopo il 30 settembre 2010, ma comunque in modo da assicurarne la piena operatività a decorrere dal 1° gennaio 2011.

Nell'ambito degli indirizzi contenuti nella delibera n. 104/2010, le amministrazioni potranno:

- valorizzare i metodi e gli strumenti esistenti, qualora rispondano alle esigenze di compiuta rappresentazione della *performance*;
- procedere ad una integrazione e adeguamento del sistema esistente;
- procedere all'introduzione *ex novo* del Sistema, ove non presente.

Il Sistema deve essere strutturato in modo tale da:

- consentire la misurazione, la valutazione e la rappresentazione di tutti gli aspetti riguardanti il livello atteso, e gli eventuali scostamenti, della performance organizzativa (art. 8 del decreto) e di quella individuale (art. 9 del decreto legislativo n. 150/2009);
- rendere possibile l'analisi delle cause degli scostamenti, la sintetica valutazione d'insieme ed il monitoraggio dell'andamento dell'amministrazione, anche ai fini dell'adozione di rimedi nel corso dell'esercizio (art. 6 del decreto);
- garantire i requisiti tecnici di validità, affidabilità e funzionalità, nonché la facile comprensibilità dello stato della performance ai soggetti sia interni che esterni all'amministrazione;
- promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della *performance*, esplicitando le responsabilità ai vari livelli e assicurando la trasparenza con l'indicazione dei soggetti responsabili.



DATA	PROT. n.	ORGANO
31/12/2010	186	DETPRES

L'art. 7, comma 3, del decreto legislativo n. 150/2009 stabilisce che il Sistema di misurazione e valutazione della performance sviluppi i seguenti temi, secondo quanto stabilito dal comma 2 del medesimo articolo ed in armonia con le direttive della CIVIT:

1. Descrizione del Sistema
2. Processo
  - 2.1. Fasi
  - 2.2. Tempi
  - 2.3. Modalità
3. Soggetti e responsabilità
4. Procedure di conciliazione
5. Modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti
6. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

L'art. 8 del decreto fissa gli ambiti di misurazione della performance - che il Sistema deve includere per intero secondo le indicazioni della delibera CIVIT n. 104/2010 - in coerenza con gli obiettivi che saranno definiti nel *Piano della performance* e rendicontati nell'omonima *Relazione*.

In sintesi, tali ambiti riguardano: le politiche di soddisfazione finale dei bisogni della collettività; l'attuazione dei piani e dei programmi; la soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi; il miglioramento organizzativo e professionale; lo sviluppo delle relazioni con i cittadini, con i soggetti interessati, con gli utenti e con i destinatari dei servizi; l'efficienza nell'impiego delle risorse (riduzione dei costi e ottimizzazione dei tempi operativi); la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati; il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

DATA	PROT. n.	ORGANO
31/12/2010	SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	DETPRES

## 1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA

### 1.1 OBIETTIVI DEL SISTEMA INAIL

Secondo i criteri dettati dalla CIVIT, il Sistema deve assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della *performance*, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni, esplicitando le responsabilità dei diversi soggetti in merito alla definizione ed al conseguimento degli obiettivi.

Pertanto, mentre mira alla valorizzazione di metodi e strumenti già in atto nell'INAIL, in quanto siano rispondenti alle esigenze di compiuta rappresentazione delle *performance*, il presente documento tende anche a suggerirne eventuali integrazioni e miglioramenti.

Così, seguendo il percorso metodologico proposto dalla delibera CIVIT n. 104/2010, si delineano i "contenuti essenziali" del Sistema descritti ai punti seguenti.

### 1.2 ISTITUZIONE, FONTI NORMATIVE E VIGILANZA

L'INAIL, istituito con legge 22 giugno 1933 n. 860, è l'ente pubblico che gestisce l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro.

Le fonti normative di riferimento, elencate nel *Codice comunitario sicurezza e salute*, comprendono taluni dettati costituzionali (articoli 1, 2, 3, 4, 32, 35, 36, 37, 38, 39, 41), determinate disposizioni del codice civile e di quello penale, nonché tutte le norme di cui all'elenco cronologico dei provvedimenti in materia di *sicurezza sociale* e di *igiene e salute nel lavoro*. Tra queste ultime, si collocano: il decreto legislativo n. 38/2000 ed il nuovo *Testo Unico per la salute e sicurezza sul lavoro*, recato (in attuazione della legge n. 123/2007) dal decreto legislativo n. 81/2008, modificato con decreto legislativo n. 106/2009.

**I Ministeri vigilanti sono il Dicastero del Lavoro e delle politiche sociali, il Dicastero dell'Economia e delle finanze, il Dicastero della Salute.**

DATA	PROT. n.	ORGANO
31/12/2010	SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	DETPRES

### 1.3 FINALITÀ E PROFILI ORGANIZZATIVI

Le finalità istituzionali dell'Ente si sintetizzano nella *presa in carico dei lavoratori*. La peculiarità del concetto sta nell'esigenza di ricondurre ad un unico centro di responsabilità l'impegno a dare una copertura integrale al lavoratore, ricostituendo quella continuità di tutela (curativa, risarcitoria, riabilitativa e di reinserimento nel mondo del lavoro) che non può essere compromessa dall'affermarsi di una logica di adempimenti parcellizzati. La funzione di protezione sociale dei lavoratori, contro il rischio di infortuni sul lavoro e di malattie professionali, è stata consolidata e notevolmente ampliata dal decreto legislativo n. 38 del 23 febbraio 2000.

I profili organizzativi dell'INAIL pongono in rilievo, quale organo amministrativo monocratico, il Presidente dell'Istituto<sup>1</sup> e, quale organo di indirizzo, il Civ. Ricorre, inoltre, la distinzione tra le strutture centrali, i cui responsabili presiedono alle varie funzioni di direzione apicale, e le strutture territoriali, che diffondono l'attività istituzionale a livello regionale e provinciale sotto la responsabilità di dirigenti locali. I processi produttivi dell'Ente si articolano nelle linee: *Aziende; Lavoratori; Prevenzione; Riabilitazione e Protesi; Attività strumentali; Attività di supporto*. I centri di risultato comprendono le gestioni: *Industria; Artigianato; Terziario; Attività commerciali e diverse; Agricoltura; Medici esposti a radiazioni ionizzanti; Ambito Domestico*.

### 1.4 INCORPORAZIONE DELL'ISPESL e DELL'IPSEMA

Per effetto dell'art. 7 del D.L. n. 78/2010, primo comma, sia l'ISPESL (*Istituto Superiore per la Prevenzione e Sicurezza del Lavoro*) che l'IPSEMA (*Istituto di Previdenza per il Settore Marittimo*) risultano soppressi e le loro funzioni trasferite all'INAIL.

Tale concentrazione, per la sua eccezionale rilevanza dimensionale, richiederà tempi tecnici non indifferenti prima che possano essere definiti tutti i

<sup>1</sup> Cfr., D.L. n. 78/2010, articolo 7, commi 7 e 8. In particolare, il comma 8 recita: "Le competenze attribuite al consiglio di amministrazione dalle disposizioni contenute nel D.P.R. 30 aprile 1970, n. 639, nella legge 9 marzo 1989, n. 88, nel D.lgs. 30 giugno 1994, n. 479, nel D.P.R. 24 settembre 1997, n. 366 e da qualunque altra norma riguardante gli Enti pubblici di previdenza ed assistenza di cui all'art. 1, comma 1, del D.lgs. 30 giugno 1994, n. 479, sono devolute al Presidente dell'Ente, che le esercita con proprie determinazioni".

parametri necessari ad avviare, anche per i due enti aboliti, specifici sistemi di misurazione e valutazione della performance.

Per ora, le due entità incorporate sono considerate quali particolari ed eterogenee unità previsionali di base, all'interno del perimetro dell'incorporante. Le risorse direzionali dell'INAIL sono intensamente coinvolte nell'operazione e particolarmente gravate dalle incombenti necessità di adeguamento e riorganizzazione delle attività assorbite.

### 1.5 SISTEMA FINANZIARIO E DI BILANCIO

Il sistema finanziario dell'INAIL, per le gestioni più importanti (quali l'Industria, l'Artigianato, il Terziario, le Attività commerciali e diverse), è a *ripartizione mista con copertura dei capitali*. Esso comporta la necessità di accantonare, nelle *riserve tecniche* iscritte tra le passività dello stato patrimoniale, il valore attuale delle rendite future dovute agli assicurati.

Tali accantonamenti, invece, non sussistono per la gestione Agricoltura, regolata secondo il criterio della *ripartizione pura*.

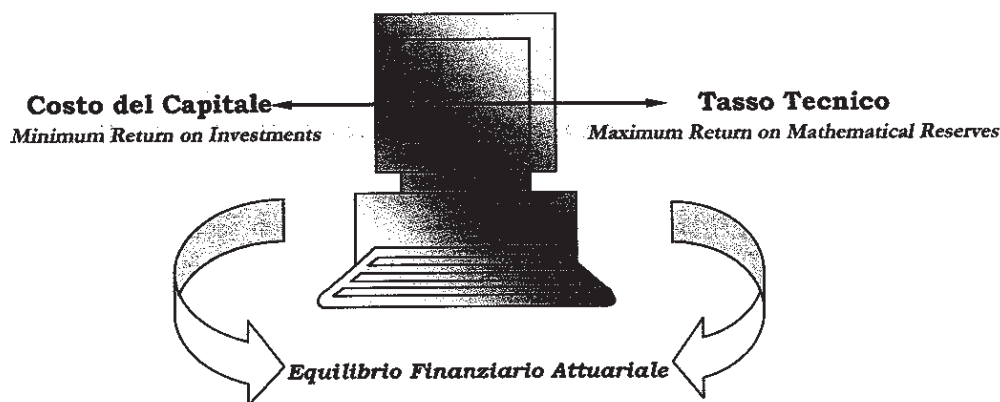
Il bilancio INAIL è, quindi, caratterizzato, al passivo patrimoniale, da ingenti *riserve tecniche*, la cui copertura è costituita principalmente da liquidità e da investimenti mobiliari e immobiliari (prospetto seguente).

Saldi Patrimoniali			
(Miloni di Euro)			
	2007	2008	2009
Disponibilità liquide	12.333,71	14.632,29	16.295,69
Investimenti mobiliari	428,12	181,14	992,71
Immobili in locazione e in costruzione	5.866,32	1.875,58	1.540,40
<b>Prima copertura Riserve tecniche</b>	<b>18.628,14</b>	<b>16.689,00</b>	<b>18.828,80</b>
Riserve tecniche	(19.201,49)	(24.963,95)	(25.404,92)
<b>Primo saldo tecnico</b>	<b>(573,35)</b>	<b>(8.274,95)</b>	<b>(6.576,12)</b>
Saldo Residui Attivi e Passivi	2.769,36	7.851,46	7.630,04
<b>Secondo saldo tecnico</b>	<b>2.196,01</b>	<b>(423,49)</b>	<b>1.053,92</b>
Immobili istituzionali	1.007,35	690,84	1.370,14
Immobilizzazioni tecniche	545,89	635,15	699,10
Crediti finanziari	771,79	795,74	808,65
Altre attività	10,04	5,27	5,27
Fondi Accantonati	(3.683,84)	(4.201,90)	(4.393,90)
<b>Avanzo (Disvanzo) Patrimoniale</b>	<b>847,25</b>	<b>(2.498,39)</b>	<b>(456,82)</b>

## 1.6 ADEGUAMENTO DELLE RISERVE TECNICHE

Nel dicembre 2006, dando attuazione ad uno studio del *Nucleo di Valutazione e Controllo Strategico* del luglio 2004, l'INAIL ha deliberato la diminuzione, dal 4,50% al 2,50%, del tasso tecnico (o di attualizzazione delle rendite future), per adeguarlo ai rendimenti dei titoli pubblici, al netto della riduzione del 40% prevista dall'ISVAP per le assicurazioni sulla vita.

Così, ad un costo del capitale del 4,17%, corrisponde un tasso tecnico del 2,50% , pari a:  $4,17\% \times (1 - 0,40)$ .



Poiché il relativo decreto ministeriale è stato emesso nella primavera del 2007, il provvedimento ha avuto effetto dall'esercizio 2008 ed ha comportato un adeguamento delle *riserve tecniche* di circa il 30%, che ha gravato sul risultato economico dell'esercizio (prospetto successivo).

<b>Risultati di Gestione</b>		
<i>(Milioni di Euro)</i>		
	2008	2009
Entrate Correnti	10.815,62	10.765,59
Uscite Correnti	(7.686,40)	(8.242,68)
<b>Avanzo Finanziario Corrente</b>	<b>3.129,22</b>	<b>2.522,91</b>
Ammortamenti e Svalutazioni	(523,60)	(187,92)
Accantonamenti TFR	(75,90)	(92,70)
Accant. Riserve Tecniche	(212,00)	(468,09)
Rettifiche di valore	(4,77)	(0,09)
<b>Avanzo Economico Ordinario</b>	<b>2.312,95</b>	<b>1.774,11</b>
Rivalutazione Riserve Tecniche	(5.562,46)	0,00
Proventi (Oneri) Straordinari	(96,13)	267,46
<b>Avanzo Economico Totale</b>	<b>(3.345,65)</b>	<b>2.041,57</b>

## 1.7 BILANCIO SOCIALE

Il Bilancio Sociale dell'INAIL – che non trova regolamentazione in norme di legge e non è quindi obbligatorio – si ispira al principio della *responsabilità sociale* e vuole rendere trasparenti le relazioni, qualitative e quantitative, che collegano l'Istituto alla collettività e a dati gruppi di riferimento.

Primo tra gli enti previdenziali italiani, l'INAIL ha realizzato – sia pure in via sperimentale – il proprio bilancio sociale a partire dall'esercizio 2002 e fino al 2006. In una intervista dell'11 marzo 2010, il Presidente dell'Istituto ha manifestato la ferma intenzione di rilanciare l'iniziativa, ponendola eventualmente a confronto con le esperienze e le professionalità di altri enti previdenziali.

Il *bilancio sociale*, che non sostituisce ma integra i normali rendiconti finanziari, economici e patrimoniali, pone in evidenza la produzione di ricchezza sociale (*valore aggiunto*) e la sua distribuzione tra i diversi portatori di interessi (*stakeholders*).

Ciò al fine di illustrare come l'attività istituzionale dell'Ente interagisca con ciascuno di essi, contribuendo a migliorare le condizioni di sicurezza e di benessere dei lavoratori, nonché la stessa gestione delle imprese che li occupano. Infatti, i portatori di interessi sono i soggetti più direttamente investiti dall'attività istituzionale dell'INAIL e, quindi, gli autentici destinatari dei suoi obiettivi strategici.

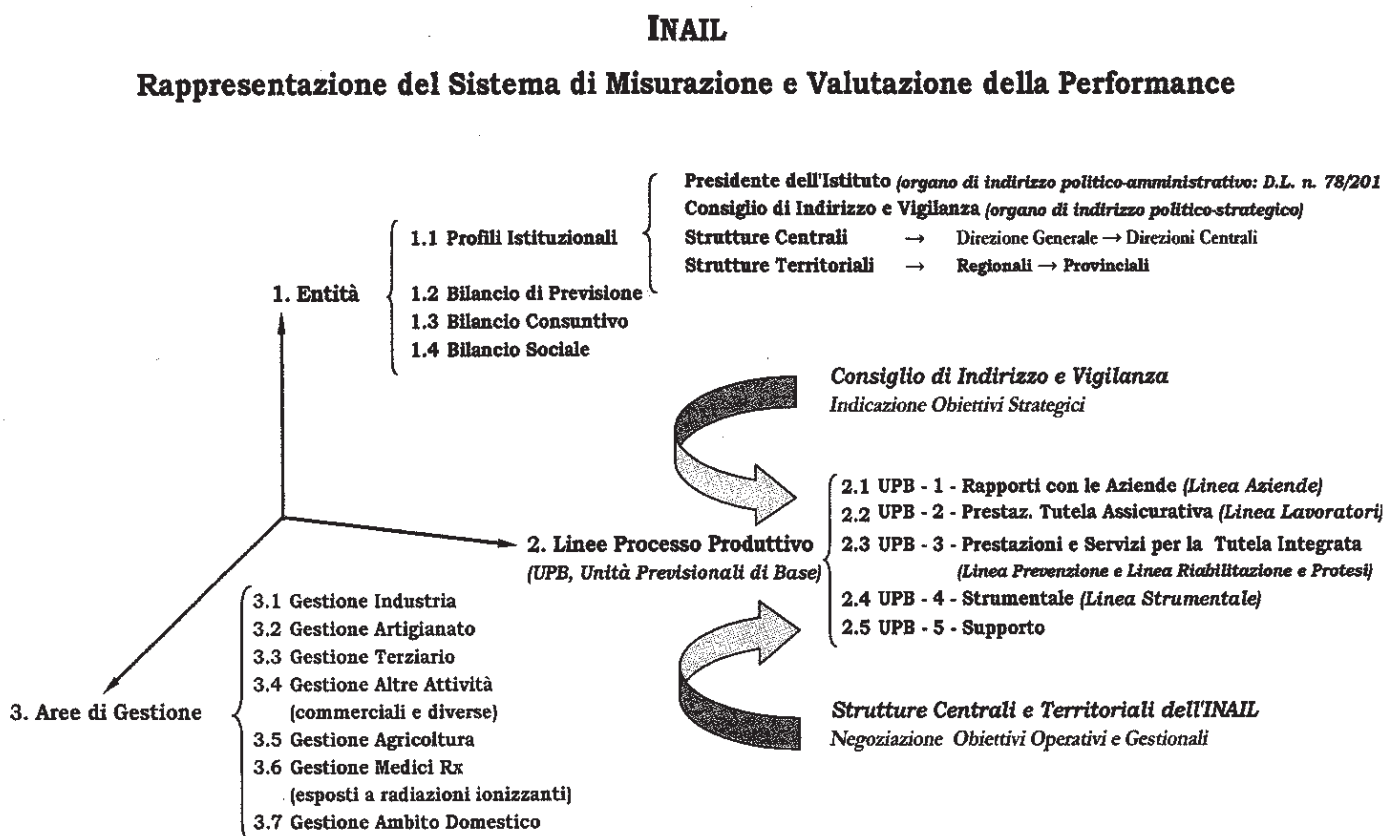
## 1.8 PROCESSO DECISIONALE

Il processo decisionale dell'INAIL prevede un momento di determinazione strategica degli obiettivi, riservato al Consiglio di Indirizzo e Vigilanza (CIV), ed uno stadio di risoluzione amministrativa delle modalità di attuazione, elaborato dal Presidente dell'Istituto ed approvato dal CIV.

Ambedue le fasi, propedeutiche all'articolazione delle attività operative che definiscono la programmazione annuale, danno luogo a vari passaggi procedurali che possono incidere sulla puntualità e sulla tempestività dei numerosi adempimenti previsti.

## 1.9 RAPPRESENTAZIONE VISIVA DEL SISTEMA

Il Sistema INAIL, sviluppato in tre dimensioni ed articolato per attività e funzioni, è esposto nel grafico seguente.



Dalla prima dimensione, che rappresenta **l'INAIL quale "Entità"**, discendono le altre due estensioni di seguito descritte:

- le varie **linee produttive** sono organizzate in cinque gruppi di UPB di 2° livello, che comprendono: Rapporti con le Aziende (Linea Aziende); Prestazioni di Tutela Assicurativa (Linea Lavoratori); Prestazioni e Servizi per la Tutela Integrata (Linea Prevenzione e Linea Riabilitazione e Protesi); Attività Strumentali (Linea Strumentale); Attività di Supporto. Dette UPB di 2° livello fanno capo ad un unico centro di responsabilità (UPB di 1° livello) che la delibera n. 409/2006 del Consiglio di Amministrazione dell'INAIL ha individuato nel Direttore generale. Sulle varie **linee produttive** agisce il processo di pianificazione, sia attraverso gli indirizzi strategici del Civ che mediante la negoziazione, da parte delle strutture centrali e territoriali, degli obiettivi esecutivi (operativi e gestionali);

- le diverse **gestioni assicurative** costituiscono i *centri di risultato* dell'Istituto e sono distinte in: Industria (articolata, a livello tariffario, nelle quattro sottogestioni dell'Industria propriamente detta, dell'Artigianato, del Terziario, delle Altre Attività); Agricoltura; Medici Radiologi; Ambito domestico.

DATA	PROT. n.	ORGANO
31/12/2010	186	DETPRES

### 1.10 LA PERFORMANCE DELL'ISTITUTO NEL COMPLESSO

L'istituto, in quanto amministrazione, misura nella sua unitarietà gli ambiti, contenuti nell'articolo 8 del D.lgs. n. 150/2009 ed esplicitati nella delibera CIVIT n. 104/2010, con riferimento ai seguenti macroambiti:

- il grado di attuazione della strategia (con indicatori di efficienza e di efficacia);
- il portafoglio delle attività e dei servizi (con indicatori di efficienza, efficacia, qualità, output);
- lo stato di salute dell'Amministrazione (con indicatori di efficienza, efficacia, qualità, output);
- gli impatti dell'azione amministrativa – outcome (con indicatori di efficienza, efficacia, qualità, output).

Nell'**Allegato A**, per ognuno dei macroambiti, suddivisi a loro volta (ove necessario) in oggetti di misurazione e valutazione, sono riepilogati:

- la declinazione sintetica degli indicatori di performance organizzativa individuati;
- i documenti di riferimento, gli strumenti di misurazione e valutazione della performance organizzativa;
- le tipologie di strutture coinvolte nel processo.

### 1.11 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: METODOLOGIA DI MISURAZIONE

Il sistema utilizzato fino al 2010, basato sulla valutazione del raggiungimento degli obiettivi di produzione e di *customer's satisfaction*, è da ritenersi già sostanzialmente aderente allo scopo prefissato dalla normativa che si deve applicare. Tuttavia, le particolari modalità di elaborazione del nuovo sistema di programmazione possono consentire alcuni affinamenti rispetto alle attuali possibilità.



DATA	PROT. n.	ORGANO
31/12/2010	SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	DETPRES

Il sistema sarà pertanto strutturato, per il 2011, tenendo conto dei seguenti criteri:

#### **Rilevazione di customer's satisfaction**

- a) per le strutture territoriali: rilevazioni da effettuarsi, come per il 2010, sui vari canali di accesso per l'utenza esterna (sportelli di sede, contact center, web);
- b) per le strutture regionali: come per il punto precedente, prendendo quale valore di riferimento quello medio della regione di competenza;
- c) per le strutture della Direzione Generale: come sopra, prendendo quale valore di riferimento quello medio della nazione.

#### **Rilevazione risultati di produzione e di gestione**

- a) per le sedi territoriali: risultati di produzione, da calcolarsi sulla base degli indicatori prescelti nell'ambito di quelli programmati (per l'anno 2011 sono riportati successivamente nei paragrafi 2.1.3 e seguenti e nell'**Allegato B**).
- b) per le strutture regionali: una parte per i risultati di produzione, da calcolarsi sulla base degli indicatori prescelti nell'ambito di quelli programmati (per l'anno 2011 sono riportati nell'**Allegato B**), un'altra parte commisurata al raggiungimento dei target di cui al punto precedente, prendendo quale valore di riferimento quello medio della regione di competenza.
- c) per le strutture della Direzione Generale: una parte legata ai risultati gestionali e di produzione, da calcolarsi sulla base degli indicatori prescelti tra gli obiettivi di sviluppo e di gestione (uno per ogni ufficio, da dichiararsi nel piano della performance relativo all'anno di riferimento), un'altra parte commisurata al raggiungimento dei target già sopra richiamati, prendendo quale valore di riferimento quello medio nazionale.

La quota di raggiungimento degli obiettivi di una *Struttura* dà diritto alla corresponsione del compenso collegato a tutto il personale in essa incardinato. Pertanto, il sistema dovrà essere in grado di attribuire "pro quota" le varie aliquote di compensi nel caso in cui un dipendente cambi struttura in corso d'anno.

DATA	PROT. n.	ORGANO
31/12/2010	SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 186	DETPRES

Una volta terminata la fase di sperimentazione del sistema Pianificazione, Bilancio e Controllo (in seguito PBC)<sup>2</sup>, sarà possibile introdurre, quali criteri di misurazione della performance organizzativa, dei parametri attualmente non misurati, quali ad esempio l'economicità della *Struttura* (mediante l'introduzione a regime del sistema di contabilità analitica).

Già allo stato attuale, comunque, il sistema prevede la presenza di indicatori ottenuti con un criterio di tipo *Balanced Scorecard* (per gli obiettivi di produzione) e di tipo *Common Assessment Framework* (per quelli di gestione e di sviluppo).

Quanto, invece, alle rilevazioni di *customer's satisfaction*, l'Istituto allo stato attuale effettua la rilevazione della soddisfazione dell'utenza anche tramite il sistema *Emoticons*, sia sui canali web dell'INAIL (*Punto Cliente* e portale *Superabile* di supporto alla disabilità), sui servizi telefonici offerti tramite *Contact Center*, nonché sulle sedi territoriali. In prospettiva, tali risultati potrebbero integrare quelli forniti dall'attuale sistema di *customer's satisfaction*.

Le vigenti disposizioni in materia di controllo da parte del Consiglio di Indirizzo e vigilanza, infine, prevedono che le relazioni periodiche sull'andamento produttivo consentano a tale organo di pronunciarsi, mediante delibera, sul grado di raggiungimento degli obiettivi strategici per l'intero Istituto, mediante un sistema di rilevazione di risultato di tipo *Performance Prism*, in quanto la valutazione è originata direttamente dagli *stakeholders*.

---

<sup>2</sup> Denominazione del nuovo sistema di Pianificazione, Bilancio e Controllo con il quale le Strutture hanno appunto effettuato la programmazione per tale anno, mediante il quale ci si propone di aderire ai principi di governance pubblica per sostenere i processi decisionali, di ridefinire l'intero processo di pianificazione programmazione e controllo in relazione all'evoluzione normativa in atto, nonché di promuovere un costante processo di automiglioramento della gestione.

DATA	PROT. n.	ORGANO
31/12/2010	SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	DETPRES

## 2. PROCESSO

### 2.1 FASI DEL PROCESSO

#### 2.1.1 MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

“La Misurazione della *performance* è un processo empirico e formalizzato che mira ad ottenere ed esprimere informazioni descrittive delle proprietà di un oggetto tangibile o intangibile” (delibera CIVIT n. 89/2010).

Si rende quindi necessario predisporre un **sistema di misurazione della performance** volto ad ottenere - attraverso l'acquisizione, la classificazione, il confronto, l'analisi e l'interpretazione di elementi conoscitivi appropriati - una quantificazione dei risultati o delle conseguenze, rispetto alle azioni effettuate.

Quale strumento per acquisire dati significativi e per rappresentare informazioni attendibili, il predetto sistema deve porre un'organizzazione in grado di perseguire le seguenti finalità: formulare, comunicare e controllare obiettivi verificabili; informare i processi decisionali; gestire efficacemente risorse e processi organizzativi; influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui; rafforzare l'affidabilità e la responsabilità (*accountability*) ai diversi livelli gerarchici; incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

Per conseguire queste finalità, occorre dotarsi dei tre elementi fondamentali di cui ogni sistema di misurazione delle *performance* si compone:

- indicatori;
- target;
- infrastruttura e risorse di supporto<sup>3</sup>.

“In presenza di questi tre elementi fondamentali e di legami espliciti tra indicatori e obiettivi – spiega la delibera CIVIT n. 89/2010 – si può parlare di sistemi di misurazione strategici. Per rendere tali sistemi ancor più efficaci un'organizzazione può dotarsi di una *mappa strategica*, potenzialmente sviluppabile in cascata a diversi livelli organizzativi”.

<sup>3</sup> Sistemi informativi di *knowledge management* e procedure codificate per l'analisi e la rappresentazione dei dati.

DATA	PROT. n.	ORGANO
31/12/2010	SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 186	DETPRES

Detta mappa “serve a collegare obiettivi a indicatori previsionali. Inoltre può essere utilizzata come mezzo per comunicare la strategia sia all’interno dell’organizzazione, sia dall’organizzazione ai principali *stakeholder* esterni”.

La delibera CIVIT n. 89/2010 fissa i seguenti requisiti minimi richiesti al sistema di misurazione della *performance*:

- chiara definizione degli *obiettivi*;
- presenza consistente di indicatori di *outcome*<sup>4</sup> tra quelli relativi ad obiettivi che hanno impatto sugli *stakeholder* esterni. Per intraprendere un percorso del genere, è necessario introdurre, all’interno della catena logica, una precipua definizione; a tal fine, deve essere esplicitato il nesso fra obiettivo strategico ed *outcome*<sup>5</sup>;
- specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e target;
- *caratterizzazione* degli indicatori secondo il *formato* e la *fattibilità* proposti dalla *Commissione*<sup>6</sup>, nonché *validazione* degli stessi<sup>7</sup>;
- rilevazione dei *target* dal punto di vista della qualità;
- rilevazione effettiva della *performance*, secondo la *frequenza* e le *modalità* definite nello schema di caratterizzazione degli indicatori<sup>8</sup>.

### 2.1.2 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La *valutazione*, quale espressione di giudizi empiricamente fondati volti all’individuazione della qualità d’una amministrazione pubblica, dovrà essere coerente con i principi menzionati ed in particolare dovrà consentire l’*analisi degli scostamenti e delle relative cause*, nonché la stima di elementi sintetici d’insieme riguardo all’andamento dell’amministrazione.

Ai sensi dell’art. 8 del decreto legislativo 150/2009, ai fini della rappresentazione sistematica di tutti i punti descritti nel citato articolo, si propone

<sup>4</sup> Inteso quale “risultato ultimo di un’azione” (delibera CIVIT n. 89/2010).

<sup>5</sup> Secondo l’esempio indicato a pag. 53 della citata delibera CIVIT.

<sup>6</sup> Cfr. Scheda 4.2, pagg. 14 e 15 della citata delibera CIVIT.

<sup>7</sup> Cfr. Scheda 4.3, pag. 16 della citata delibera CIVIT.

<sup>8</sup> Cfr. pagg. 14 e 15 della citata delibera CIVIT.

un insieme di figure volto ad esprimere il disegno complessivo del Sistema, del quale però, più avanti, in sede di prima attuazione del decreto, si fornirà uno schema ridotto.

Il citato articolo 8 stabilisce diversi **ambiti di misurazione** della *performance*.

a) In primo luogo richiama la "attuazione delle politiche attivate alla soddisfazione finale dei bisogni della collettività". In tale ambito, ai fini della *valutazione della performance organizzativa*, si propone la seguente tabella per la **mappatura degli obiettivi strategici**.

OBIETTIVI STRATEGICI		
TIPOLOGIA	DIMENSIONI	
	QUANTITATIVA	OUTCOME
<b>1. SISTEMA ITALIA</b>		
1.1	Aumento controllo di legalità (lavoro nero)	
1.2	Riduzione infortuni sul lavoro	
1.3	Riduzione spese sanità : prevenzione (amianto ...)	
1.4	Abbattimento costo del lavoro (riduzione tariffe premi per prevenzione)	
1.5	Aumento efficienza P.A. (semplificazione)	
<b>2.1 INTERNI</b>		
...	.....	
<b>2.2 AUMENTO DELLE FUNZIONI</b>		
...	.....	
<b>2.3 MIGLIORAMENTO PRESTAZIONI</b>		
...	.....	
<b>2.4 MIGLIORAMENTO TUTELA CONTRO GLI INFORTUNI SUL LAVORO</b>		
...	.....	
<b>2.5 MODELLO ORGANIZZATIVO</b>		
...	.....	

Fonte: INAIL - Consiglio di Indirizzo e Vigilanza - Delibera n. 5 del 14 aprile 2010: "Relazione Programmatica 2011-2013".

Gli *obiettivi strategici* dell'INAIL sono:

- fissati autonomamente dal CIV;
- tradotti poi in *traguardi operativi*, ad opera dell'organo politico-amministrativo (il *Presidente dell'Istituto*, a norma dell'art. 7, comma 8, D.L. n. 78/2010);

DATA	PROT. n.	ORGANO
31/12/2010	SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 186	DETPRES

- articolati infine in *mete gestionali*, attraverso un *processo di negoziazione* che coinvolge sia le strutture centrali che quelle periferiche.

Essi, comunque dovranno essere:

- sviluppati in modo da rappresentare, *ex ante*, le priorità dell'amministrazione, consentendo poi una valutazione *ex post* in ordine alla loro effettiva traduzione in risultati conseguiti;

- strutturati sulla base delle attività dell'Istituto (incluse quelle di supporto e di regolamentazione) e dei servizi attraverso i quali l'amministrazione esplica la propria azione rispetto all'ambiente di riferimento, ai portatori di interesse ed agli utenti.

In tal modo gli *obiettivi strategici* forniranno una visione allargata agli effettivi bisogni della collettività ed un aggancio al "Sistema Italia" nel suo complesso.

b) L'articolo 8 del D.lgs. n. 150/2009 prevede ancora: "*l'attuazione dei piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse*".

In tale ambito, si propone la seguente tabella per la **mappatura degli obiettivi di produzione**.

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE												
Linea di processo	Obiettivo	Indicatore	Produzione	Efficienza	Input	Costo	Integrità	Struttura sistema	Scoperta	Qualità sistema	Qualità	Responsabilità
Linea Aziende												
Linea Assicuratori												
Linea Previsione												
Linea Recupero e Pagamenti												
Linea Aziende												
Linea Assicuratori												
Linea Previsione												
Linea Recupero e Pagamenti												
Linea Aziende												
Linea Assicuratori												
Linea Previsione												
Linea Recupero e Pagamenti												
Linea Aziende												
Linea Assicuratori												
Linea Previsione												
Linea Recupero e Pagamenti												

La Tabella, rigo per rigo, considera le principali gestioni assicurative (riconfigurate per linee di processo) e, colonna per colonna, analizza le seguenti specificazioni:

- Obiettivi: sono descritti, con codice alfanumerico (A1, A2, ecc.), come indicato dall'Amministrazione;

- Indicatori (detti "traguardi" e richiamati con i codici A 1.1; A 2.1, ecc.): sono proposti dall'Amministrazione per misurare, a livello centrale e territoriale, gli obiettivi di produzione, operativi e gestionali;

- Tableau de bord: prevede l'inserimento di alcuni indici, utilizzati nel *tableau de bord*, relativi alla misurazione dell'efficienza, dell'efficacia e dell'economicità dei servizi resi;

- Input: precisa la fonte dei dati disponibili;

- Costo: quantifica l'impiego di risorse;

DATA	PROT. n.	ORGANO
31/12/2010	SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	DETPRES

- Integrità: richiama le misure adottate dall'Amministrazione per garantire il rispetto della legalità;

- Trasparenza interna: indica i vari livelli organizzativi coinvolti;

- Soddisfazione utente: prevede indicatori di efficacia adatti a tale tipo di informazione;

- Trasparenza esterna: è intesa quale *accessibilità totale* ed indica la disponibilità, sui siti istituzionali, delle informazioni concernenti il processo produttivo, con particolare riguardo alle responsabilità;

- Outcome: quale risultato ultimo dell'azione amministrativa, indica la conseguenza di un'attività o processo dal punto di vista dell'utente del servizio e, più in generale, degli *stakeholder*.

c) L'articolo 8 del D.lgs. n. 150/2009 prevede inoltre: *“la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive”* In tale ambito, si propone di utilizzare significative sintesi relative ai risultati delle **indagini di customer's satisfaction** realizzate dall'INAIL.

d) E' citata anche *“la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi”*. Anche per tale ambito, si propone di utilizzare significative sintesi sui risultati di **indagini conoscitive** realizzabili dall'INAIL.

e) Per quanto riguarda *“lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione”* si intende dare adeguata informazione delle numerose **iniziative sociali** che l'Istituto pone in essere con il contributo di istituzioni, sia nazionali che territoriali, e con il coinvolgimento di comitati rappresentativi dei vari portatori di interessi.

f) Quanto alla *“efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi”* si ritiene indispensabile l'utilizzo di **campionature statistiche mirate**, visto che, in generale, tale aspetti sono analizzati mediante gli



indicatori (di efficacia, di efficienza e di economicità) già previsti nel **tableau de bord**.

g) Nella materia riguardante *“la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati”*, si propone il seguente **schema concettuale** illustrato con un *esempio significativo*.

LINEE DI PRODUZIONE (esempio)	SERVIZIO (esempio)	OGGETTI (esempio)	RISULTATI (esempio)	CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO EROGATO (esempio)	MODALITÀ EROGAZIONE TIPOLOGIA UTENZA (esempio)	CARATTERISTICHE DELL'UTENZA (esempio)	SOGGETTI ESTERNI COINVOLTI (esempio)
Aziende	Vigilanza ispettiva	Numero casi ispezionati	Numeri casi con irregolarità	Accertamento della regolarità normativa e contributiva	Ispezioni dirette a tutela dei lavoratori occupati	Responsabili della regolarità (sia normativa che contributiva) e della prevenzione	Imprenditori, lavoratori irregolari, lavoratori infortunati

h) Per *“il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità”*, si ritiene indispensabile l'utilizzo di *campionature statistiche mirate*, da definire con riguardo alla **composizione per genere** dei soggetti che hanno relazioni con l'INAIL (dipendenti e terzi) classificati per gruppi omogenei, per livelli (di gerarchia o di interesse) e per classi di età.

### 2.1.3 SCHEMA SEMPLIFICATO DEL SISTEMA

In sede di prima attuazione del decreto, si ritiene opportuno adottare uno schema semplificato del Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

Esso, compatibilmente con i tempi stabiliti ed in ossequio allo spirito stesso dalla norma, tende a consentire, alle Strutture preposte, una indispensabile fase di verifica e condivisione degli strumenti più idonei alla rilevazione dei parametri richiesti dall'Organismo Indipendente di Valutazione.

A tal fine è stato elaborato il seguente **prospetto riepilogativo**.

**Gerarchia degli Obiettivi**

Aree	Obiettivi Strategici	Obiettivi di Produzione	Linee	
A - Assicurazione	A1 - Prestazioni	A1.1 Indennizzi in permanente a seguito di contenzioso su infortuni (%)	Lavoratori	
		A1.2 Indennizzi in permanente a seguito di contenzioso su malattie professionali (%)		
		A1.3 Danno biologico: casi da infortuni liquidati entro 120 gg. (%)		
		A1.4 Danno biologico: casi da malattie professionali liquidati entro 120 gg. (%)		
		A1.5 Tempo medio costituzione rendite ai superstiti (include: sostituite ai superstiti, ex dirette) (gg.)		
		A1.6 Trattazione delle opposizioni quantificazione (%)		
		A1.7 Opposizione con esito sfavorevole su infortuni (%)		
		A1.8 Opposizione con esito sfavorevole su malattie professionali (%)		
		A1.9 Definizione negative per malattie professionali (%)		
		A1.10 Azioni di rivalsa: qualificazione delle azioni di surroga - surroghe su incidenti stradali - flusso a.c. (%)		
		A1.11 Azioni di rivalsa regresso su infortuni (esclusi incidenti stradali e lavoratori autonomi) (%)		
		A1.12 Azioni di rivalsa: qualificazione delle azioni di regresso su malattie professionali (esclusi lavoratori autonomi) (%)		
		A1.13 Entrate da azioni di rivalsa (con interessi) (€)		
		A1.14 Tempestività nell'accertamento dei postumi (%) - flusso a.c.		
	Parziale	14		
		A2 - Tariffe	A2.1 Verbali Inail definitivi entro 30 gg. (%) - flusso a.c.	Aziende
			A2.2 Verbali Inail non liquidati in 45 gg. (%) - flusso a.c.	
			A2.3 Definizione istruttoria ricorsi amministrativi dei datori di lavoro entro 90 gg. (%) - flusso a.c.	
			A2.4 Decisione ricorsi (opposizioni) amministrativi dei datori di lavoro entro 120 gg. (%) - flusso a.c.	
			A2.5 Sistema regolazioni art. 28 T.U. (%)	
	A2.6 Sistemazione delle situazioni contributive che presentano solo crediti e/o incassi scartati (%)			
	A2.7 Sistemazione situazioni contributive a debito e a credito (%)			
	A2.8 Tempo medio istruttoria cessazione PAT - flusso a.c. (gg.)			
	A2.9 Tempo medio provvedimenti di variazione (escluse cessazioni) - flusso a.c. (gg.)			
	A2.10 Donnee di esercizio variazioni eccessazioni on fine (%)			
	A2.11 Tempo medio verifica Inail del totale dei casi verificati per la regolarità contributiva (gg.)			
Parziale	11			
	A3 - Vigilanza	A3.1 Aziende ispezionate (n.)	Aziende	
		A3.2 Aziende irregolari/Aziende ispezionate (%)		
		A3.3 Soggetti regolarizzati a seguito verifica ispettiva (n.)		
Parziale	3			
B - Prevenzione	B.1 - Piani si settore	B.1.1 Piani territoriali per la Prevenzione: risorse finanziarie impegnate (%)	Prevenzione	
	Parziale	1		
C - Sanitaria	C.1 - Protesizzazione	C.1.1 Spesa per protesi (autoconsumo) (%)	Riabilitazione e Protesi	
	Parziale	1		
	C.2 - Reinserimento	C.2.1 Tempi di erogazione dei finanziamenti ai progetti	Riabilitazione e Protesi	
	Parziale	1		
	Totale	31		

DATA	PROT. n.	ORGANO
31/12/2010	86	DETPRES
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE		

## 2.1.4 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

### 2.1.4.1 Generalità

L'Amministrazione deve chiarire *gli scopi* che intende perseguire, nel breve e nel lungo periodo, con la misurazione e valutazione delle prestazioni del personale, tenendo presente che gli aspetti prioritari concernono:

- l'importanza del contributo individuale quanto agli obiettivi dell'Amministrazione, nel suo insieme, e della Struttura organizzativa di appartenenza;

- la comunicazione di cosa ci si attende dalla singola persona, in termini di risultati e comportamenti, divulgando i supporti forniti per migliorare la performance individuale e dichiarando sia i risultati attuali che le aspettative per il futuro;

- la promozione ed il mantenimento di un clima organizzativo favorevole ad una corretta gestione delle risorse umane, che preveda di premiare la performance attraverso opportuni incentivi.

### 2.1.4.2 Valutazione dei dirigenti

[nell'INAIL: Valutazione del Direttore generale]

Nell'INAIL, così come in tutti gli enti previdenziali e assistenziali, la *valutazione dei dirigenti* deve seguire le prescrizioni della Direttiva 28 aprile 2010 del Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, che, nel terzo e quarto capoverso del paragrafo 4.2, così recita:

“Al riguardo, tenuto conto della struttura amministrativa degli enti in indirizzo, si ritiene che la dirigenza di vertice sia da ravvisare nella figura del solo Direttore generale, la cui valutazione sarà quindi proposta dai nuovi Organismi, e non anche in quella dei Direttori centrali che continueranno ad essere valutati dal Direttore generale”.

“Il Direttore generale degli enti previdenziali e assistenziali, ai sensi dell'articolo 53, comma 6, del D.lgs. 479/1994, ha infatti la responsabilità dell'attività diretta al conseguimento dei risultati e degli obiettivi, così come definiti dalla programmazione approvata dal Consiglio di amministrazione

DATA	PROT. n.	ORGANO
31/12/2010	186	DETPRES

[oggi dal Presidente dell'Istituto in forza dell'art. 7, comma 8, del D.L. n. 78/2010] in linea con gli indirizzi politico-amministrativi del Consiglio di indirizzo e vigilanza dell'ente, e conseguentemente il potere e il dovere di valutazione dei dirigenti centrali".

In particolare, per la misurazione e valutazione delle prestazioni individuali del Direttore generale, è necessario:

- curare il collegamento tra la prestazione organizzativa dell'intero Istituto e quella della dirigenza di vertice, valorizzando il contributo del Direttore generale ai risultati ottenuti dai dirigenti centrali;
- selezionare una ristretta rosa di obiettivi basilari, coerenti con la posizione apicale dal soggetto e collegabili all'attuazione delle priorità istituzionali, con specifico riferimento alle scadenze temporali previste nei piani strategici e nei programmi operativi;
- stimare l'abilità professionale e manageriale del Direttore generale in ragione dell'attitudine ad adeguare i suoi comportamenti e le proprie competenze alle mutevoli situazioni organizzative e gestionali dell'Istituto, salvaguardandone così l'equilibrio finanziario, organizzativo e relazionale; sotto tale profilo, rileva anche la capacità di valutare i dirigenti centrali.

**La proposta di valutazione del Direttore Generale sarà collegata al livello della performance organizzativa dell'Istituto nel suo insieme, al raggiungimento degli specifici obiettivi assegnati dall'Organo di indirizzo politico-amministrativo, nonché ad aspetti qualitativi del comportamento manageriale collegato all'impulso assicurato alla modernizzazione dell'Istituto, alla crescita e alla valorizzazione della dirigenza dello stesso, alla gestione delle relazioni con gli Organi e gli interlocutori istituzionali rilevanti.**

#### **2.1.4.3 Valutazione dei dipendenti**

Nel misurare e valutare le prestazioni individuali dei dipendenti, occorre considerare, in primo luogo, il raggiungimento degli obiettivi di

DATA	PROT. n.	ORGANO
<b>SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE</b>		
31/12/2010	DELLA PERFORMANCE	DETPRES

gruppo e/o individuali, che devono essere coerenti con quelli dell'unità organizzativa di appartenenza.

Si deve, peraltro, considerare che la rilevazione della performance individuale dei dipendenti è rimessa ai modelli autonomamente definiti dall'Amministrazione. Inoltre si rinvia a quanto stabilito dagli articoli 17 e seguenti del decreto, nonché dalla contrattazione collettiva, per ciò che concerne il collegamento tra il Sistema, gli strumenti di valorizzazione del merito ed i metodi di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa. Si dovrà, infine, evidenziare la presenza di diverse categorie di personale non oggetto di valutazione ai sensi del decreto, in particolare di quello in regime di diritto pubblico, il cui rapporto continua ad essere disciplinato dall'art. 3 del D.lgs. 30 marzo 2001, n. 165.

In merito ai modelli autonomamente definiti dall'Amministrazione, si nota che essi tendono a fare evolvere l'attuale valutazione dell'apporto partecipativo individuale, in linea con quanto richiesto dalla normativa. Una valutazione positiva, con l'inserimento nella graduatoria di merito, dà diritto al dipendente di percepire il previsto compenso.

La valutazione della performance individuale risulta svincolata da quella della prestazione organizzativa, fatta eccezione per i dirigenti, i responsabili di struttura non dirigenziale di tipo B, nonché per i Coordinatori generali delle consulenze e per il Sovrintendente medico generale. Per tali tipologie, la valutazione della performance organizzativa della struttura di pertinenza viene attribuita al soggetto come quota parte dell'apprezzamento individuale, come già avviene attualmente nella procedura seguita per i dirigenti.

Infine, nel caso in cui la valutazione della performance individuale sia negativa, essa resta svincolata dal livello della prestazione organizzativa. Infatti, l'esclusione dalla graduatoria di merito determina non solo la mancata corresponsione del compenso legato alla performance individuale, ma anche una riduzione o l'azzeramento di quello relativo alla prestazione organizzativa.

Per quanto concerne le percentuali di distribuzione del personale nelle fasce di merito, i criteri da adottare dovranno rientrare nei limiti stabiliti dall'art. 19, comma 4, del D.lgs. n. 150/2009. Detti criteri dovranno essere proposti alle Organizzazioni sindacali per essere recepiti nell'ambito di uno specifico accordo.

Quanto, invece, ai livelli di accorpamento dei dipendenti per categorie e per territori, in considerazione della necessità di aggregarli in gruppi di popolazione omogenea (per attività/ruoli svolti e per soggetto responsabile della valutazione), nonché al fine di assicurare la formazione di graduatorie di merito coerenti e congrue, il personale dovrà essere distinto nelle seguenti categorie:

1. dirigenti di I fascia, professionisti coordinatori generali, Sovrintendente medico generale, dirigenti di II fascia e responsabili di Strutture non dirigenziali di tipo B;
2. restante personale (comma 2 del citato art. 9) così suddiviso :
  - o personale delle Aree
    - a) senza incarico di coordinamento
    - b) con incarico di coordinamento non generale
  - o professionisti di ciascun ramo professionale
    - a) di I livello
    - b) di II livello
  - o medici

Accorpamento territoriale (individua il livello di attribuzione del budget ed il livello di formazione della graduatoria di merito):

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

DATA	PROT. n.	ORGANO
31/12/2010	SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	DETPRES

professionisti di ciascun ramo	un accorpamento 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;
Coordinatori generali, Avvocato generale e Sovrintendente medico generale	un accorpamento unico nazionale;
dirigenti con incarico di I fascia	un accorpamento unico nazionale;
dirigenti di II fascia	due distinti accorpamenti: per tutte le sedi, per tutti gli uffici di Direzione Regionale e Generale.

#### 2.1.4.4 Valutazione della performance individuale

Di norma, la valutazione segue una procedura articolata in due fasi: quella della proposta e quella della decisione. La prima è 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. Per la seconda fase (decisione), la competenza/responsabilità è ricondotta a figure diverse, secondo lo schema esposto nell'**Allegato C**.

##### A. Metodo di valutazione della performance individuale

La *prestazione individuale* sarà valutata sulla base di un set di indicatori, i cui criteri di individuazione sono accennati nel successivo punto B, ciascuno apprezzato, in funzione del ruolo attribuito, secondo una scala numerica, alla cui sezione positiva corrispondono le valutazioni di:

DATA	PROT. n.	ORGANO
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE		
31/12/2010	DELLA PERFORMANCE	DETPRES

- prestazione appena sufficiente
- prestazione adeguata
- prestazione più che adeguata
- prestazione elevata
- prestazione eccellente

mentre alla sezione negativa (insufficienza della prestazione) corrispondono le valutazioni di

- prestazione insufficiente
- prestazione del tutto inadeguata

La performance individuale si ottiene sommando algebricamente i livelli di ogni singolo indicatore, mediante un criterio che prende in considerazione le prestazioni medie almeno sufficienti, con diritto all'inserimento nella graduatoria di merito.

La valutazione inferiore a tale standard comporterà, invece, il mancato inserimento nella graduatoria di merito e l'esclusione dal compenso legato alla performance individuale, nonché la riduzione o l'azzeramento del compenso relativo alla performance organizzativa.

## **B. Indicatori di performance individuale**

Tali parametri valutano la qualità del contributo assicurato alla performance della Struttura di appartenenza in termini di impegno profuso, di prodotti realizzati, di *skill* posseduti e di comportamenti organizzativi espressi.

### **2.2 TEMPI DEL PROCESSO**

Nella sua versione semplificata (*cfr.*, paragrafo 2.1.3) il sistema è in grado di funzionare a decorrere dal 1° gennaio 2011, potendo così supportare il primo piano della performance (2011-2013), da predisporre



DATA	PROT. n.	ORGANO
31/12/2010	SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 186	DETPRES

entro il 31 gennaio 2011, ed essere oggetto di riflessione critica nella relazione sulla performance 2011, prevista entro il 30 giugno 2012.

Anche al fine di contattare tutte le Strutture dell'INAIL, per una indispensabile fase di verifica e condivisione degli strumenti più idonei alla rilevazione dei parametri richiesti dall'Organismo Indipendente di Valutazione, si è predisposto un fitto calendario di audizioni con le Direzioni centrali, con le Direzioni territoriali e con le Strutture di consulenza (prospetto seguente).

I primi due incontri, il 23 giugno ed il 16 settembre 2010, si sono avuti con la Direzione centrale *Programmazione, organizzazione e controllo* (DCPOC) che è la struttura di maggiore interesse per l'Organismo Indipendente di Valutazione della performance, in quanto deputata alla gestione del budget e della contabilità analitica.

In tali occasioni si è esaminato lo *stato dell'arte* del controllo budgetario ed i programmi in atto per il recepimento delle indicazioni dell'Oiv, le quali, data la complessità dell'Ente e considerato l'aggravio di incombenze direzionali causato dalla recente incorporazione dell'ISPESL e dell'IPSEMA, creano talune difficoltà nelle relazioni tra l'Organismo e la Direzione generale, dalla quale tutte le strutture in vario modo dipendono e sono condizionate.

Così, malgrado la buona volontà dei responsabili della DCPOC, i risultati delle due audizioni non hanno ancora consentito di verificare l'esistenza di tutte le convergenze necessarie a maturare un comune sentire, all'interno dell'INAIL, in materia di misurazione e valutazione della performance o, in altri termini, l'accettazione di una entità terza che ne proponga almeno la complessiva architettura.

Strutture Interessate				
Ordine	Data	Quantità	Struttura	Attività
1	22/06/2010	1	Direz. Centr.	Programmazione, organizzazione e controllo
2	16/09/2010	1	Direz. Centr.	Programmazione, organizzazione e controllo
3	07/10/2010	1	Direz. Centr.	Comunicazione
4	14/10/2010	1	Direz. Centr.	Prestazioni
5	21/10/2010	1	Direz. Centr.	Rischi
6	04/11/2010	1	Consulenza	Statistico-attuariale
7	11/11/2010	1	Dir. Territ.	Campania
8	18/11/2010	2	Direz. Centr.	Risorse Umane/Ragioneria
9	02/12/2010	1	Sovrintendenza	Medica generale
10	09/12/2010	1	Dir. Territ.	Lazio
11	16/12/2010	1	Direz. Centr.	Prevenzione
12	20/01/2011	1	Consulenza Tecnica	Edilizia
13	27/01/2011	1	Consulenza	Avvocatura generale
14	03/02/2011	2	Dir. Territ.	Lombardia/Emilia Romagna
15	10/02/2011	1	Direz. Centr.	Patrimonio
16	17/02/2011	1	Consulenza Tecnica	Accertamento rischi e prevenzione (CONTARP)
17	03/03/2011	2	Dir. Territ.	Veneto/Friuli Venezia Giulia
18	10/03/2011	1	Direz. Centr.	Riabilitazione e Protesi
19	17/03/2011	2	Dir. Territ.	Sicilia/Sardegna
20	07/04/2011	1	Direz. Centr.	Formazione
21	14/04/2011	2	Dir. Territ.	Marche/Umbria
22	21/04/2011	1	Direz. Centr.	Servizi informativi e telecomunicazioni
23	05/05/2011	1	Consulenza	Innovazione tecnologica
24	12/05/2011	1	Dir. Territ.	Trentino Alto Adige
25	19/05/2011	2	Dir. Territ.	Piemonte/Aosta
26	09/06/2011	2	Dir. Territ.	Liguria/Toscana
27	16/06/2011	1	Direz. Centr.	Ispettorato
28	23/06/2011	2	Dir. Territ.	Basilicata/Calabria
29	07/07/2011	1	Consulenza	Casellario Centrale Infortuni
30	14/07/2011	2	Dir. Territ.	Abruzzo/Molise
31	21/07/2011	2	Direz. Centr.	Programm. Organizz. e controllo/Ragioneria
		41		

DATA	PROT. n.	ORGANO
31/12/2010	186	DETPRES

## Specificazione dei tempi del processo

### A. Performance organizzativa

L'individuazione degli indicatori di produzione per le sedi territoriali e per le direzioni regionali, nonché degli obiettivi degli uffici della Direzione Generale dovrà aver luogo entro il 30 novembre dell'anno precedente a quello di riferimento (per il 2011, i termini sono indicati nell'**Allegato A**).

**La presentazione del piano della performance dovrà avvenire entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento. L'adozione del piano avverrà con determina del Presidente dell'Istituto, su proposta del Direttore generale, previa consultazione dell'OIV e del CIV.**

La presentazione del piano della performance dovrà avvenire entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento. L'adozione del piano avverrà a cura del Presidente dell'Istituto. L'assegnazione dei conseguenti obiettivi ai Centri di Responsabilità di 2° livello, sarà curata dal Direttore generale, secondo un processo di tipo *top down* mediante il quale si recepiranno, all'interno del novero degli obiettivi di produzione e di quelli di gestione/sviluppo, quelli prescelti per la valutazione della performance organizzativa.

La misurazione, per gli obiettivi di produzione, sarà effettuata mensilmente, per struttura. Per gli obiettivi delle strutture della Direzione Generale, sarà effettuata trimestralmente. Il Presidente dell'Istituto effettuerà valutazioni periodiche, nei tempi in cui approva le relazioni trimestrali sull'andamento produttivo e sui profili finanziari.

L'eventuale "riplanificazione" avverrà nel corso dell'anno di riferimento, ma comunque non oltre il 30 settembre.

Le indagini di *customer's satisfaction* avranno luogo nel corso dell'anno di riferimento, nella stessa settimana per tutte le strutture.

DATA	PROT. n.	ORGANO
31/12/2010	SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	DETPRES

La misurazione finale e la valutazione dei risultati ottenuti avverranno entro il 28 febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento. Il Presidente dell'Istituto effettuerà la valutazione finale, nei tempi in cui approva la relazione gestionale di fine anno.

**La relazione sulla performance dovrà essere pronta entro il 15 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento. Il Presidente dell'Istituto, su proposta del Direttore generale, previa consultazione del CIV, adotterà con propria determina il documento che verrà trasmesso all'OIV per la relativa validazione.**

#### **B. Performance individuale**

L'individuazione degli indicatori alla base della misurazione della performance individuale dovrà avverarsi entro l'inizio dell'anno di riferimento, e comunque entro il termine per la presentazione del piano della performance.

La presentazione del piano della performance, adottata dal Presidente dell'Istituto, avverrà entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento. L'assegnazione dei conseguenti obiettivi, ai Centri di Responsabilità di 2° livello, avverrà a cura del Direttore Generale, secondo un processo di tipo *top down* mediante il quale si recepiranno, all'interno del novero degli obiettivi di produzione e di quelli di gestione/sviluppo, quelli prescelti per la valutazione della performance organizzativa.

La misurazione sarà tendenzialmente infrannuale e, comunque, a fine d'anno (si veda appresso).

La misurazione finale, la valutazione dei risultati e la compilazione delle distinte graduatorie dovranno aver luogo entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello di riferimento. Il Presidente dell'Istituto effettuerà la valutazione finale.

DATA	PROT. n.	ORGANO
31/12/2010	SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	DETPRES

**La relazione sulla performance dovrà essere pronta entro il 15 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento. Il Presidente dell'Istituto, su proposta del Direttore generale, previa consultazione del CIV, adotterà con propria determina il documento che verrà trasmesso all'OIV per la relativa validazione.**

Alla ricezione del documento l'OIV validerà la *Relazione sulla performance* entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento, con i seguenti effetti:

- attribuzione degli incentivi ai dipendenti, nelle due componenti della performance organizzativa ed individuale;
- pubblicazione della Relazione sul sito Internet dell'Istituto.

### **2.3 MODALITÀ DEL PROCESSO**

Rimangono aperte le prospettive di miglioramento delle modalità attraverso le quali:

- sia garantita la trasparenza totale del Sistema e della sua applicazione (art. 2 comma 3 del decreto);
- si intendano realizzare le indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo ed il grado di condivisione del Sistema, nonché l'inserimento della *valutazione dei superiori* da parte del personale (art. 14, comma 5, del decreto);
- l'amministrazione possa collegare, in maniera esplicita, la valutazione della performance agli altri processi di gestione delle risorse umane (formazione, reclutamento, carriera, sistemi premiali, ecc.);
- l'amministrazione intenda promuovere un progressivo miglioramento del Sistema.

DATA	PROT. n.	ORGANO
31/12/2010	SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	DETPRES

### 3. SOGGETTI E RESPONSABILITÀ

Si è già spiegato, nel paragrafo 1.8, quale sia il processo decisionale dell'INAIL, caratterizzato dal cosiddetto *modello duale* che giustappone il CIV, quale organo di indirizzo, al Presidente dell'Istituto. Quest'ultimo, infatti, è l'organo monocratico di amministrazione e di rappresentanza legale dell'Istituto, avendo assorbito (per il disposto dell'art. 7, comma 8, del D.L. n. 78/2010) le prerogative già spettanti al Consiglio di amministrazione.

Il Direttore generale, ai sensi dell'articolo 53, comma 6, del D.lgs. 479/1994, è responsabile dell'attività diretta al conseguimento dei risultati e degli obiettivi, così come definiti dalla programmazione approvata dal Presidente dell'Istituto in linea con gli indirizzi del CIV e, conseguentemente, secondo la direttiva del 28 aprile 2010, del Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, ha il potere-dovere di valutare i dirigenti centrali.

Nella scala gerarchica, che interseca – governandoli – i processi produttivi e le gestioni assicurative dell'Ente, seguono i responsabili delle Direzioni centrali, tra le quali, ai fini che ci interessano, spiccano la *Direzione programmazione, organizzazione e controllo*, la *Direzione risorse umane* e la *Direzione Ragioneria*.

Si hanno, inoltre, i responsabili delle Direzioni territoriali (regionali e provinciali), fino a giungere ai preposti alle unità di consulenza ed ai servizi interni.

Per la misurazione della performance organizzativa la struttura tecnica attualmente responsabile è la Direzione Centrale Programmazione, Organizzazione e Controllo, mentre, per la misurazione della prestazione individuale è responsabile la Direzione Centrale Risorse Umane. Eventuali modifiche al vigente regolamento di organizzazione in ordine alle menzionate competenze dovranno tempestivamente essere comunicate all'Oiv.

L'Oiv monitora il sistema e relaziona sul suo funzionamento, valida la Relazione sulla *performance* assicurandone la visibilità attraverso la

DATA	PROT. n.	ORGANO
31/12/2010	SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	DETPRES

pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione, nonché garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, svolgendo altresì un ruolo di accompagnamento ex art.30 comma 3 del Decreto legislativo n.150 del 2009 nella prima fase di attuazione del decreto.

Pertanto, sia l'attuale sistema di Pianificazione, Bilancio e Controllo con il quale le Strutture hanno effettuato la programmazione, sia quello che misurerà la performance individuale dovranno prevedere un profilo di utente che consenta di esercitare tale funzione.

L'Oiv è coadiuvato nelle proprie funzioni da una struttura tecnica permanente di supporto, che è individuata, ai sensi dell'art. 14, comma 9, del D.Lgs. n.,. 150/2009.

Per l'INAIL, tale ufficio è individuato nella struttura tecnica già in precedenza a supporto del NUVACOST, organismo espressamente abrogato ai sensi del D.lgs. n. 150/2009, ed è collocato in modo da garantire la necessaria autonomia ed indipendenza dell'Oiv.

**4. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE**

Tale argomento, che certamente merita di essere approfondito in collaborazione dialettica con la Direzione centrale risorse umane, almeno per quanto concerne il primo approccio al problema, è stato implicitamente trattato nel paragrafo 2.1.4 della presente relazione.

I principi ispiratori del sistema della performance individuale e di quella organizzativa costituiscono l'elemento principale di mitigazione di eventuali esigenze di attivazione di procedure di conciliazione.

Ciò è dovuto anche alla presenza dell'Oiv, il quale, in coerenza con l'art. 14 del D.lgs. n. 150/2009, rappresenta l'organismo di garanzia della

DATA	PROT. n.	ORGANO
31/12/2010	SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 186	DETPRES

corretta applicazione del sistema e del processo di misurazione e valutazione della performance.

Gli eventuali contrasti che potrebbero insorgere a seguito della concreta attuazione del sistema sopra descritto saranno risolti da criteri di conciliazione, che prevedranno le modalità di attivazione della procedura, gli attori, le fasi, i tempi e le risultanze finali dell'iter espletato.

#### **5. RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLI ESISTENTI**

Per tale aspetto valgono le considerazioni già fatte in merito alla necessità di proficui rapporti di collaborazione con la Direzione generale e con la DCPOC, in particolare, che governa il *processo di budgeting* e la *contabilità analitica*.

Si deve, peraltro, tenere conto che l'Oiv svolge anche i compiti già espletati dal NUVACOST (Nucleo di Valutazione e Controllo Strategico), il quale si è sempre avvalso della collaborazione in discorso, così come ha fatto tesoro delle indicazioni del Collegio dei Sindaci e dei suggerimenti del Magistrato della Corte dei Conti.

Per quanto, invece, riguarda i servizi interni di *ispettorato* e di *auditing*, si ritiene che, per la sua caratteristica indipendenza, l'Oiv sia ad essi sopraordinato, dovendone poter controllare la trasparenza e la funzionalità in "piena autonomia", ai sensi dell'articolo 14 del decreto legislativo n. 150/2009.

#### **A) Raccordo con il processo di valutazione e controllo strategico**

Quello della misurazione della performance organizzativa è un sottoinsieme dell'attuale sistema PBC, che incorpora le funzionalità del controllo strategico, di quello direzionale/operativo e di quello di gestione.



DATA	PROT. n.	ORGANO
31/12/2010	SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 186	DETPRES

Quanto al controllo strategico, l'attività in proposito, in coerenza con i principi contenuti nel D.lgs. n. 286 del 28 agosto 1999, è volta a verificare periodicamente l'attuazione degli atti di indirizzo strategico, rilevando le motivazioni e gli eventuali fattori ostativi che ne abbiano in tutto o in parte impedito la realizzazione.

**L'Organismo Indipendente di Valutazione, ai sensi dell'art. 14, comma 2, del Decreto legislativo n. 150/2009 è incaricato di effettuare tale controllo; esso riporta gli esiti del controllo strategico al Presidente dell'Istituto e al Presidente del Civ .**

Secondo il regolamento interno all'Istituto, che disciplina le funzioni di controllo interno previste nel D.lgs. n. 286/1999 e non abrogate dal D.lgs. n. 150/2009, l'Oiv, nello specifico, ha il compito di:

- a) coadiuvare il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza nella elaborazione delle direttive e degli altri atti di indirizzo politico mediante analisi, preventiva e successiva, della congruenza e/o degli eventuali scostamenti tra le missioni affidate dalle norme, gli obiettivi operativi prescelti, le scelte operative effettuate e le risorse umane, finanziarie e materiali assegnate;
- b) verificare l'effettiva attuazione delle scelte contenute nelle direttive ed altri atti di indirizzo politico, evidenziando l'eventuale azione di fattori ostativi, le eventuali responsabilità per la mancata o parziale attuazione, i possibili rimedi.

L'Oiv a tal fine:

- a) pianifica le proprie attività in piena autonomia ed opera in condizioni di terzietà con propri poteri di accertamento e verifica;
- b) riferisce al Presidente dell'Istituto e al Presidente del CIV;**
- c) redige, almeno una volta l'anno, una relazione generale sui risultati delle analisi effettuate con proposte di miglioramento delle

DATA	PROT. n.	ORGANO
31/12/2010	SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 186	DETPRES

funzionalità dell'amministrazione, nonché, ove richieste dal Presidente dell'Istituto e/o dal Presidente del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza, analisi su politiche e programmi specifici;

- d) a norma dell'art. 4 del citato *Regolamento dell'Organo di controllo interno*, l'OIV "può accedere a tutte le banche dati dell'Istituto e richiedere *alle strutture centrali e periferiche* atti e informazioni ... necessari allo svolgimento della propria attività".

Il processo di monitoraggio e valutazione messo in atto nell'Istituto si articola già da tempo in fasi sovrapponibili e coerenti con quelle indicate nel decreto legislativo n. 150/2010:

- prende in considerazione obiettivi preliminarmente definiti e assegnati, assieme ai relativi valori di risultato attesi e i rispettivi indicatori;
- (con il sistema PBC) pone in relazione tali obiettivi con l'utilizzazione delle risorse allocate;
- procede ad un monitoraggio periodico del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Istituto;
- dà esito a misurazioni e conseguenti valutazioni della performance dell'Istituto in una prospettiva multidimensionale, che tiene in considerazione l'efficacia, l'efficienza e l'economicità;
- consente di identificare gli eventuali fattori ostativi, le eventuali responsabilità, in presenza di una mancata o parziale attuazione degli obiettivi strategici;
- consente la rendicontazione dei risultati ai diversi soggetti previsti dalla legge: organi di indirizzo e di vertice delle amministrazioni, nonché organi esterni, cittadini e soggetti utenti dei servizi dell'Ente.

Inoltre, tale processo di valutazione strategica fa riferimento, già nella sua attuale realizzazione, ad un sistema di obiettivi di sviluppo, di gestione e di produzione i quali, oltre a caratterizzarsi per rilevanza e pertinenza

rispetto ai bisogni dell'utenza, alla missione istituzionale ed alle priorità politiche e strategiche dell'amministrazione, si presentano come:

- specifici e concretamente misurabili;
- orientati a promuovere miglioramenti significativi della qualità dei servizi erogati;
- riferiti ad un arco temporale definito, di norma annuale, e nel contempo tali da consentire la rilevazione di tendenze pluriennali;
- correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili;
- adeguati per un confronto con standard definiti a livello nazionale e internazionale, oltre che per comparazioni con amministrazioni omologhe.

Per corrispondere a tali finalità, il sistema PBC prende in considerazione, a livello centrale, su base annuale, le *linee guida* che la pianificazione, per il primo anno di ogni triennio, ricava dagli indirizzi emanati dal CIV, i cui principali aspetti vengono riportati nella Nota preliminare al Bilancio preventivo.

In particolare, con cadenze trimestrali di monitoraggio, il sistema prevede la misurazione del livello di raggiungimento degli obiettivi strategici (sulla base dell'andamento delle attività programmate a cura delle Direzioni centrali responsabili e con il contributo delle strutture centrali di supporto), attraverso la percentuale di raggiungimento delle singole attività programmate, attribuendo quindi alla relativa *linea guida* la media ponderata di dette valutazioni.

A questo monitoraggio "puntuale" verrà affiancato un cruscotto strategico, nel quale l'organo di indirizzo avrà la possibilità di verificare gli andamenti non solo delle più volte citate Linee guida, ma degli aspetti operativi e finanziari che riterrà di rilevanza tale da introdurre in tale strumento di misurazione "di sintesi".

DATA	PROT. n.	ORGANO
31/12/2010	SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	DETPRES

## B. Raccordo con il controllo direzionale/operativo

Per quanto concerne il controllo di tipo direzionale/operativo, rappresentato dal monitoraggio e dalla valutazione degli obiettivi di gestione e di quelli di produzione, il modello permette di misurare la performance a livello nazionale, in particolare valutando i risultati in termini di efficacia e qualità dei servizi erogati, efficienza ed economicità, attraverso l'aggregazione dei risultati conseguiti dalle singole Regioni, nonché di confrontare tra loro le performance delle Regioni.

Per gli obiettivi di gestione, viene verificato il corretto iter delle attività tese al coordinamento, all'indirizzo e all'attuazione dei piani pluriennali da parte delle strutture centrali e regionali, sostanzialmente fondate su autovalutazioni.

Base informativa delle analisi ed elaborazioni operate per le attività di produzione, sono invece i dati rilevati dal controllo di gestione dell'Istituto, con cui si procede al confronto con i target programmati dalle singole strutture, in ordine agli obiettivi strategicamente rilevanti di produzione, di qualità della prestazione, di efficienza/produttività e di economicità.

Le risultanze di tale monitoraggio, per le attività di livello centrale e per quelle di produzione, si caratterizzano in termini di valutazione direzionale attraverso:

- il confronto delle risultanze con gli obiettivi di budget assegnati e, attraverso questi ultimi, con le relative linee di indirizzo strategico;
- il concomitante raffronto di dette risultanze con gli analoghi andamenti storici, laddove disponibili;
- il riferimento, nel corso delle rilevazioni trimestrali intermedie, a dati tendenziali e quindi tali da consentire proiezioni su prevedibili esiti a conclusione di esercizio.

### C. Raccordo con il processo di valutazione e controllo di gestione

Il controllo di gestione è il processo attraverso il quale i responsabili, ai vari livelli, verificano l'efficacia e l'efficienza della gestione, e in particolare che le risorse vengano acquisite ed impiegate efficientemente ed efficacemente nel conseguimento degli obiettivi gestionali dell'Istituto.

In particolare il controllo di gestione è attuato tramite:

- l'analisi preventiva e successiva della congruenza tra gli obiettivi delle diverse unità organizzative e le risorse ad esse attribuite in fase di programmazione;
- il monitoraggio periodico mensile (a livello di singolo centro di responsabilità) e trimestrale (a livello di Istituto) delle attività poste in essere da ciascuna struttura per il raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- la corretta rilevazione del costo delle risorse utilizzate, in corso di esercizio, da ciascuna struttura;
- la costruzione (in fase di sperimentazione per l'anno 2011) di indicatori di efficienza, di efficacia e di economicità (ottenuti dall'integrazione delle informazioni contabili con quelle gestionali extracontabili) finalizzati a valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi e di utilizzo delle risorse;
- l'analisi e la valutazione degli eventuali scostamenti tra gli obiettivi prefissati e i risultati raggiunti, misurata sulla base degli indicatori individuati, e la proposta di azioni correttive.

La Direzione Centrale Programmazione, Organizzazione e Controllo effettua il controllo di gestione e ne riporta gli esiti al Direttore Generale, responsabile delle eventuali manovre correttive da attuare per adeguare la gestione in corso di esercizio.

L'integrazione rispetto al ciclo di misurazione e valutazione della performance organizzativa si realizza in termini di coerenza rispetto alle

DATA	PROT. n.	ORGANO
31/12/2010	SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 186	DETPRES

tempistiche infrannuali di monitoraggio e, soprattutto, in termini di unicità delle informazioni a supporto, rilevate nel corso della gestione.

L'integrazione si realizza pertanto sia sotto il profilo cronologico, oltre che logico-funzionale, se ricondotta al ciclo di pianificazione, programmazione, e controllo, sia sotto il profilo tecnico-operativo se considerata in relazione alla necessità di disporre di strumenti tali da assicurare la lettura e l'utilizzabilità delle informazioni e dei dati prodotti da tutte le strutture di controllo, nonché la loro univoca interpretazione.

Con riguardo al primo aspetto, il sistema di misurazione e valutazione della performance, si riferisce ad alcuni degli oggetti stessi della pianificazione (obiettivi strategici), della programmazione e previsione (obiettivi di sviluppo, di gestione e di produzione, piani di attività e utilizzo delle risorse umane ed economiche) e punta a misurare e valutare, in maniera trasversale, l'organizzazione e il personale dipendente sulla base delle responsabilità relative agli obiettivi assegnati.

Sotto il profilo operativo, l'integrazione dei sistemi di controllo interno è garantita dall'esistenza di una base dati unica, che raccoglie la totalità delle informazioni contabili e gestionali, e dal sistema di *reporting*, che elabora e classifica tali informazioni, anche attraverso indicatori di misurazione trasversali, in grado di fornire utilità sia ai fini del controllo strategico e del controllo di gestione, che ai fini della valutazione della performance.

## **6. RACCORDO E INTEGRAZIONE CON PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E BILANCIO**

Tale argomento, da approfondire ulteriormente in collaborazione dialettica con la Direzione Ragioneria, è stato implicitamente introdotto nei paragrafi 1.5, 1.6 ed 1.7 della presente relazione.

Nell'INAIL il disegno delle prospettive finanziarie di competenza e di cassa si esprime nel *Bilancio di previsione*, relativo all'anno susseguente e

corredato del Piano a medio termine, recante i trend attesi per l'intero triennio successivo all'esercizio in corso.

Le indicazioni finanziarie del preventivo, estese anche alla competenza economica, trovano riscontro nel *Bilancio consuntivo* attraverso l'evidenza delle *variazioni* intervenute nel corso della gestione.

Tale rendiconto comprende, quindi:

- il *Consuntivo finanziario*, recante le entrate accertate e quelle incassate, le uscite impegnate e quelle pagate, nonché la gestione dei residui attivi e passivi; esso evidenzia gli avanzi (o disavanzi) finanziari, di competenza e di cassa e dimostra l'Avanzo di amministrazione, inteso quale somma algebrica delle giacenze liquide, da un lato, e dello sbilancio tra residui attivi e passivi, dall'altro lato;

- il *Conto economico*, il quale dimostra la formazione dell'*Avanzo (o Disavanzo) economico* e, in linea di principio, è raccordabile con il *Budget di esercizio* che distribuisce le risorse, stanziare nel *Bilancio preventivo*, tra le Strutture chiamate ad utilizzarle per il conseguimento degli obiettivi programmati;

- lo *Stato patrimoniale*, che espone le attività e le passività dell'Ente, dimostrando l'Avanzo (o il Disavanzo) patrimoniale e, quindi, in ultima analisi, la copertura integrale (o parziale) delle Riserve tecniche esposte al passivo ed esprimenti il valore attuale delle future rendite spettanti agli assicurati colpiti da gravi inabilità;

- i *Risultati delle gestioni assicurative* (economici e patrimoniali) che, nella loro somma, riproducono i corrispondenti saldi di bilancio dell'Istituto nel suo complesso.

Sotto il *profilo decisionale*, il *Bilancio preventivo* si fonda sulle previsioni di spesa secondo le *Missioni* ed i *Programmi*, pur salvaguardando la struttura, basata sui *Centri di responsabilità*, prevista dalla legge n. 94 del 1997. Si mira, così, a rendere più efficaci tutte e tre le suddette funzioni, facendo sì che il pubblico sia più informato in merito alle risorse disponibili per perseguire specifiche finalità istituzionali.

DATA	PROT. n.	ORGANO
31/12/2010	SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	DETPRES

Per quanto riguarda il collegamento tra programmazione finanziaria e bilancio, da un lato, e valutazione delle performance organizzativa, dall'altro lato, si fa presente che la Direzione generale già elabora, ogni anno, *quattro rapporti trimestrali sulla performance organizzativa* delle varie *Strutture centrali e periferiche*. Tale documento, inserito nel contesto del processo di budgeting e raccordato al bilancio, tratta dei processi produttivi ed analizza anche i profili finanziari della gestione.

## 7. TRASPARENZA

Al fine di attuare la "Misurazione, Valutazione e trasparenza della *performance*" le pubbliche amministrazioni devono dotarsi di un impianto metodologico che, partendo dalla *definizione e misurazione degli standard di qualità*, possa giungere, attraverso un processo normativo definito per varie fasi e gradi di attuazione, al miglioramento della qualità dei servizi pubblici e all'ottimizzazione dei costi degli stessi.

Il suddetto sistema costituisce il primo passo verso la costruzione di un controllo "diffuso" della qualità dell'azione amministrativa che (prospettato fin dal 1997 attraverso l'art. 17, peraltro mai attuato, della legge delega 15 marzo 1997, n. 59, nota come *Bassanini*) giunge, con un articolato percorso normativo, sino al decreto legislativo del 20 dicembre 2009, n. 198, recante "Attuazione dell'articolo 4 della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ricorso per l'efficienza delle amministrazioni e dei concessionari di servizi pubblici".

Viene così ridisegnato ed implementato il precedente sistema dei controlli affidato ora non più solo alla compagine interna della amministrazione (come prevedeva da ultimo il decreto legislativo del 30 luglio 1999, n. 286), ma ad una serie di interlocutori esterni quali associazioni o comitati appartenenti alla pluralità di utenti che il decreto legislativo n. 198/2010 individua all'art. 1.



DATA	PROT. n.	ORGANO
31/12/2010	SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 186	DETPRES

Pilastro fondamentale del nuovo impianto è la trasparenza (art. 11 del decreto legislativo n. 150/2009) *“intesa come accessibilità totale (...) delle informazioni concernenti ogni aspetto dell’organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all’utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell’attività di misurazione e valutazione (...)”*.

Si tratta - come precisa la CIVIT nella delibera n. 105/2010 - di una *“nozione diversa da quella contenuta negli articoli 22 e seguenti della legge 7 agosto 1990, n. 241, dove la trasparenza è considerata nei più ristretti termini di diritto di accesso ai documenti amministrativi, qualificato dalla titolarità di un interesse sottoposto a specifici requisiti e limiti”*.

L’accessibilità totale presuppone - prosegue la CIVIT - *“invece, l’accesso da parte dell’intera collettività a tutte le “informazioni pubbliche” secondo il paradigma della “libertà di informazione” dell’Open government di origine statunitense. Una tale disciplina è idonea a radicare, se non sempre un diritto in senso tecnico, una posizione qualificata e diffusa in capo a ciascun cittadino, rispetto all’azione delle pubbliche amministrazioni, con i principale “scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità”<sup>9</sup>* Corollario di tale impostazione legislativa è la tendenziale pubblicità di una serie di dati e notizie concernenti le pubbliche amministrazioni ed i loro agenti, con ulteriori e connesse finalità di favorire un rapporto diretto tra la singola amministrazione ed il cittadino, perseguendo con ciò gli obiettivi di legalità, sviluppo della cultura dell’integrità ed etica pubblica, nonché di buona gestione delle pubbliche risorse.

*“In conclusione il sistema attuale delinea una nozione di trasparenza che si muove su tre piani mobili tra loro collegati: una posizione soggettiva garantita al cittadino, un risultato che le pubbliche amministrazioni sono chiamate a perseguire, uno strumento di gestione della res publica per*

<sup>9</sup> Art. 11, comma 1, decreto legislativo n. 150/2009.

DATA	PROT. n.	ORGANO
31/12/2010	SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 186	DETPRES

garantire il miglioramento continuo nell'uso delle risorse e nell'erogazione dei servizi al pubblico".

Forte è il richiamo all'art. 117, secondo comma, lettera m), della Costituzione, che qualifica la trasparenza come "livello essenziale delle prestazioni erogate dalla e pubbliche amministrazioni" .

Al fine di rendere effettivi i principi della trasparenza, le pubbliche amministrazioni provvedono:

- a dare attuazione agli adempimenti relativi alla posta elettronica certificata;
- alla presentazione, del Piano e della Relazione sulla performance di cui all'art. 10, comma 1 lettere a) e b), alle associazioni dei consumatori o utenti, ai centri di ricerca e a ogni altro osservatore qualificato, nell'ambito di apposite giornate della trasparenza;
- alla pubblicazione sul proprio sito istituzionale di una serie di documenti puntualmente elencati al comma 8 del citato art. 11 del decreto.

L'Oiv, ai sensi dell'art 14, comma 4, lett. g), "promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità ...": la mancata adozione, realizzazione e relativa pubblicazione di quanto disposto ai commi 5 e 8 dell'art. 11 prevede come sanzione il divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti preposti agli uffici coinvolti, con ciò sottolineando il continuo raccordo, fortemente ribadito dal legislatore, tra premialità e conseguimento dei risultati.

**SCHEMA DI RILEVAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA COMPLESSIVA DELL'ISTITUTO**

**ALLEGATO A**

Macro Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa Del. CIVIT 140/2010	Oggetto di misurazione e valutazione	Indicatori di performance organizzativa		Documenti di riferimento e strumenti di misurazione e valutazione della performance organizzativa	Ambito organizzativo di misurazione e valutazione della performance organizzativa			
		Tipologia	Descrizione		Istituto	DC	DR	Sedi
Grado di attuazione della strategia (Punto 1)	Individuazione degli obiettivi strategici Rappresentazione delle Priorità Capacità di realizzare gli obiettivi strategici e di valutarne il livello di realizzazione anche in corso di gestione Capacità di organizzare le risorse (umane e finanziarie) e valutarne l'assorbimento	Efficienza	Rapporto tra obiettivo/tempo e risorse impiegate	Linee di indirizzo del CIV Linee guida annuali Piano Operativo Sistema Programmazione, Bilancio e Controllo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
			% di raggiungimento obiettivi di sviluppo					
			% avanzamento attività/attività pianificate					
			% di realizzazione delle linee di indirizzo					
			-					
			-					
Portafoglio delle attività e dei servizi (Punto 2)	Livello dell'attività produttiva Livello qualitativo delle attività e dei servizi Analisi dei punti di forza e di carenza	Efficienza	Rapporto tra attività-servizi realizzati e il tempo e le risorse impiegate	Obiettivi e piani di produzione Sistema Programmazione, Bilancio e Controllo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
			Tasso di smaltimento delle pratiche in giacenza (arretrate)					
			% di rispetto delle tempistiche indicate nella carta dei servizi					
			Indice di deflusso					
			Incremento % dei volumi di produzione					
			Risorse formate/risorse finanziarie impiegate (a tendere)					
			Incremento % documenti pervenuti in forma elettronica					
			Miglioramento % del benessere organizzativo (art. 14, comma 5 D.Lgs. 150/99)					
			N. di attività formative					
			N. di dipendenti formati					
Lo stato di salute dell'amministrazione (Punto 3)	Modello delle relazioni con gli stakeholder Strumenti di interlocuzione con gli utenti Posizioni di responsabilità ricoperte da parte di dipendenti donna Analisi dei percorsi di crescita professionale Sviluppo del potenziale di dipendenti donna	Efficienza	Iniziative per l'interlocuzione verso l'esterno/risorse finanziarie impiegate (a tendere)	Bilancio Sociale (dopo entrata a regime del Sistema di Programmazione, Bilancio e Controllo) Carta dei servizi Portale Inail	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
			N. interventi in sinergia con altri enti					
			N. accessi a servizi on line					
			N. di accessi al Portale INAIL					
			-					
			N. posizioni di responsabilità coperte da dipendenti donna/N. delle posizioni di responsabilità totali					
			N. di convenzioni di agevolazioni della condizione sociale della donna (asili nido, assistenza medica, ecc.)					
			-					
			-					
			-					

DATA	PROT. n.	ORGANO
31/12/2010	186	DETPRES

DATA	PROT. n.	ORGANO
31/12/2010	186	DETPRES

**SCHEMA DI RILEVAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA COMPLESSIVA DELL'ISTITUTO**

**ALLEGATO A**

Macro Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa Del. CIVIT 140/2010	Oggetto di misurazione e valutazione	Indicatori di performance organizzativa		Documenti di riferimento e strumenti di misurazione e valutazione della performance organizzativa	Ambito organizzativo di misurazione e valutazione della performance organizzativa			
		Tipologia	Descrizione		Istituto	DC	DR	Sedi
Implego delle risorse umane, finanziarie e strumentali Tempi di risposta dei procedimenti amministrativi Processi di efficienza interna			Incremento % di pratiche lavorate/% risorse umane assorbite % risorse umane e finanziarie assorbite dai processi primari e di supporto % dei tempi di lavorazione dei procedimenti amministrativi	Bilancio di previsione Contabilità analitica (a tendere) Sistema di Gestione e Controllo del Bilancio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		Efficienza	Riduzione della % di casi di mancato rispetto della carta					
		Efficacia	dei servizi					
		Qualità	-					
Output	-							
Capacità di individuazione e risposta ai bisogni della collettività Contributo al miglioramento delle condizioni socio-economiche dell'utenza Equità sociale e difesa del lavoratore			Il sistema duale di governance dell'INAIL prevede all'interno del CIV la presenza di rappresentanti delle parti sociali. Per tale motivo le istanze degli stakeholder vengono portate all'attenzione dell'Istituto tramite le linee di indirizzo del CIV e l'attuazione delle politiche, con riferimento alla soddisfazione dei bisogni della collettività, è realizzata tramite il raggiungimento degli obiettivi strategici previsti dal CIV.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		Efficienza	-					
		Efficacia	-					
		Qualità	Diminuzione % delle valutazioni negative emoticons Diminuzione % delle valutazioni negative di customer satisfaction Diminuzione % tempi di indisponibilità del portale INAIL					
Output	N. di canali (tradizionali e interattivi) di ascolto N. iniziative di Customer Satisfaction							
Gli impatti dell'azione amministrativa (outcome) (Punto 4)	Canali di contatto ed interazione con l'utenza Livello di ascolto delle istanze degli utenti		Sistema di Customer Satisfaction Portale inail Emoticons	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		Efficienza	-					
		Qualità	-					
		Output	-					

DATA	PROT. n.	ORGANO
31/12/2010	186	DETPRES

ALLEGATO B

DESCRIZIONE ATTIVITÀ		U.M.	ALGORITMO	NUMERATORE	DENOMINATORE	
ASSICURAZIONE	A.1.15	%	% delle lavorazioni effettuate nei tempi della carta dei servizi/ totale lavorazioni effettuate	Numero casi infortunio definitivamente (con pagamento indennità di temporanea) con (data riscatto contabile - data ripresa lavoro ovvero data certificato definitivo) <= tempi da carta dei servizi	Numero casi infortunio definitivamente (con pagamento indennità di temporanea)	
	A.1.16	%	% delle lavorazioni effettuate nei tempi della carta dei servizi/ totale lavorazioni effettuate	Numero casi di infortunio indennizzati in capitale per danno biologico con [(data liquidazione - data ripresa lavoro) - (data accertamento definitivo - data accertamento provvisorio)] <= tempi da carta dei servizi	Numero casi di infortunio indennizzati in capitale per danno biologico	
	A.1.17	%	% delle lavorazioni effettuate nei tempi della carta dei servizi/ totale lavorazioni effettuate	Numero casi di M.P. indennizzati in capitale per danno biologico con [(data liquidazione - data denuncia) - (data accertamento definitivo - data accertamento provvisorio)] <= tempi da carta dei servizi	Numero casi di M.P. indennizzati in capitale per danno biologico	
	A.1.18	%	% delle lavorazioni effettuate nei tempi della carta dei servizi/ totale lavorazioni effettuate	Numero rendite costituite a superstiti di titolari di rendita diretta con (data costituzione - data pervenimento esito mortale ovvero data apertura esito mortale) <= tempi da carta dei servizi	Numero rendite costituite a superstiti di titolari di rendita diretta	
	A.1.19	%	% delle lavorazioni effettuate nei tempi della carta dei servizi/ totale lavorazioni effettuate	Numero rendite costituite direttamente a superstiti con (data esito mortale - data costituzione ovvero data decorrenza) <= tempi da carta dei servizi	Numero rendite costituite direttamente a superstiti	
	A.1.20	%	% delle lavorazioni effettuate nei tempi della carta dei servizi/ totale lavorazioni effettuate	Numero rendite dirette derivanti da infortunio con [(data costituzione - data decorrenza) - (data accertamento definitivo - data accertamento provvisorio)] <= tempi da carta dei servizi	Numero rendite dirette costituite derivanti da infortunio	
	A.1.21	%	% delle lavorazioni effettuate nei tempi della carta dei servizi/ totale lavorazioni effettuate	Numero rendite dirette derivanti da M.P. con [(data costituzione - data decorrenza) - (data accertamento definitivo - data accertamento provvisorio)] <= tempi da carta dei servizi	Numero rendite dirette costituite derivanti da M.P.	
	7					
	Parziale					
	A.2.12	%	% delle lavorazioni effettuate nei tempi della carta dei servizi/ totale lavorazioni effettuate	% delle lavorazioni effettuate nei tempi della carta dei servizi/ totale lavorazioni effettuate	Numero denunce con (data validazione - data pervenimento denuncia) <= tempi da carta dei servizi	Numero denunce con data validazione <= 0
	A.2.13	%	% delle lavorazioni effettuate nei tempi della carta dei servizi/ totale lavorazioni effettuate	% delle lavorazioni effettuate nei tempi della carta dei servizi/ totale lavorazioni effettuate	Numero denunce con (data validazione - data pervenimento denuncia) <= tempi da carta dei servizi	Numero denunce con data validazione <= 0
	A.2.14	%	% delle lavorazioni effettuate nei tempi della carta dei servizi/ totale lavorazioni effettuate	% delle lavorazioni effettuate nei tempi della carta dei servizi/ totale lavorazioni effettuate	Numero denunce con (data validazione - data pervenimento denuncia) <= tempi da carta dei servizi	Numero denunce con data validazione <= 0
A.2.15	%	% delle lavorazioni effettuate nei tempi della carta dei servizi/ totale lavorazioni effettuate	% delle lavorazioni effettuate nei tempi della carta dei servizi/ totale lavorazioni effettuate	Numero denunce con (data validazione - data pervenimento denuncia) <= tempi da carta dei servizi	Numero denunce con data validazione <= 0	
A.2.16	%	% delle lavorazioni effettuate nei tempi della carta dei servizi/ totale lavorazioni effettuate	% delle lavorazioni effettuate nei tempi della carta dei servizi/ totale lavorazioni effettuate	Numero cessazioni con (data validazione - data pervenimento denuncia) <= tempi da carta dei servizi	Numero cessazioni con data validazione <= 0	
A.2.17	%	% delle lavorazioni effettuate nei tempi della carta dei servizi/ totale lavorazioni effettuate	% delle lavorazioni effettuate nei tempi della carta dei servizi/ totale lavorazioni effettuate	Numero cessazioni con (data validazione - data pervenimento denuncia) <= tempi da carta dei servizi	Numero cessazioni con data validazione <= 0	
6						
Parziale						
D.1 - Organizzazione	D.1.1	%	Differenza tra media aritmetica maggiore e minore delle percentuali di raggiungimento, da parte delle sedi dipendenti, degli obiettivi inseriti nel piano della performance	Per ogni obiettivo inserito nel piano delle performance, il sistema calcola una percentuale di raggiungimento rispetto al programmato. La media aritmetica di tutte le percentuali dà il risultato della differenza tra la media più alta e la media più bassa rappresenta il valore dell'indicatore proposto.		
	D.1.2	%	Differenza tra media aritmetica maggiore e minore delle percentuali di raggiungimento, da parte delle sedi dipendenti, degli obiettivi inseriti nel piano della performance	Per ogni obiettivo inserito nel piano delle performance, il sistema calcola una percentuale di raggiungimento rispetto al programmato. La media aritmetica di tutte le percentuali dà il risultato della differenza tra la media più alta e la media più bassa rappresenta il valore dell'indicatore proposto.		
2						
Parziale						

DATA	PROT. n.	ORGANO
31/12/2010	186	DETPRES

**SCHEMA DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

**ALLEGATO C**

	<b>proponente</b>	<b>Consulente interno</b>	<b>decisore</b>
<b>Personale delle Aree ed ex art. 15 L. 88/89</b>			
Personale Sede A e C,			Dir.Sede A di riferimento
Personale Sede B		Resp. struttura non dirigenziale	Dir.Sede A
Personale DR A, B e C di Strutture dirigenziali	Dir. Ufficio app.		Dir. Reg.
Personale DR A, B, C e D di Strutture non dirigenziali		Resp. struttura non dirigenziale	Dir. Reg.
Personale consulenze regionali		Coord. Reg.	Dir. Reg.
Resp. Strutture non dirigenziali di tipo B nelle Sedi e nelle DR	Dir. Reg.	Eventuale Dir. struttura dirigenziale di riferimento	
Personale DC	Dir. Ufficio app		Dir. Centr.
Personale DC strutture non dirigenziali		Resp. struttura non dirigenziale	Dir. Centr.
Personale consulenze centrali		Coord. Gen.	Dir. Centr. R.U.
Personale SMG		Sovr. Med. Gen.	Dir. Centr. R.U.
Personale Strutture di rilievo DG *	Dir.Strut Dir. Reg..App		Dir. Centr. di rif. (determina DG n. 38/2009)
Resp. Strutture non dirigenziali di tipo B della Direzione Generale	Dir. Centr. struttura di riferimento		Direttore Generale
Ispettori	Dir. Attività Istituzionali	Responsabile della funzione di vigilanza	Dir. Reg.
<b>Professionisti</b>			
Profes. DR senza coord.	Dir. Reg.	Coord. regionale	Direttore Generale
Profes. Coord. reg.	Dir. Reg.	Coord. generale	Direttore Generale
Profes. DG senza coord.	Dir. Centr. R.U.	Coord. generale	Direttore Generale
Profes. Coord. settore centrale	Dir. Centr. R.U.	Coord. generale	Direttore Generale
Profes. Coord. Gen.	Dir. Centr. R.U.		Direttore Generale
<b>Medici</b>			
Sovr. medico gen.	Dir. Centr. R.U.		Direttore Generale
Medici I livello territoriali	Dir. sede	Medico di II livello	Dir.Reg.
Medici I livello DG	Sovr. Med. Gen.	Medico di II livello	Dir. Centr. R.U.
Medici II livello DR	Dir. Reg.	Sovr. Med. Gen.	Direttore Generale
Medici II livello DG	Dir. Centr. R.U.	Sovr. Med. Gen.	Direttore Generale
<b>Dirigenti</b>			
Dirigenti II fascia Sedi e DR	Dir. Reg.		Direttore Generale
Dirigenti II fascia DG	Dir. Centr. di appartenenza o di riferimento		Direttore Generale
Dirigenti II fascia con incarico gen.	Direttore Generale		Presidente
Dirigenti I fascia	Direttore Generale		Presidente