

INAIL

**SISTEMA DI MISURAZIONE
E VALUTAZIONE DELLA
*PERFORMANCE***



SOMMARIO

PREMESSA	5
1. SERVIZI E ORGANIZZAZIONE DELL'ISTITUTO	7
1.1. SERVIZI.....	7
1.2. ORGANIZZAZIONE.....	8
1.3. ORGANI DELL'ISTITUTO.....	9
2. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE	13
2.1. IL PROCESSO DI RIPROGRAMMAZIONE.....	18
2.2. RUOLO DELL'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE.....	18
3. LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	21
3.1. LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	21
3.2. GLI INDICATORI.....	21
3.3. SISTEMA INFORMATIVO DI SUPPORTO.....	22
3.4. LA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA.....	23
3.4.1. L'INDAGINE DI CUSTOMER ESTERNA.....	24
3.4.2. L'INDAGINE DI CUSTOMER INTERNA.....	26
4. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	29
4.1. DIREZIONI TERRITORIALI.....	29
4.2. STRUTTURE REGIONALI.....	29
4.3. STRUTTURE CENTRALI.....	30
4.4. L'ISTITUTO NEL SUO COMPLESSO.....	32
4.5. CRITERI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	34
4.6. PARAMETRO DI LIQUIDAZIONE DEL TRATTAMENTO ACCESSORIO.....	36
5. PERFORMANCE INDIVIDUALE	37
5.1. PREMESSA.....	37
5.2. VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE.....	37
5.3. SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	38
5.4. LIVELLI DI ACCORPAMENTO DI CATEGORIA E TERRITORIALE DEL PERSONALE.....	39
5.5. PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	40
5.6. SISTEMI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	41
5.6.1. SISTEMA DI VALUTAZIONE N. 1.....	41
5.6.2. SISTEMA DI VALUTAZIONE N. 2.....	42
5.6.3. SISTEMA DI VALUTAZIONE N. 3.....	43
5.7. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE.....	44
5.8. SCHEMA DELLE COMPETENZE DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE.....	44
5.9. SET DI INDICATORI PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	47
5.9.1. SET DI INDICATORI N. 1.....	48
5.9.2. SET DI INDICATORI N. 2.....	49
5.9.3. SET DI INDICATORI N. 3A.....	50
5.9.4. SET DI INDICATORI N. 3B.....	50
5.9.5. SET DI INDICATORI N. 4A.....	51
5.9.6. SET DI INDICATORI N. 4B.....	52
5.9.7. SET DI INDICATORI N. 5A.....	53
5.9.8. SET DI INDICATORI N. 5B.....	54
6. GLOSSARIO	57
7. INDICE DELLE FIGURE	59
8. INDICE DELLE TABELLE	61

PREMESSA

Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, previsto dall'art. 7 del d.lgs. n. 150/2009 modificato dal d.lgs. n. 74/2017, è uno strumento che concorre a migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'azione, favorendo processi di sviluppo continuo della qualità degli interventi realizzati e dei servizi offerti, promuovendo la crescita delle competenze professionali e garantendo la trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate.

Il Sistema è un elemento essenziale del "ciclo di gestione della *performance*" introdotto dal citato d.lgs. n. 150/2009, in quanto definisce le modalità di svolgimento delle diverse fasi che lo compongono.

Esso definisce le modalità di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e individuale descrivendo, nel dettaglio:

- fasi;
- soggetti;
- responsabilità;
- modalità;
- tempi del processo;
- procedure di conciliazione;
- modalità di raccordo e di integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il citato art. 7, comma 1, del d.lgs. n. 150/2009, modificato dal d.lgs. n. 74/2017, prevede che "le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la *performance* organizzativa e individuale. A tal fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Oiv, il Sistema di misurazione e valutazione della *performance*".

In ottemperanza al dettato normativo è stato aggiornato il Sistema per l'anno 2020 nel quale, pur confermando l'impianto in vigore per l'anno 2019, sono state introdotte delle migliorie in accoglimento di alcune delle richieste formulate dall'Oiv e tenuto conto, altresì, della esperienza maturata nell'applicazione del ciclo di gestione della *performance* e sono state recepite le "Linee guida sulla valutazione partecipativa delle amministrazioni pubbliche" rilasciate dal Dipartimento della funzione pubblica nel mese di novembre 2019.

1. SERVIZI E ORGANIZZAZIONE DELL'ISTITUTO

L'Inail, Istituto nazionale assicurazione contro gli infortuni sul lavoro, è un Ente pubblico non economico che gestisce l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali.

Obiettivi dell'Inail sono:

- riduzione del fenomeno infortunistico;
- assicurazione di tutti i lavoratori che svolgono attività soggette a rischio;
- garanzia del reinserimento nella vita lavorativa e di relazione degli infortunati sul lavoro;
- svolgimento di attività di ricerca;
- sviluppo di metodologie di controllo e verifica in materia di prevenzione e sicurezza.

La tutela nei confronti dei lavoratori, anche a seguito delle recenti innovazioni normative, ha assunto sempre più le caratteristiche di sistema integrato, che riguarda:

- lo studio delle situazioni di rischio;
- gli interventi di prevenzione nei luoghi di lavoro;
- le prestazioni sanitarie ed economiche;
- la cura, riabilitazione e reinserimento nella vita sociale e lavorativa nei confronti di coloro che hanno subito danni fisici a seguito di infortunio o malattia professionale.

L'assicurazione, obbligatoria per tutti i datori di lavoro che occupano lavoratori dipendenti e parasubordinati nelle attività che la legge individua come rischiose, tutela il lavoratore contro i danni derivanti da infortuni e malattie professionali causati dall'attività lavorativa; l'assicurazione esonera il datore di lavoro dalla responsabilità civile conseguente ai danni subiti dai propri dipendenti.

Allo scopo di contribuire a ridurre il fenomeno infortunistico, l'Inail realizza inoltre iniziative di:

- monitoraggio continuo dell'andamento degli infortuni anche in relazione all'andamento dell'occupazione;
- indirizzo, formazione e consulenza in materia di prevenzione alle piccole e medie imprese;
- finanziamento alle imprese che investono in sicurezza;
- ricerca finalizzata alla prevenzione e alla sicurezza sui luoghi di lavoro.

1.1. Servizi

L'Inail eroga i propri servizi attraverso un sistema di tutela globale e integrata che si esplica in particolar modo attraverso:

- interventi di prevenzione sui luoghi di lavoro, principalmente attraverso controlli e verifiche delle attrezzature e ambienti di lavoro, attività di informazione e

formazione, finanziamento di progetti che aumentino la sicurezza sui luoghi di lavoro;

- prestazioni sanitarie ed economiche, cura, eventuale protesizzazione e/o fornitura di ortesi e ausili, riabilitazione, reinserimento dei lavoratori infortunati o tecnopatici;
- collaborazione strutturata e organica con gli altri soggetti istituzionali che compongono il sistema del *welfare*.

1.2. Organizzazione

L'assetto territoriale dell'Istituto si articola in:

- Sedi locali;
- Direzioni territoriali;
- Direzioni provinciali di Trento e Bolzano;
- Sede regionale di Aosta;
- Direzioni regionali;
- Direzione generale.

La Direzione generale svolge funzioni di direzione, coordinamento, indirizzo, programmazione e controllo, per l'attuazione delle direttive degli Organi, e compiti di presidio e di gestione accentrata in ordine a determinate materie o funzioni.

La Direzione generale si articola al suo interno in:

- Direzioni centrali;
- Servizi;
- Dipartimenti di ricerca;
- Sovrintendenza sanitaria centrale;
- Avvocatura generale;
- Consulenze professionali centrali.

Le Direzioni regionali sono responsabili del governo del territorio di competenza e assicurano, per il tramite delle Direzioni territoriali, l'erogazione dei servizi istituzionali.

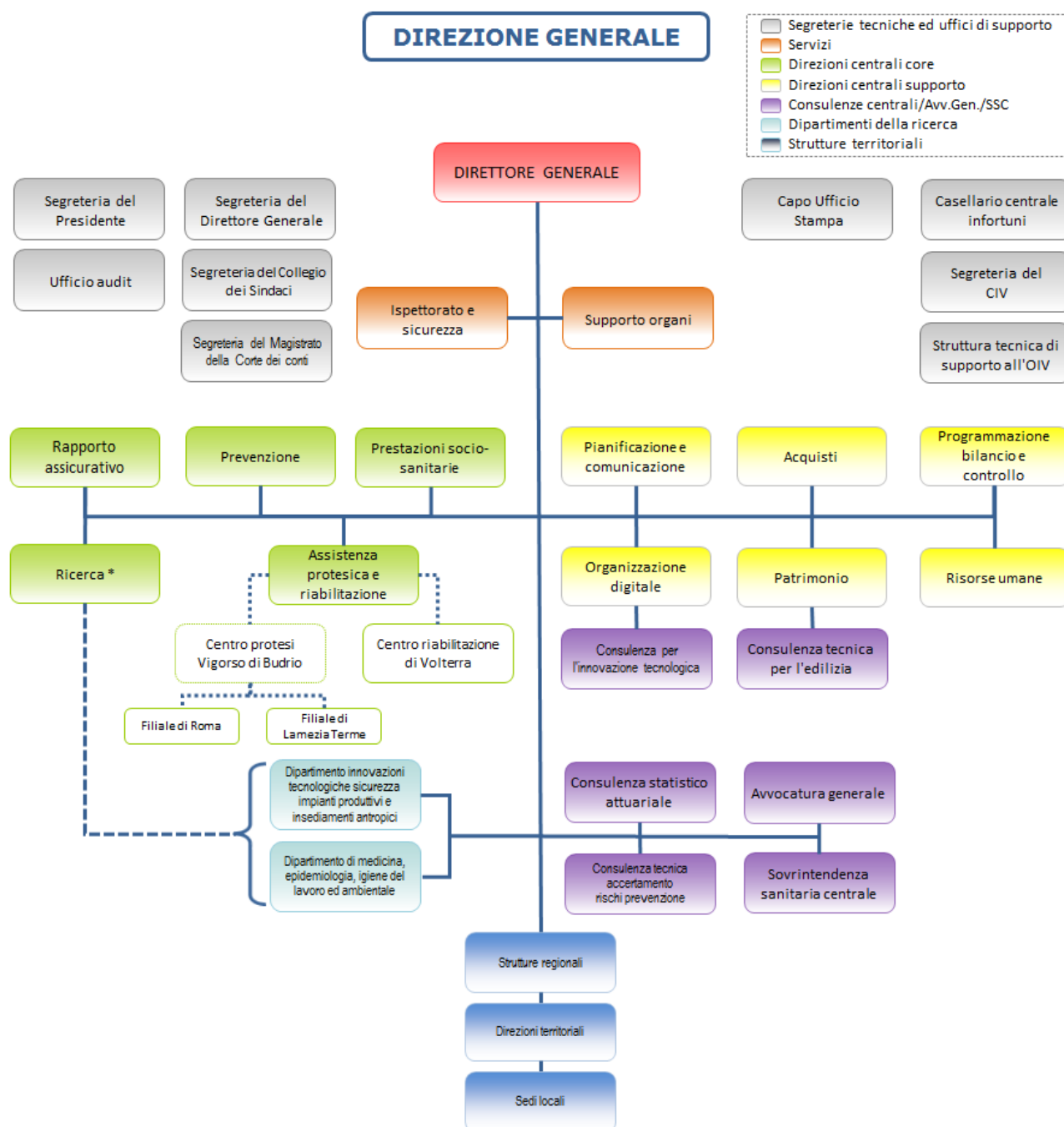
Le Direzioni regionali si articolano in:

- Uffici;
- Sovrintendenze sanitarie regionali;
- Avvocature regionali e, ove presenti, Avvocature distrettuali;
- Consulenze professionali regionali;
- Unità operative territoriali di certificazione, verifica e ricerca;
- Direzioni territoriali.

Il presidio del territorio è garantito dalle Direzioni territoriali che si articolano in Sedi locali e agenzie.

Le Direzioni territoriali garantiscono la gestione dell'attività assicurativa e la tutela nei confronti dei lavoratori, attraverso un "sistema integrato" di interventi di prevenzione

nei luoghi di lavoro, di prestazioni sanitarie ed economiche e di reinserimento sociale e lavorativo.



* la Direzione centrale ricerca è responsabile del coordinamento e della gestione amministrativa delle attività dei Dipartimenti della ricerca

Figura 1 – struttura organizzativa.

1.3. Organi dell'Istituto

Il decreto legge 28 gennaio 2019 n. 4 recante "Disposizioni urgenti in materia di reddito di cittadinanza e di pensioni", convertito, con modificazioni, dalla legge 28 marzo 2019 n. 26, ha riformato il sistema di *governance* dell'Istituto, che si articola nei seguenti Organi per ciascuno dei quali si illustrano sinteticamente le principali funzioni:

- Il **Presidente**: ha la rappresentanza legale dell'Istituto; convoca e presiede il Consiglio di amministrazione; può assistere alle sedute del Consiglio di indirizzo e vigilanza;
- Il **Vice presidente**: è un componente del Consiglio di amministrazione, sostituisce il Presidente in caso di assenza o impedimento e può svolgere tutte le funzioni ad esso delegate.
- Il **Consiglio di amministrazione**: è un organo collegiale formato da 5 componenti, compresi il Presidente e il Vice presidente dell'Istituto. Predisporre i piani pluriennali, i criteri generali dei piani di investimento e disinvestimento, il bilancio preventivo e il conto consuntivo; approva i piani annuali nell'ambito della programmazione; delibera i piani d'impiego dei fondi disponibili e gli atti individuati nel regolamento interno di organizzazione e funzionamento; delibera il regolamento organico del personale, sentite le organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative del personale, nonché l'ordinamento dei servizi, la dotazione organica e i regolamenti concernenti l'Amministrazione e la contabilità, e i regolamenti di cui all'articolo 10 del decreto legge 30 dicembre 1987, n. 536, convertito, con modificazioni, dalla legge 29 febbraio 1988, n. 48; trasmette trimestralmente al Consiglio di indirizzo e vigilanza una relazione sull'attività svolta con particolare riferimento al processo produttivo e al profilo finanziario, nonché qualsiasi altra relazione che venga richiesta dal Consiglio di indirizzo e vigilanza. Il Consiglio esercita, inoltre, ogni altra funzione che non sia compresa nella sfera di competenza degli altri organi dell'ente. Nomina, d'intesa con il Civ, i membri dell'Oiv;
- il **Consiglio di indirizzo e vigilanza**, organo collegiale di indirizzo strategico che definisce i programmi e individua le linee di indirizzo dell'Istituto, determina gli obiettivi strategici pluriennali, esercita le funzioni di vigilanza ai fini della realizzazione degli obiettivi e della corretta ed economica gestione delle risorse. In particolare, l'organo approva in via definitiva il bilancio preventivo, le relative variazioni, il conto consuntivo, i piani pluriennali e i criteri generali di investimento e disinvestimento ed emana le direttive di carattere generale relative all'attività dell'Ente;
- il **Direttore generale**, organo che ha la responsabilità complessiva della gestione dell'Ente, di cui sovrintende l'organizzazione, l'attività e il personale, assicurandone l'unità operativa e di indirizzo tecnico amministrativo, disponendo, tra l'altro, la proposta e l'esecuzione delle determinazioni presidenziali;
- il **Collegio dei sindaci**, che ha il ruolo di vigilare sull'osservanza della normativa generale e dei regolamenti propri dell'Istituto, svolgendo anche funzioni di revisione contabile.

Nell'Istituto opera, inoltre, il **Magistrato della Corte dei conti**, nominato dal Presidente della Corte stessa, che esercita un controllo continuativo sulla gestione.

Sono, altresì, presenti all'interno dell'Istituto:

- il **Comitato unico di garanzia** (Cug), ha il compito di valorizzare le pari opportunità, il benessere organizzativo e vigilare su eventuali situazioni di discriminazione del personale;
- l'**Organismo indipendente di valutazione** (Oiv) sovrintende alla valutazione della *performance*, al monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema di valutazione e di quello della trasparenza e integrità dei controlli interni.

L'Inail è sottoposto alla vigilanza del Ministero del lavoro e delle politiche sociali, del Ministero dell'economia e delle finanze e del Ministero della salute.

2. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

Il Sistema riguarda la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e individuale, alle quali è attribuito un peso, rispettivamente, del 70% (*performance* organizzativa) e del 30% (*performance* individuale).

La **misurazione** è l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti prodotti su utenti e *stakeholder* attraverso l'utilizzo di appositi indicatori.

La **valutazione** è l'attribuzione di un significato alle risultanze della misurazione esprimendo, a livello organizzativo e individuale, un giudizio sui risultati raggiunti e sui comportamenti agiti, attraverso il confronto tra i livelli di *performance* raggiunti con i risultati attesi, con criteri trasparenti e prefissati, nonché tenendo conto del contesto di riferimento.

La **performance organizzativa** è l'insieme dei risultati attesi dall'Istituto e consente di misurare e valutare come l'organizzazione utilizza le proprie risorse (efficienza) per garantire servizi adeguati all'utenza (efficacia) e generare valore pubblico.

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

Misurazione e valutazione della *performance* sono attività distinte ma complementari, in quanto fasi del più ampio **Ciclo della *performance***.

Nella prima fase del ciclo (programmazione) l'Inail definisce gli obiettivi che si prefigge di raggiungere nel medio-lungo e nel breve periodo.

L'*output* della fase di programmazione non è unico ma include diversi documenti (anche in virtù della stratificazione normativa intervenuta nel corso del tempo) complementari l'uno all'altro e tutti parte di un unico e più ampio processo di pianificazione e programmazione.

Il processo di pianificazione/programmazione prende avvio con l'approvazione da parte del Consiglio di indirizzo e vigilanza, generalmente entro il mese di aprile, della Relazione programmatica contenente gli indirizzi strategici per il triennio successivo all'anno in corso, ripartiti per missioni e programmi.

La definizione di tali indirizzi avviene previa interlocuzione con la Tecnostruttura, nel corso di audizioni preliminari alla stesura della medesima Relazione.

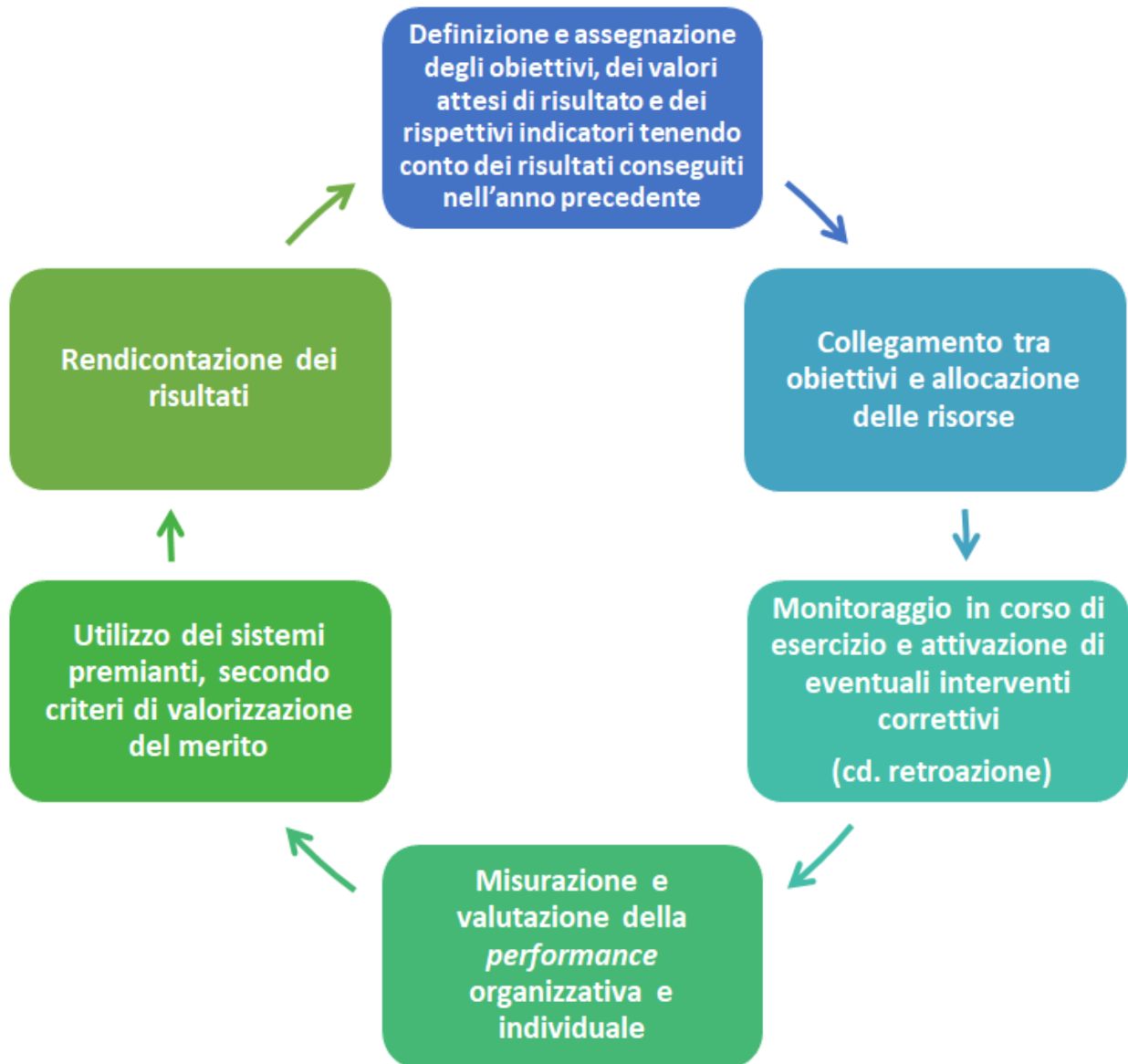


Figura 2 – ciclo della *performance*.

La formalizzazione degli obiettivi pluriennali in coerenza con gli indirizzi strategici

Successivamente all'adozione della Relazione programmatica è avviata la programmazione pluriennale nella quale le Strutture centrali declinano gli obiettivi pluriennali che discendono direttamente dalle linee di indirizzo dell'Organo politico, contenute nella Relazione programmatica, eventualmente integrandoli con gli obiettivi (cd. obiettivi di Tecnostruttura) che, pur non discendendo dai predetti indirizzi, siano ritenuti particolarmente qualificanti sotto il profilo gestionale.

Gli obiettivi pluriennali dell'Istituto sono formalizzati nello specifico documento adottato dal Consiglio di amministrazione, denominato "Programma direzionale annuale con proiezione pluriennale" (in cui si pone l'accento sul *target* da conseguire nell'anno immediatamente successivo), e forniscono l'*input* per attivare la programmazione gestionale (annuale) e delle correlate risorse economico-finanziarie.

Nel corso della programmazione gestionale, le strutture definiscono e negoziano gli obiettivi annuali e le risorse economico-finanziarie.

La figura di seguito fornisce una breve descrizione della gerarchia degli obiettivi utilizzata in sede di programmazione.



Figura 3 – gerarchia obiettivi.

Gli obiettivi annuali dell'Istituto definiti in sede di programmazione gestionale si articolano, pertanto, nelle seguenti tipologie, per ciascuna delle quali si fornisce una breve descrizione:

- obiettivi di sviluppo;
- obiettivi di tipo *core* e funzionamento;
- obiettivi di gestione;
- obiettivi di produzione.

a) Obiettivi di sviluppo

Gli obiettivi di sviluppo, declinati dalle strutture centrali, discendono direttamente dagli obiettivi pluriennali secondo una relazione di tipo *top-down*; tali obiettivi si articolano in attività associate ai diversi centri di costo coincidenti, nel caso specifico, con le articolazioni organizzative delle strutture centrali (uffici, settori).

b) Obiettivi core e funzionamento

Gli obiettivi *core* rappresentano l'insieme delle attività istituzionali delle strutture centrali; quelli di funzionamento ricomprendono le attività necessarie ad assicurare il funzionamento delle strutture centrali e regionali.

c) Obiettivi di gestione

Gli obiettivi di gestione rappresentano le iniziative programmate dalle strutture centrali e/o regionali dell'Istituto sulla base degli indirizzi strategici del Civ non traducibili in obiettivi pluriennali o iniziative non direttamente associabili a tali indirizzi e non ricomprese nelle tipologie di obiettivi di produzione, *core* e funzionamento.

d) Obiettivi di produzione

In tale tipologia rientrano gli obiettivi delle strutture territoriali (Direzioni regionali, Direzioni territoriali e Sedi locali), volti a migliorare la qualità del servizio reso all'utenza.

Sulla base dei risultati della negoziazione, il Direttore generale formalizza la proposta di bilancio di previsione e quella del Piano della *performance*.

Il bilancio di previsione, articolato per missioni e programmi, è predisposto con deliberazione del Consiglio di amministrazione e approvato con deliberazione del Consiglio di indirizzo e vigilanza; una volta divenuto esecutivo, esso costituisce l'atto di autorizzazione all'impiego delle risorse in esso individuate.

Il Piano della *performance* evidenzia il contributo dell'Istituto, nelle sue singole strutture, e dei dirigenti in termini di obiettivi specifici, indicatori e *target* da raggiungere secondo una pianificazione triennale e, a livello operativo, secondo una programmazione annuale; il Piano della *performance* e l'aggiornamento, con cadenza annuale, del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* vengono adottati dal Consiglio di amministrazione, con propria deliberazione. Con specifico riferimento agli obiettivi di produzione, nel Piano viene data evidenza della *baseline*, cioè dei livelli di *performance* precedentemente raggiunti dalle singole strutture al fine di consentirne il confronto con i *target* programmati.

Al fine di garantire una maggiore trasparenza e comprensibilità della *performance* dell'Istituto, il Piano ha carattere selettivo in quanto soltanto una parte degli obiettivi programmati sono rilevanti ai fini della misurazione e valutazione della *performance*.

Il processo si conclude con l'assegnazione dei *budget*, da parte del Direttore generale, ai Responsabili delle strutture centrali e regionali e, successivamente, da parte di questi ultimi ai Responsabili delle strutture sottostanti.

Per quanto riguarda il Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, l'Organismo indipendente di valutazione è chiamato ad esprimere un parere vincolante ai sensi dell'art. 7, comma 1, del d.lgs. n. 150/2009.

Tenuto conto del parere espresso dall'Organismo indipendente di valutazione, il Direttore generale formalizza la proposta di aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*.

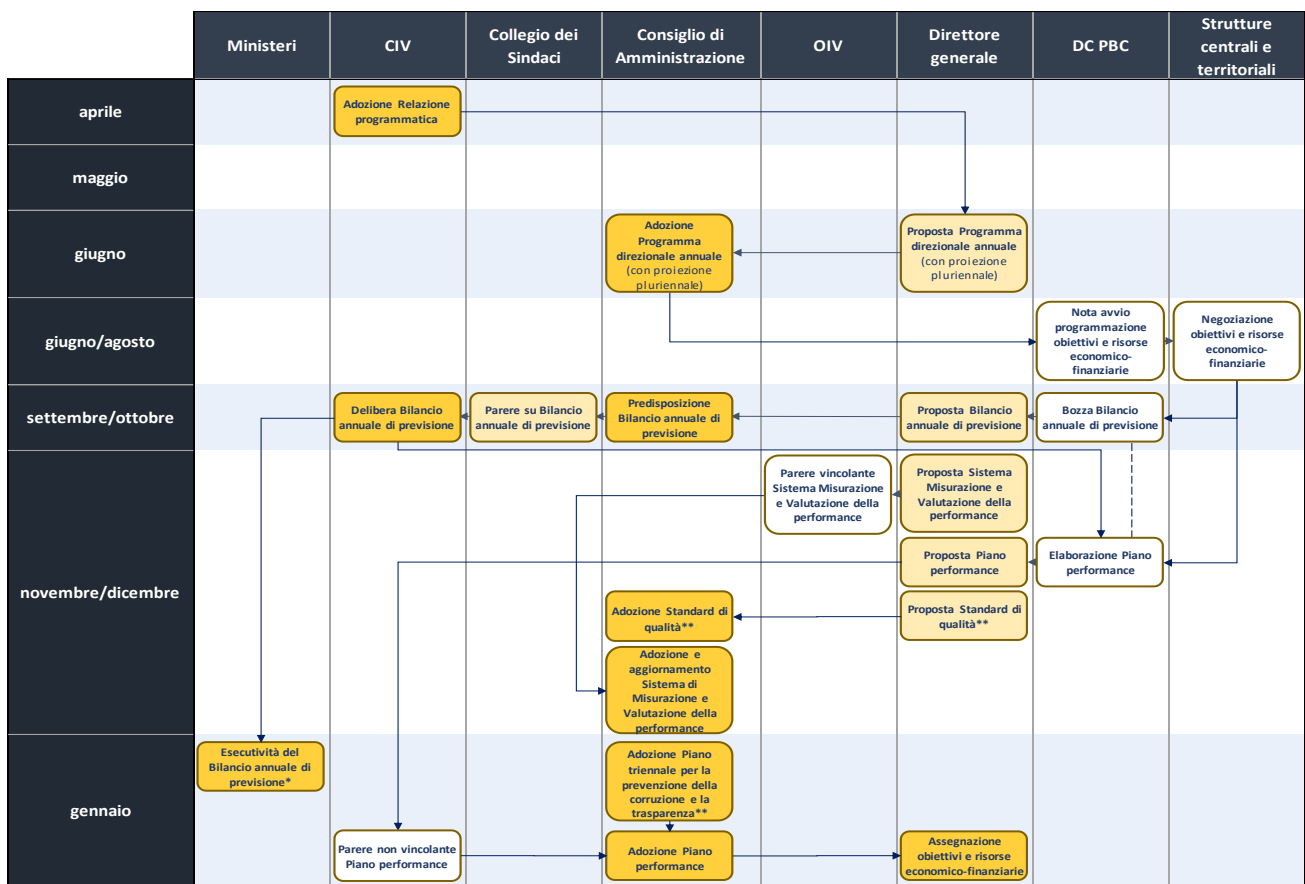
La connessione tra programmazione economico-finanziaria e di bilancio e ciclo della *performance* si manifesta a più livelli attraverso:

- la relazione al bilancio che assicura l'allineamento dei due processi e la coerenza dei contenuti prevista dal d.lgs. n. 150/2009;
- la delibera di adozione del Piano della *performance*, con la quale il Consiglio di amministrazione assegna al Direttore generale gli obiettivi organizzativi e le correlate risorse economico-finanziarie.

La successiva fase di misurazione serve a quantificare:

- i risultati raggiunti dall'Amministrazione a livello delle singole Unità organizzative e nel suo complesso (*performance* organizzativa);
- i contributi individuali (*performance* individuali).

La misurazione è realizzata in momenti e livelli diversi: quella realizzata a determinate scadenze infra annuali è detta monitoraggio; essa è utile per individuare eventuali interventi di miglioramento e per erogare acconti sulla retribuzione accessoria. L'erogazione del saldo è subordinata, previa consuntivazione dei risultati fine anno, alla validazione della Relazione annuale sulla *performance* da parte dell'Oiv.



* Successivamente all'approvazione da parte del CIV, il bilancio di previsione, decorso il periodo di 60 giorni senza che i Ministeri vigilanti abbiano formulato rilievi in ordine al provvedimento, diventa esecutivo
 ** Documenti di programmazione di politiche di settore integrati con il Piano della *performance*

LEGENDA: Fasi di elaborazione e preparazione Proposte e pareri Adozioni, atti, determinazioni e delibere

Figura 4 – processo di pianificazione/programmazione.

Nel corso dell'esercizio viene fornita agli Organi, al termine di ogni trimestre, una relazione di verifica dell'attività svolta, con particolare riferimento all'andamento dei processi produttivi e ai profili finanziari.

Nell'ultima fase, sulla base del livello di raggiungimento dei *target* prefissati, si effettua la valutazione ovvero si formula un "giudizio" complessivo sulla *performance*, cercando di comprendere i fattori (interni ed esterni) che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi.

In base al testo vigente del d.lgs. n. 150/2009, tale fase ha come *output* la Relazione annuale sulla *performance*, approvata dal Consiglio di amministrazione nonché validata e pubblicata sul sito istituzionale a cura dell'Oiv entro il 30 giugno, che evidenzia i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai *target* programmati e formalizzati nel Piano.

2.1. Il processo di riprogrammazione

Il sistema informativo a supporto del processo di programmazione e consuntivazione (PBC) prevede la possibilità di riprogrammazione delle necessità economico-finanziarie dei vari Centri di costo nonché dei *target* e delle attività programmate con riferimento alle diverse tipologie di obiettivi annuali.

Nell'attuale contesto, la riprogrammazione assume particolare rilevanza in quanto permette di effettuare, in corso di esercizio, sia interventi correttivi per far fronte alle criticità evidenziate dal sistema dei controlli, sia la compensazione di eventuali riduzioni di risorse disponibili conseguenti a interventi esterni e, pertanto, non prevedibili in sede di programmazione.

L'eventuale riprogrammazione degli obiettivi annuali avverrà nel corso dell'anno di riferimento, ma comunque non oltre il 31 agosto, e di essa sarà data evidenza nella Relazione sulla *performance*.

2.2. Ruolo dell'Organismo indipendente di valutazione

L'Organismo indipendente di valutazione fornisce, lungo tutto il ciclo, supporto metodologico volto ad assicurare efficacia, solidità e affidabilità al Sistema di misurazione e valutazione della *performance*.

Più precisamente l'Oiv esercita, ai sensi del d.lgs. n. 150/2009, modificato dal d.lgs. n. 74/2017, le seguenti funzioni:

- monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione e dei controlli interni (anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi);
- comunica tempestivamente ai competenti organi interni, di governo e di amministrazione, ed esterni le eventuali criticità riscontrate (Corte dei conti, Dipartimento della funzione pubblica);

- valida la Relazione sulla *performance* (a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali) e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'Amministrazione;
- esprime il parere vincolante ai fini dell'adozione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* e del suo aggiornamento;
- monitora la performance organizzativa previa verifica dell'andamento produttivo;
- monitora l'effettività del principio di partecipazione dei cittadini e degli altri utenti alla misurazione della *performance* organizzativa;
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione (con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi) e dell'utilizzo dei premi, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- valuta la *performance* dell'Istituto nel suo complesso e propone all'organo di indirizzo politico la valutazione annuale del Direttore generale;
- è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dal Dipartimento della funzione pubblica;
- promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
- verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

3. LA MISURAZIONE DELLA *PERFORMANCE* ORGANIZZATIVA

3.1. Le dimensioni della *performance* organizzativa

Le dimensioni rilevanti della *performance* organizzativa sono:

- l'attuazione di **politiche** e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
- l'attuazione di **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;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei **destinatari** delle attività e dei servizi, anche attraverso modalità interattive;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'**organizzazione**, delle competenze professionali, della capacità di attuazione di piani e programmi;
- 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;
- l'efficienza nell'impiego delle **risorse**, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle **prestazioni** e dei **servizi** erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle **pari opportunità**.

3.2. Gli indicatori

A tali dimensioni corrispondono differenti tipologie di indicatori:

- **indicatori di stato delle risorse umane, economico finanziarie e strumentali**: rappresentano il punto di partenza per la declinazione degli obiettivi; l'Istituto effettua una ricognizione delle risorse disponibili, fissa i fabbisogni e definisce obiettivi produttivi ed economico-finanziari coerenti con le risorse disponibili e/o attese;
- **indicatori di efficienza produttiva ed economica**, che esprimono la capacità di produrre beni e servizi minimizzando l'impiego delle risorse umane, economico-finanziarie, strumentali (*input*). Relativamente agli indicatori di efficienza economica sono stati individuati indicatori relativi all'Istituto nel suo complesso. Al consolidamento della contabilità economico patrimoniale, al momento in fase di realizzazione, sarà possibile sviluppare un progetto di contabilità analitica che consentirà l'introduzione di ulteriori indicatori appartenenti a tale tipologia;
- **indicatori di efficacia**, che esprimono l'adeguatezza dell'*output* erogato rispetto alle aspettative e necessità degli utenti (interni ed esterni); essi rappresentano il

nucleo centrale della *performance* organizzativa in quanto misurano i risultati dell'azione organizzativa e individuale;

- **indicatori di impatto**, che esprimono l'effetto atteso o generato (*outcome*) sui destinatari (diretti o indiretti) da una politica o da un servizio nel medio/lungo periodo.

3.3. Sistema informativo di supporto

A supporto dell'attività di pianificazione e consuntivazione opera la procedura **Programmazione, bilancio e controllo (PBC)**, articolata in una pluralità di sottosistemi.

Il sottosistema **Programmazione direzionale e gestionale (PDG)** consente la pianificazione degli obiettivi pluriennali, derivanti dalle linee di indirizzo strategico, e la programmazione e consuntivazione degli obiettivi annuali delle strutture centrali e regionali. Tali obiettivi sono declinati in attività, a ciascuna delle quali è associato:

- il peso;
- la data di inizio e fine;
- le risorse umane necessarie per la realizzazione, espresse in termini di FTE¹.

In fase di consuntivazione, con cadenza trimestrale, le strutture centrali e regionali inseriscono a sistema, per ogni attività di cui sono *owner*, i seguenti elementi informativi:

- percentuale di avanzamento di ciascuna attività;
- una loro sintetica descrizione, richiamando eventualmente, attraverso uno specifico *link*, documenti, file, ecc. comprovanti le attività svolte;
- consuntivazione degli FTE sulle attività (clusterizzati in sei profili professionali).

Il sottosistema **Obiettivi di produzione** consente alle strutture regionali la programmazione degli obiettivi di produzione finalizzati all'erogazione di servizi di qualità ai cittadini; esso consente di programmare: le grandezze (i volumi di produzione) per ciascun prodotto/servizio; i *target* per ciascun indicatore; gli FTE per ciascun processo di produzione.

La consuntivazione degli obiettivi di produzione avviene mediante il sottosistema **Controllo obiettivi di produzione**; la stessa ha cadenza mensile e la rilevazione avviene in modo automatico dai sistemi di riferimento.

Attraverso il sottosistema **Obiettivi risultati scostamenti opportunità (cd. O.R.S.O.)** le strutture territoriali valutano trimestralmente l'andamento produttivo individuando, per ciascun obiettivo critico, le cause, gli interventi correttivi e i periodi di rientro delle criticità.

¹ Il *Full Time Equivalent* è una misura convenzionale usata per quantificare e comparare lo sforzo lavorativo per svolgere una attività o un progetto; un FTE corrisponde a una risorsa umana che lavora a tempo pieno per un anno uomo (circa 220 giorni, ovvero 365 giorni tranne sabati, domeniche, ferie e festività).

Per la definizione delle previsioni di impiego delle risorse finanziarie ed economiche delle strutture centrali e territoriali, il sottosistema impiegato si chiama **Preventivo economico-finanziario**.

Tutti i citati sottosistemi dispongono di un'articolata reportistica.

3.4. La valutazione partecipativa

La vigente normativa (art. 8, comma 1, lett. c) ed e), art. 19-*bis*, c. 1, del d.lgs. n. 150/2009 e successive modificazioni) prevede il coinvolgimento dei cittadini e degli utenti nella misurazione della *performance* organizzativa.

Le "Linee guida sulla valutazione partecipativa delle amministrazioni pubbliche" rilasciate dal Dipartimento della funzione pubblica nel mese di novembre 2019 hanno fornito indicazioni metodologiche in ordine alle modalità attraverso le quali assicurare tale partecipazione.

Al riguardo, l'Istituto ha adottato un modello di valutazione partecipativa che è volto a garantire non soltanto il rispetto del dettato normativo ma anche il miglioramento della qualità delle attività e dei servizi erogati attraverso l'adozione di interventi organizzativi che risultano necessari sulla base dell'analisi dei *feedback* ricevuti dall'utenza esterna o interna.

Il punto di partenza per la definizione del modello è stata la realizzazione della mappa degli utenti/*stakeholder*.

SERVIZI PRIMARI	UTENTI / STAKEHOLDER
Rapporto assicurativo con le aziende	Aziende / datori di lavoro, Consulenti del lavoro, Associazioni di categoria
Prevenzione e sicurezza sul lavoro	Aziende / datori di lavoro, Consulenti del lavoro, Associazioni di categoria, PP.AA. (in particolare SSN), Scuole e Università, Operatori del settore
Prestazioni economiche	Infortunati, Affetti da malattia professionale, Disabili, Titolari di rendita, Superstiti, Patronati
Prestazioni sanitarie	Infortunati, Affetti da malattia professionale, Disabili, Titolari di rendita, Patronati
Riabilitazione e protesi	Infortunati, Affetti da malattia professionale, Disabili, Patronati
Assistenza sociale e reinserimento socio-lavorativo	Infortunati, Affetti da malattia professionale, Disabili
Ricerca e sperimentazione	PP.AA. (in particolare SSN), Comunità scientifica, Aziende, Persone giuridiche private nazionali e internazionali
Controllo	PP.AA. (in particolare SSN), Laboratori e Organismi di certificazione, Aziende, Privati cittadini (per impianti riscaldamento)
Consulenza e assistenza	PP.AA. (in particolare SSN), Organismi di certificazione, Aziende, Operatori del settore, Privati cittadini
Alta formazione, Informazione e documentazione	PP.AA. (in particolare SSN), Comunità scientifica, Aziende, Associazioni di categoria, Scuole e Università, Operatori del settore, Privati cittadini

Tabella 1 – mappa degli utenti/*stakeholder*.

Per la fase di avvio sono state selezionate le seguenti tipologie di utenti che partecipano al processo di valutazione:

- utenti esterni: aziende e lavoratori;
- utenti interni: dipendenti Inail.

Lo strumento utilizzato per la valutazione partecipativa consiste nella rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza mediante indagini annuali di *customer satisfaction* che consentono la misurazione della dimensione di *performance* relativa all'efficacia qualitativa percepita.

L'incidenza percentuale delle rilevazioni del grado di soddisfazione dell'utenza esterna e interna e le modalità con cui gli obiettivi di *customer* (i cui *target* sono fissati nel Piano della *performance*) concorrono alla misurazione della *performance* organizzativa, sono definite nei successivi paragrafi 4.1, 4.2, 4.3 e 4.4.

Il coordinamento delle attività di valutazione partecipativa è svolto in sinergia dalle seguenti strutture:

- la Direzione centrale organizzazione digitale, per quanto attiene la predisposizione, in collaborazione con l'Oiv, dei questionari e la loro somministrazione;
- la Consulenza statistico attuariale, per quanto attiene l'individuazione della numerosità campionaria (nel caso della *customer* esterna) e l'elaborazione dei risultati;
- la Direzione centrale programmazione bilancio e controllo, per la valutazione di risultati.

3.4.1. L'indagine di *customer* esterna

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

- lavoratori:
 - infortunato;
 - affetto da malattia professionale;
 - titolare di rendita;
 - delegato (da infortunato, tecnopatico o superstite);
 - funzionario di patronato;
- aziende:
 - azienda/datore di lavoro;
 - consulente del lavoro;
 - associazione di categoria.

Considerata la popolazione di riferimento e per garantire la rappresentatività di tutto il territorio, è predeterminata una numerosità campionaria avendo riguardo, oltre che a tale fattore, alla tipologia di sede e alla tipologia di utenza (Aziende e Lavoratori).

I servizi oggetto di valutazione sono i seguenti:

- Servizi generali di sede: l'insieme dei servizi gestiti dalla singola sede e che incidono sulla qualità complessiva dei servizi erogati:
 - aspetti tangibili della sede (organizzazione e accoglienza degli ambienti);
 - adeguatezza e chiarezza informazioni;
 - disponibilità, competenze e professionalità del personale.
- Servizi generali complessivi gestiti a livello centrale:
 - sito istituzionale e i servizi *on-line*;
 - i servizi erogati dal *Contact center* Inail.
- Servizi specifici per l'utenza Aziende:
 - rapporto assicurativo con i datori di lavoro;
 - certificazione e verifica;
 - prevenzione e sicurezza sul lavoro.
- Servizi specifici per l'utenza Lavoratori:
 - servizi di sportello;
 - prestazioni economiche assicurative;
 - prestazioni sanitarie.

Lo strumento di raccolta dei giudizi è un questionario, parzialmente diversificato in funzione della tipologia di utenza, compilato in forma anonima nel rispetto della *privacy*.

I questionari sono raccolti attraverso due canali di rilevazione (Sportello e Web).

- Sportello: presso le Sedi locali affidate alla responsabilità di un dirigente di II fascia e presso le Unità operative territoriali ubicate nelle Sedi dirigenziali. Il campione è costituito dagli utenti che si presentano, durante il periodo di rilevazione, presso le suddette Strutture. La raccolta e la gestione dei questionari è affidata al personale presente nella Sede, coordinato dalla Direzione regionale di riferimento;
- *Mail - Web*: il campione è costituito dagli utenti Aziende e Lavoratori di tutte le sedi del territorio ove presente tale linea di prodotto, comprese le Unità operative territoriali, abilitati ai Servizi *on-line* o dei quali comunque si dispone dell'indirizzo di posta elettronica o di Pec. I questionari sono somministrati inviando il relativo *link* di accesso all'indirizzo di posta elettronica del cliente, insieme alle istruzioni per la compilazione.

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

- per niente d'accordo (valore attribuito: 1);
- poco d'accordo (valore attribuito: 2);
- abbastanza d'accordo (valore attribuito: 3);

- molto d'accordo (valore attribuito: 4);
- non so (giudizio non espresso che viene elaborato come dato mancante).

Il risultato di *customer* è misurato attraverso la media aritmetica dei giudizi espressi relativamente alla singola affermazione; per valutare invece il complesso dei servizi viene calcolata una media aritmetica ponderata delle medie relative ai singoli aspetti, con pesi pari alla numerosità delle risposte.

Gli esiti della rilevazione sono diffusi all'esterno attraverso la pubblicazione sul Portale istituzionale nella sezione "Amministrazione trasparente".

3.4.2. L'indagine di *customer* interna

Ai sensi dell'art. 19-*bis*, comma 3, del d.lgs. n. 150/2009, gli utenti interni partecipano al processo di misurazione della *performance* organizzativa in relazione ai servizi strumentali e di supporto.

Come anticipato, lo strumento individuato per favorire la partecipazione degli utenti interni al processo di misurazione della *performance* organizzativa è l'indagine di *customer satisfaction* interna, rivolta a tutti i dipendenti dell'Istituto, a tempo indeterminato e determinato.

Il giudizio dell'utente viene raccolto tramite un questionario, predisposto dalla Tecnostruttura in collaborazione con l'Oiv, da compilare una volta all'anno in modalità *on-line* in forma anonima nel rispetto della *privacy*.

I destinatari ricevono sulla propria *mail* aziendale un messaggio con le istruzioni e il *link* per la compilazione del questionario. L'utente avrà la facoltà di scegliere se aderire o meno alla rilevazione.

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

- per niente d'accordo (valore attribuito: 1);
- poco d'accordo (valore attribuito: 2);
- abbastanza d'accordo (valore attribuito: 3);
- molto d'accordo (valore attribuito: 4);
- non so (giudizio non espresso che viene elaborato come dato mancante).

Sono indagati aspetti quali:

- il rispetto delle tempistiche;
- l'affidabilità dei dati forniti;
- la collaborazione e disponibilità;
- la capacità di comunicazione.

I servizi oggetto di rilevazione afferiscono alle seguenti dimensioni:

- aspetti tangibili della propria Sede di lavoro (organizzazione, accoglienza, sicurezza degli ambienti);
- gestione delle risorse (organizzazione del lavoro, formazione; valutazione);
- disponibilità delle informazioni;
- strumenti di lavoro (accessibilità multicanale, efficacia);

- servizi rivolti agli utenti esterni oggetto di indagine di *customer satisfaction* esterna;
- senso di appartenenza all'Inail.

I risultati inerenti la rilevazione del livello di soddisfazione degli utenti esterni e interni sono pubblicati con cadenza annuale a cura dell'Istituto e dell'Oiv nel portale dell'Istituto in modo chiaro e intellegibile.

4. LA VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* ORGANIZZATIVA

La misurazione e valutazione della *performance* organizzativa dell'Inail ha ad oggetto le seguenti Unità di analisi:

- l'Istituto nel suo complesso;
- le Direzioni territoriali;
- le Strutture regionali;
- le Strutture centrali.

4.1. Direzioni territoriali

La valutazione della *performance* delle Direzioni territoriali e il relativo calcolo del c.d. "risultato di *performance*" avviene sulla base dell'assegnazione di un punteggio massimo di 100 punti, alla cui determinazione contribuiscono, con pesi distinti, gli elementi indicati di seguito:

Elementi che concorrono alla determinazione del risultato di <i>performance</i>	Peso/ Punteggio massimo
<i>Customer satisfaction</i> esterna	30
Obiettivi di <i>performance</i> propri di ciascuna struttura	70

Tabella 2 – elementi che concorrono alla determinazione del risultato di *performance* delle Direzioni territoriali.

Elementi che concorrono alla determinazione del risultato di <i>performance</i>	Risultato (R)	Target (T)	Peso/ Punteggio massimo (P)	Punteggio attribuito	
<i>Customer satisfaction</i> esterna	3,73	3,30	30	R ÷ T x P	30
Obiettivi di <i>performance</i> propri di ciascuna struttura	80,58	100	70		56,41
Punteggio complessivamente conseguito					86,41

Tabella 3 – punteggio attribuito agli elementi che concorrono alla determinazione del risultato di *performance* delle Direzioni territoriali: esempio.

4.2. Strutture regionali

La valutazione della *performance* delle Strutture regionali e il relativo calcolo del c.d. "risultato di *performance*" avviene, come per le Direzioni territoriali, sulla base

dell'assegnazione di un punteggio massimo di 100 punti, alla cui determinazione contribuiscono, con pesi distinti, gli elementi indicati di seguito:

Elementi che concorrono alla determinazione del risultato di <i>performance</i>	Peso/ Punteggio massimo
<i>Customer satisfaction</i> interna/Benessere organizzativo	10
<i>Customer satisfaction</i> esterna	30
Obiettivi di <i>performance</i> delle Direzioni territoriali aggregati a livello regionale	25
Obiettivi di <i>performance</i> propri di ciascuna struttura	35

Tabella 4 – elementi che concorrono alla determinazione del risultato di *performance* delle Strutture regionali.

Elementi che concorrono alla determinazione del risultato di <i>performance</i>	Risultato (R)	Target (T)	Peso/ Punteggio massimo (P)	Punteggio attribuito	
<i>Customer satisfaction</i> interna/Benessere organizzativo	3,03	2,50	10		10
<i>Customer satisfaction</i> esterna	3,28	3,30	30		29,82
Obiettivi di <i>performance</i> delle Direzioni territoriali aggregati a livello regionale	98,53	100	25	R ÷ T x P	24,63
Obiettivi di <i>performance</i> propri di ciascuna struttura	99,70	100	35		34,90
Punteggio complessivamente conseguito					99,35

Tabella 5 – punteggio attribuito agli elementi che concorrono alla determinazione del risultato di *performance* delle Strutture regionali: esempio.

4.3. Strutture centrali

La valutazione della *performance* delle Strutture centrali e il relativo calcolo del c.d. "risultato di *performance*" avviene, come per le Direzioni territoriali e le Strutture regionali, sulla base dell'assegnazione di un punteggio massimo di 100 punti, alla cui determinazione contribuiscono, con pesi distinti, gli elementi indicati di seguito:

Elementi che concorrono alla determinazione del risultato di <i>performance</i>	Peso/ Punteggio massimo
<i>Customer satisfaction</i> interna/Benessere organizzativo	10
<i>Customer satisfaction</i> esterna	30
Obiettivi propri di ciascuna struttura (Obiettivi <i>core</i> e di funzionamento)	10
Obiettivi di produzione di <i>performance</i> delle Direzioni territoriali e delle Strutture regionali aggregati a livello nazionale	20
Obiettivi delle strutture centrali ² (Obiettivi di sviluppo e gestione)	30

Tabella 6 – elementi che concorrono alla determinazione del risultato di *performance* delle strutture centrali.

Elementi che concorrono alla determinazione del risultato di <i>performance</i>	Risultato (R)	Target (T)	Peso/ Punteggio massimo (P)	Punteggio attribuito
<i>Customer satisfaction</i> interna/Benessere organizzativo	3,03	2,50	10	10
<i>Customer satisfaction</i> esterna	3,20	3,30	30	29,09
Obiettivi propri di ciascuna struttura (Obiettivi <i>core</i> e di funzionamento)	100	100	10	10
Obiettivi di produzione di <i>performance</i> delle Direzioni territoriali e delle Strutture regionali aggregati a livello nazionale	97,33	100	20	19,47
Obiettivi delle strutture centrali (Obiettivi di sviluppo e gestione)	97,20	100	30	29,16
Punteggio complessivamente conseguito				97,72

Tabella 7 – punteggio attribuito agli elementi che concorrono alla determinazione del risultato di *performance* delle strutture centrali: esempio.

² Tali obiettivi, in ragione della loro trasversalità, concorrono complessivamente e indipendentemente dalla loro titolarità alla determinazione della *performance* organizzativa di ciascuna struttura centrale.

4.4. L'Istituto nel suo complesso

La *performance* dell'Istituto nel suo complesso è misurata attraverso specifici indicatori, appartenenti alle seguenti quattro tipologie:

- stato di salute;
- efficienza ed economicità;
- efficacia;
- impatto.

Lo **stato di salute**, che costituisce il presupposto/vincolo della programmazione, misura il livello di salute dell'Amministrazione.

Stato di salute				
Area	Indicatori	Peso	Baseline	Target
Salute organizzativa	Customer satisfaction interna	12		
	Rapporto del personale delle Strutture territoriali rispetto al totale del personale	4		
	Tasso di assenza dal servizio	2		
	Tasso di infortunio	2		
Salute professionale	Percentuale di dipendenti con lauree tecnico-scientifiche/economiche/area medica	6		
	Rapporto tra professionalità avanzate e dotazione organica	14		
Salute di genere	Percentuale di donne presenti nell'organizzazione	2		
	Percentuale di donne in ruoli apicali	3		
Salute relazionale	Quantità di utenti/ <i>stakeholder</i> coinvolti nel processo di valutazione	2		
	Customer satisfaction esterna	8		
Salute etica	Percentuale di processi oggetto di valutazione del rischio	2		
	Percentuale di dirigenti oggetto di rotazione degli incarichi	3		
Salute digitale	Percentuale di servizi digitalizzati	16		
	Numero di anomalie e malfunzionamenti	4		
Salute economico-finanziaria	Autonomia finanziaria (Rapporto tra entrate correnti al netto dei trasferimenti ed entrate correnti)	4		
	Autonomia contributiva (Rapporto tra entrate contributive ed entrate correnti)	4		
	Riscossione delle entrate contributive, comprese sanzioni civili (Rapporto tra entrate contributive riscosse ed entrate contributive accertate)	2		
	Velocità dei pagamenti (Rapporto tra pagamenti per spese correnti di competenza e impegni per spese correnti di competenza)	2		
	Capacità finanziaria corrente (Rapporto tra entrate correnti totali accertate e spese correnti totali impegnate)	2		
	Capacità finanziaria totale (Rapporto tra entrate totali accertate e spese totali impegnate)	2		
	Autocopertura delle spese istituzionali (Rapporto tra entrate contributive accertate e spese per prestazioni istituzionali impegnate)	4		

Tabella 8 – indicatori di stato di salute.

L'**efficienza**, data dal rapporto tra le risorse utilizzate e l'*output* realizzato, l'**economicità**, espressione del costo di erogazione dei servizi, e l'**efficacia**, ossia l'adeguatezza dell'*output* realizzato rispetto ai bisogni e alle aspettative degli utenti (interni ed esterni), costituiscono il nucleo centrale della *performance* organizzativa.

Efficienza ed Economicità		
Indicatori	Baseline	Target
Tempo medio di emissione del certificato assicurativo		
Tempo medio di emissione del provvedimento di variazione ditta		
Tempo medio di emissione del provvedimento di cessazione ditta		
Tempo medio di definizione degli infortuni		
Tempo medio di costituzione delle rendite dirette normali da infortunio		
Tempo medio di costituzione delle rendite dirette normali da malattia professionale		
Tempo medio di costituzione delle rendite a superstiti		
Tempo medio di costituzione delle rendite a superstiti ex dirette		
Tempo medio di validazione contabile dei provvedimenti di competenza della linea aziende		
Tempo medio di validazione contabile dei provvedimenti di competenza della linea lavoratori		
Numero di sopralluoghi-ispezioni <i>pro-capite</i>		
Rapporto tra costo del personale dell'area Aziende e portafoglio Aziende		
Rapporto tra costo del personale dell'area Lavoratori e portafoglio Lavoratori		
Costo medio della giornata di formazione		

Tabella 9 – indicatori di efficienza ed economicità.

Efficacia		
Indicatori	Baseline	Target
Percentuale delle emissioni PAT effettuate in 20 gg.		
Percentuale di variazioni ditte effettuate entro un tempo massimo di 20 gg.		
Percentuale delle variazioni PAT (escluse anagrafiche) effettuate in 20 gg.		
Percentuale delle cessazioni PAT effettuate in 20 gg.		
Percentuale di cessazioni ditte effettuate entro un termine massimo di 20 gg.		
Percentuale di incassi scartati/sospesi		
Percentuale di lavorazioni art.28		
Percentuale delle sistemazioni delle situazioni contributive debiti/crediti		
Percentuale delle definizioni infortuni effettuate entro un massimo di 25 gg.		
Percentuale di indennizzi in capitale per infortuni effettuati in un tempo massimo di 100 gg.		
Percentuale di indennizzi in capitale per malattie professionali non tabellate effettuati in un tempo massimo di 120 gg.		
Percentuale di indennizzi in capitale per malattie professionali tabellate effettuati in un tempo massimo di 100 gg.		
Percentuale delle costituzioni rendite a superstiti ex dirette effettuate in un tempo massimo di 80 gg.		
Percentuale delle costituzioni rendite a superstiti effettuate in un tempo massimo di 100 gg.		
Percentuale delle costituzioni rendite dirette normali da infortunio effettuate in un tempo massimo di 80 gg.		
Percentuale delle costituzioni rendite dirette normali da malattie professionali tabellate effettuate in un tempo massimo di 100 gg.		
Percentuale delle costituzioni rendite dirette normali da malattie professionali non tabellate effettuate in un tempo massimo di 120 gg.		
Percentuale di aziende irregolari rispetto alle aziende ispezionate		
Percentuale di incassi da rivalse rispetto all'importo programmato		

Tabella 10 – indicatori di efficacia.

L'**impatto** costituisce l'effetto generato da una politica o un servizio sui destinatari diretti o indiretti.

Impatto				
Area	Indicatori	Peso	Baseline	Target
Servizi digitali dell'Istituto	Numero dei login al Portale	50		
	Percentuale di richieste pervenute in forma elettronica rispetto al totale delle richieste pervenute	50		

Tabella 11 – indicatori di impatto.

La misurazione della *performance* avviene sulla base dell'assegnazione di un punteggio massimo di 100 punti, alla cui determinazione contribuiscono le dimensioni elencate secondo il peso indicato nella tabella sottostante:

Elementi che concorrono alla determinazione della <i>performance</i> dell'Istituto nel suo complesso	Peso/ Punteggio massimo
Stato di salute dell'Istituto	15
Efficienza	40
Efficacia	40
Impatto	5

Tabella 12 – elementi che concorrono alla determinazione del risultato di *performance* dell'Istituto nel suo complesso.

4.5. Criteri di misurazione della *performance* organizzativa

La misurazione e valutazione della *performance* organizzativa delle differenti Unità di analisi avviene attraverso le fasi di elaborazione di seguito descritte.

1. Misurazione degli indicatori di *performance* organizzativa.

Viene calcolato il risultato dei singoli indicatori – che saranno analiticamente descritti nel Piano della *performance* - appartenenti alle tipologie individuate nel paragrafo 3.2.

2. Calcolo delle percentuali di conseguimento del *target* di ciascun indicatore.

Il risultato della misurazione di ciascun indicatore viene confrontato con il *target* corrispondente che sarà anch'esso definito nel predetto Piano.

3. **Calcolo del punteggio di ciascuno degli elementi che concorrono alla determinazione del risultato di *performance* delle differenti Unità organizzative.**

Tale punteggio si ricava dalle percentuali di conseguimento dei *target* sulla base dei criteri di seguito esposti:

- obiettivi di *customer satisfaction* esterna e interna: in proporzione alla percentuale di conseguimento del *target*;
- obiettivi di produzione propri delle Strutture regionali: in proporzione alla media aritmetica³ delle percentuali di conseguimento del *target*;
- obiettivi di sviluppo, di gestione, *core* e di funzionamento: in proporzione alla media aritmetica³ delle percentuali di conseguimento del *target* (percentuali dello stato di avanzamento);
- obiettivi di produzione propri delle Direzioni territoriali: in proporzione alla media pesata⁴ in base alle grandezze (numerosità delle lavorazioni) delle percentuali di conseguimento del *target*;
- obiettivi inerenti lo stato di salute dell'Amministrazione e di impatto: in proporzione alla media pesata⁴, come definito nelle tabelle 8 e 11, delle percentuali di conseguimento del *target*; i valori relativi a *baseline* e *target* saranno definiti nel Piano della *performance*.

4. **Attribuzione del punteggio di *performance* organizzativa di ciascuna Unità di analisi.**

Tale punteggio si ottiene sommando i punteggi di tutti gli elementi che concorrono alla determinazione del risultato di *performance* propri di ciascuna Unità di analisi.

³ Somma dei valori, il risultato diviso per il numero complessivo dei valori.

⁴ Somma del prodotto di ciascun valore per il proprio peso, il risultato diviso per la somma complessiva dei pesi.

4.6. Parametro di liquidazione del trattamento accessorio

Il trattamento accessorio erogato al personale, conseguente alla valutazione della *performance* organizzativa, è corrisposto secondo il seguente parametro di liquidazione:

Punteggio conseguito	Parametro di liquidazione
≥90	100%
≥80 e <90	90%
≥70 e <80	80%
≥60 e <70	70%
<60	0%

Tabella 13 – parametro di liquidazione per l'erogazione del trattamento accessorio.

5. PERFORMANCE INDIVIDUALE

5.1. Premessa

Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale misura la qualità e l'intensità del contributo assicurato dall'individuo che opera nell'organizzazione al conseguimento della *performance* organizzativa della struttura di appartenenza, in termini di impegno profuso, prodotti realizzati, competenze tecniche possedute e comportamenti espressi.

Come illustrato precedentemente, alla misurazione e valutazione della *performance* individuale è attribuito un peso pari a 30 per tutte le categorie di personale.

L'articolo 9 del d.lgs. n. 150/2009, così come modificato dal d.lgs. n. 74/2017, individua i principi di carattere generale a cui il sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale deve ispirarsi, indicando criteri differenziati per i dirigenti e per i responsabili di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità e il restante personale.

In particolare, in linea di principio, per i dirigenti la misurazione e valutazione della *performance* individuale deve riguardare prevalentemente l'ambito organizzativo di diretta responsabilità e, per i dirigenti con incarico di livello generale, il raggiungimento degli obiettivi dell'azione amministrativa nel suo complesso, nonché le competenze manageriali e professionali dimostrate e i comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate.

La misurazione e la valutazione della *performance* del restante personale è collegata alla qualità del contributo assicurato alla *performance* organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate e ai comportamenti professionali e organizzativi.

Il rispetto delle vigenti disposizioni in materia di misurazione e valutazione della *performance* costituisce non solo condizione necessaria per l'erogazione dei premi e del trattamento retributivo legati alla *performance* ma anche per il riconoscimento delle progressioni economiche, l'attribuzione di incarichi e responsabilità al personale, nonché per il conferimento di incarichi dirigenziali.

La valutazione della *performance* individuale è collegata alla valutazione della *performance* organizzativa, per tutto il personale, nel caso in cui la valutazione della *performance* individuale sia negativa.

All'esito della valutazione della *performance* individuale consegue l'inserimento in *range* di merito ai fini dell'erogazione dei compensi incentivanti l'apporto individuale, cui viene destinata una quota delle risorse complessive dei Fondi per il trattamento accessorio del personale definita annualmente in sede di contrattazione integrativa.

5.2. Valutazione del Direttore generale

L'articolo 14, comma 4, lettera e), del d.lgs. n. 150/2009, modificato dal d.lgs. n. 74/2017, prevede che l'Organismo indipendente di valutazione della *performance*

proponga all'organo di indirizzo politico-amministrativo la valutazione annuale dei dirigenti di vertice.

Tenuto conto che in Inail, in quanto ente previdenziale e assistenziale, secondo quanto prescritto dalla Direttiva 28 aprile 2010 del Ministero del lavoro e delle politiche sociali, la dirigenza di vertice si ravvisa nella figura del solo Direttore generale, che peraltro assume la qualità di Organo, la valutazione dello stesso, in coerenza con le citate linee guida emanate nel mese di dicembre 2017 dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri (cfr. box 8 – Le dimensioni della *performance* individuale – pag. 27), sarà collegata al livello della *performance* organizzativa nel suo complesso, agli eventuali risultati relativi ad altri obiettivi individuali assegnati, nonché alla valutazione dei comportamenti organizzativi, con particolare riguardo alla capacità professionale e manageriale e all'attitudine ad adeguare lo stile direzionale alle mutevoli situazioni organizzative e gestionali dell'Istituto.

È allo studio un modello di valutazione basato sui presupposti fondamentali e imprescindibili della condivisione e negoziazione degli obiettivi.

5.3. Sistema di valutazione della *performance* individuale

Il Sistema della *performance* individuale riguarda i Dirigenti con incarico dirigenziale di livello generale (I fascia), i Professionisti coordinatori generali, l'Avvocato generale, il Sovrintendente sanitario centrale, il personale delle aree del Comparto Funzioni centrali, i Medici, i Professionisti, i Dirigenti con incarico dirigenziale di livello generale, i Dirigenti con incarico dirigenziale di livello non generale (II fascia Funzioni centrali, Istruzione e ricerca), i Responsabili di strutture non dirigenziali e il personale dell'Area contrattuale Istruzione e ricerca appartenente ai livelli IV–VIII.

Resta escluso il personale dei livelli I–III, profilo di Ricercatore e Tecnologo, appartenente all'Area contrattuale Istruzione e ricerca, nelle more della completa attuazione della specifica normativa prevista in materia⁵. Tale personale è valutato esclusivamente ai fini dell'erogazione dei benefici previsti dalla legge 23 dicembre 2000, n. 388 – secondo il sistema di cui alla determinazione presidenziale 30 giugno 2014, n. 183.

Come rappresentato in premessa, nel caso in cui la valutazione della *performance* individuale sia negativa, la stessa determinerà non solo la mancata corresponsione del compenso collegato alla *performance* individuale ma anche l'azzeramento del compenso collegato alla *performance* organizzativa.

Al fine di assicurare la massima equità valutativa e la necessaria responsabilizzazione dei soggetti cui compete la valutazione, il personale è aggregato secondo livelli di accorpamento di categoria e territoriale, in gruppi di popolazione omogenea per attività/ruoli svolti e per soggetto responsabile della valutazione.

⁵ Dpcm 26 gennaio 2011; art. 17 del d.lgs. n. 218/2016; "Linee guida per la valutazione degli Enti pubblici di ricerca" approvate con delibera Anvur n. 11 del 9 giugno 2017 recepite, per l'Inail, con atto di indirizzo del Ministro della salute del 29 dicembre 2017.

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

5.4. Livelli di accorpamento di categoria e territoriale del personale

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

Categorie:

1. dirigenti con incarico dirigenziale di livello generale, Professionisti coordinatori generali, Avvocato generale, Sovrintendente sanitario centrale;
2. dirigenti con incarico dirigenziale di livello non generale (II fascia EPNE e Ricerca), Responsabili di Strutture non dirigenziali (ai sensi dell'art. 9, comma 1, del d.lgs. n. 150/2009 e successive modificazioni);
3. personale delle Aree comparto funzioni centrali e personale Area contrattuale Istruzione e ricerca:
 - a. Aree senza p.o., con p.o. di II livello; Istruzione e ricerca livelli IV–VIII;
 - b. Aree con p.o. di I livello o con posizione fissa;
4. professionisti di ciascun ramo professionale:
 - a. senza incarico di coordinamento;
 - b. con incarico di coordinamento non generale;
5. medici:
 - a. di I livello;
 - b. di II livello.

Categorie di personale	Accorpamento territoriale
Personale delle aree Comparto funzioni centrali Personale Area contrattuale Istruzione e ricerca livelli IV-VIII	Ciascun centro di responsabilità dirigenziale (inclusa Aosta)
	Ciascuna Direzione regionale/provinciale
	Ciascuna Direzione centrale
	Ciascuna struttura di particolare rilievo (Servizi, ecc.)
Responsabili di Struttura non dirigenziale	Unico nazionale
Funzionari di vigilanza	Regioni
Personale collaborazione sanitaria	Regioni
	Strutture riabilitative
Professionisti di ciascun ramo professionale senza incarico di coordinamento generale	Nazionale per ciascun ramo professionale
Medici I livello	Regioni
	Direzione generale
Medici II livello	Unico nazionale
Professionisti coordinatori generali, Avvocato generale, Sovrintendente sanitario centrale	Unico nazionale
Dirigenti con incarico dirigenziale di livello generale	Unico nazionale
Dirigenti con incarico dirigenziale di livello non generale (II fascia)	Unico per tutte le Sedi
	Unico per tutti gli Uffici delle Direzioni regionali e centrali

Tabella 14 – accorpamenti territoriali.

5.5. Processo di valutazione della *performance* individuale

La valutazione si consolida attraverso un *iter* procedurale di norma articolato nelle due fasi distinte di **proposta** – formulata da un proponente, eventualmente previa acquisizione di un parere preliminare non vincolante da parte del consulente interno, laddove tale figura sia resa necessaria per garantire l’oggettività del giudizio, in particolare per le strutture dirigenziali comprendenti più unità produttive e per gli uffici non dirigenziali di direzione regionale e centrale – e di **decisione**, la cui competenza/responsabilità è ricondotta a figure diverse, secondo lo schema riportato al paragrafo 5.8.

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

Durante l’anno i valutatori analizzano i risultati intermedi raggiunti e i comportamenti messi in atto dai valutati attraverso momenti di confronto finalizzati ad evidenziare punti di miglioramento.

5.6. Sistemi di valutazione della *performance* individuale

Per ciascuna categoria di dipendenti è previsto un sistema di valutazione della *performance* individuale con set di indicatori specifici in relazione al ruolo svolto, come indicato nel paragrafo 5.9.

Gli indicatori valutano la qualità e l’intensità del contributo assicurato alla *performance* organizzativa della struttura alla quale appartengono (Struttura centrale, Struttura regionale, Direzione territoriale) in termini di impegno profuso, prodotti realizzati, competenze tecniche possedute e di comportamenti espressi.

5.6.1. Sistema di valutazione n. 1

Valevole per i Dirigenti con incarico dirigenziale di livello generale, i Professionisti coordinatori generali, l’Avvocato generale e il Sovrintendente sanitario centrale.

Gli stessi sono valutati, previa autovalutazione, su precise aree di competenza manageriale di seguito riportate:

- **cultura del servizio:** interpretare il proprio ruolo di *civil servant* ponendo i bisogni del cliente al centro di ogni scelta e di ogni azione;
- **visione strategica:** saper leggere e interpretare le strategie dell’Istituto declinandole in priorità di intervento e iniziative di cambiamento;
- **programmazione e capacità budgetaria:** individuare e perseguire risultati congruenti con gli obiettivi generali e le risorse disponibili;
- **leadership e capacità relazionali:** agire il proprio ruolo di guida e valorizzare l’immagine dell’Istituto attraverso l’ottimizzazione delle relazioni esterne/interne;
- **sviluppo delle competenze e promozione del benessere organizzativo:** promuovere la crescita professionale dei collaboratori e perseguire livelli di “benessere organizzativo”.

Alla valutazione di ciascuna area di competenza manageriale, sulla base di specifici indicatori, consegue l’attribuzione di un punteggio fino ad un massimo di 10, secondo la seguente scala parametrica articolata in sette valori compresi fra quattro e dieci e rappresentativi, rispetto al “livello di padronanza” del singolo comportamento, delle seguenti valutazioni:

4	=	del tutto insufficiente
7	=	minimo atteso
10	=	Eccellente

Tabella 15 – scala parametrica.

Con i valori cinque, sei, otto e nove potranno essere indicati livelli intermedi di “padronanza” rispetto a quelli sopra esplicitati.

La somma dei singoli punteggi dà luogo al punteggio complessivo della valutazione della *performance* individuale.

5.6.2. Sistema di valutazione n. 2

Valevole per i Dirigenti con incarico dirigenziale di livello non generale (II fascia), Funzionari con incarico dirigenziale di livello non generale (ex art. 19, comma 6, d.lgs. n. 165/2001), Responsabili di strutture non dirigenziali (ai sensi dell’art. 9, comma 1, del d.lgs. n. 150/2009 e successive modificazioni).

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

- i comportamenti organizzativi – per la cui valutazione viene utilizzato il sistema di indicatori di cui al paragrafo 5.9;
- la capacità valutativa del personale addetto alla struttura di cui il dirigente/funziionario è responsabile;
- il rispetto degli obblighi la cui violazione, ai sensi di legge, comporta responsabilità dirigenziale.

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

La valutazione dei “comportamenti organizzativi” misura il rapporto tra i comportamenti espressi e il livello di padronanza atteso per ciascun valutato; il valore ottenuto esprime il tasso di copertura dei comportamenti attesi che, moltiplicato per 100, determina il punteggio della valutazione medesima.

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

5.6.3. Sistema di valutazione n. 3

Valevole per il personale delle Aree del comparto Funzioni centrali e personale dell'Area contrattuale Istruzione e ricerca livelli IV–VIII:

- Istruzione e ricerca – livelli IV–VIII;
- Aree – senza p.o., con p.o. di II livello;
- Aree – con p.o. di I livello o con posizione fissa.

Valevole per i professionisti di ciascun ramo professionale:

- senza incarico di coordinamento;
- con incarico di coordinamento non generale.

Valevole per i medici:

- di I livello;
- di II livello.

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

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

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

Tabella 16 – scala del giudizio di merito.

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

Tipo valutazione	Range di punteggi	Giudizio di merito complessivo
Positiva	da 18 a 21	elevato
	da 11 a 17	più che adeguato
	da 1 a 10	sufficiente
Negativa	da -7 a 0	insufficiente

Tabella 17 – schema di associazione tra *range* di punteggi e giudizi di merito.

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

5.7. Procedure di conciliazione

Nell'ambito del processo di valutazione della *performance* individuale, al fine di garantire le necessarie tutele ai soggetti valutati e prevenire l'eventuale insorgenza di contenzioso in sede giurisdizionale, è prevista una procedura di conciliazione articolata generalmente su due livelli, secondo la logica del riesame e della revisione della valutazione effettuata. Non è prevista la fase di revisione in tutti i casi in cui il decisore della valutazione è già in prima istanza il Direttore generale (Dirigenti con incarico dirigenziale di livello generale, Coordinatori generali dei rami professionali, Avvocato generale, Sovrintendente sanitario centrale, Dirigenti con incarico dirigenziale di livello non generale, Responsabili di struttura non dirigenziale, Medici di II livello, Medici di I livello della Direzione generale, Professionisti).

5.8. Schema delle competenze del processo di valutazione

Personale Funzioni centrali delle aree e personale Area contrattuale Istruzione e ricerca livelli IV-VIII	Proponente	Consulente interno	Decisore
Personale Sedi A e C			Dirigente struttura
Personale Sedi B	Responsabile struttura non dirigenziale		Dirigente struttura
Personale Direzione regionale	Dirigente struttura/ Responsabile struttura non dirigenziale		Direttore regionale
Personale consulenze regionali/Avvocature distrettuali	Coordinatore regionale/Coordinatore avvocatura distrettuale		Direttore regionale

Personale Funzioni centrali delle aree e personale Area contrattuale Istruzione e ricerca livelli IV–VIII	Proponente	Consulente interno	Decisore
Personale UOT/ Istruzione e ricerca	Responsabile UOT		Direttore regionale
Funzionari di vigilanza non destinatari di posizione fissa	Dirigente attività istituzionali	Responsabile della funzione di vigilanza	Direttore regionale
Personale collaborazione sanitaria delle Sedi e Direzioni regionali	Direttore di Sede/Dirigente attività istituzionali/ Responsabile struttura non dirigenziale	Dirigente medico II livello	Direttore regionale
Personale collaborazione sanitaria delle strutture riabilitative	Direttore struttura riabilitativa	Dirigente medico II livello	Direttore centrale assistenza protesica e riabilitazione
Personale direzioni centrali	Dirigente struttura/ Responsabile struttura non dirigenziale		Direttore centrale
Personale consulenze centrali/Avvocatura generale/ Sovrintendenza sanitaria centrale	Coordinatore generale/Avvocato generale/ Sovrintendente sanitario centrale		Direttore centrale risorse umane
Personale Consulenza tecnica per l'edilizia centrale	Coordinatore generale		Direttore centrale patrimonio
Personale dipartimenti di ricerca	Responsabile dipartimento		Direttore centrale ricerca
Personale segreterie tecniche Presidente, Direttore generale, Collegio sindaci, Consiglio indirizzo vigilanza, Organismo indipendente di valutazione	Responsabile struttura non dirigenziale		Dirigente struttura
Personale ufficio <i>audit</i> , Magistrato Corte dei conti	Responsabile struttura non dirigenziale		Direttore centrale risorse umane
Personale Servizio ispettorato e sicurezza, Casellario centrale infortuni e Supporto organi			Dirigente struttura

Personale Funzioni centrali delle aree e personale Area contrattuale Istruzione e ricerca livelli IV-VIII	Proponente	Consulente interno	Decisore
Responsabili strutture non dirigenziali ufficio <i>audit</i> , Segreterie tecniche Magistrato Corte dei conti, Presidente e Consiglio indirizzo vigilanza	Direttore centrale risorse umane/Dirigente struttura		Direttore generale
Responsabili strutture non dirigenziali in Direzione generale, Direzione regionale, Sedi A/B, Direzione provinciale Bolzano	Direttore centrale/Direttore regionale/Direttore centrale risorse umane		Direttore generale
Responsabili strutture non dirigenziali nelle Sedi e nelle Direzioni regionali C/D/E	Direttore regionale	Direttore struttura	Direttore generale

Tabella 18 – schema delle competenze del processo di valutazione per il personale Funzioni centrali delle aree e personale Area contrattuale Istruzione e ricerca livelli IV-VIII.

Professionisti	Proponente	Consulente interno	Decisore
Professionista di Direzione regionale e delle Avvocature distrettuali senza coordinamento	Coordinatore generale	Coordinatore Regionale/ Coordinatore avvocatura distrettuale	Direttore generale
Professionista coordinatore regionale/Avvocature distrettuali	Coordinatore generale		Direttore generale
Professionista di Direzione generale senza coordinamento	Coordinatore generale		Direttore generale
Professionista coordinatore settore centrale	Coordinatore generale		Direttore generale
Professionista coordinatore generale		Direttore centrale risorse umane	Direttore generale

Tabella 19 – schema delle competenze del processo di valutazione per i Professionisti.

Medici	Proponente	Consulente interno	Decisore
Sovrintendente sanitario centrale		Direttore centrale risorse umane	Direttore generale
Medici I livello territoriali	Medico di II livello		Direttore regionale
Medici I livello Direzione generale ⁶	Sovrintendente sanitario centrale	Medico di II livello	Direttore generale
Medici II livello	Sovrintendente sanitario centrale		Direttore generale

Tabella 20 – schema delle competenze del processo di valutazione per i Medici.

Dirigenti	Proponente	Consulente interno	Decisore
Dirigenti II fascia Sedi	Direttore regionale		Direttore generale
Dirigenti II fascia Direzione generale, Direzione regionale	Direttore centrale/ Direttore regionale		Direttore generale
Dirigenti II fascia Strutture particolare rilievo ⁷	Direttore centrale risorse umane		Direttore generale
Dirigenti II fascia di Direzione regionale ⁸	Direttore centrale risorse umane	Direttore regionale	Direttore generale
Dirigenti II fascia con incarico generale		Direttore centrale risorse umane	Direttore generale
Dirigenti I fascia		Direttore centrale risorse umane	Direttore generale

Tabella 21 – schema delle competenze del processo di valutazione per i Dirigenti.

5.9. Set di indicatori per la valutazione della *performance* individuale

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

⁶ Sovrintendenza sanitaria centrale, Centro riabilitazione Volterra, Centro protesi Vigorso, Filiali di Roma e Lamezia Terme.

⁷ Segreterie tecniche (Presidente, Direttore generale, Collegio sindaci, Civ), Tecnostruttura Oiv, Servizio supporto Organi, Servizio ispettorato e sicurezza e Casellario centrale infortuni.

⁸ Responsabile Sede regionale di Aosta, Direzione provinciale di Bolzano, Direzione provinciale di Trento, Direzione regionale Friuli Venezia Giulia e Ufficio POAS dipendente, Direzione regionale Umbria, Direzione regionale Abruzzo e Ufficio POAS dipendente, Direzione regionale Molise, Direzione regionale Basilicata.

5.9.1. Set di indicatori n. 1

Per la valutazione dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti con incarico dirigenziale di livello generale (I fascia), dei Professionisti coordinatori generali, dell'Avvocato generale e del Sovrintendente sanitario centrale.

Ai fini della valutazione dei comportamenti organizzativi viene considerato l'insieme di indicatori di seguito riportato:

Cultura del servizio:

1. testimoniare nella quotidianità del proprio agire, con tutti gli interlocutori interni ed esterni, i valori di servizio, lealtà, equità, trasparenza, integrità e prevenzione della corruzione;
2. considerare la soddisfazione degli utenti e la tutela dei lavoratori come priorità e come guida nelle azioni e nei comportamenti;
3. assicurare completezza, correttezza, affidabilità, fruibilità e tempestività dei prodotti e dei servizi;
4. promuovere iniziative per il miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei processi anche tramite interventi finalizzati alla semplificazione dei flussi operativi/organizzativi;
5. rappresentare efficacemente l'Ente nelle diverse sedi istituzionali.

Visione strategica:

1. interpretare con efficacia le strategie istituzionali concorrendo alla loro formazione;
2. individuare le iniziative che meglio possano declinare e realizzare le strategie dell'Istituto e promuovere interventi di cambiamento, anche organizzativi e tecnologici, coerenti con le strategie aziendali.

Programmazione e capacità budgetaria:

1. individuare e negoziare obiettivi e target coerenti con gli obiettivi generali, con i vincoli dati e con le risorse disponibili;
2. saper valutare e gestire efficacemente i rischi organizzativi, gestionali e tecnologici;
3. assicurare l'impiego ottimale delle risorse disponibili in funzione dei risultati da conseguire.

Leadership e capacità relazionali:

1. garantire, attraverso i propri comportamenti, credibilità e fiducia nei rapporti con i propri collaboratori, nelle relazioni esterne e in quelle sindacali;
2. utilizzare con efficacia tutti i canali della comunicazione sia all'interno che all'esterno dell'Ente;

3. gestire in modo costruttivo le relazioni, cogliendo le esigenze degli interlocutori e proponendo soluzioni in grado di superare eventuali criticità.

Sviluppo delle competenze e promozione del benessere organizzativo:

1. valorizzare le risorse umane con riguardo allo sviluppo delle competenze, alla crescita della motivazione e alla capacità valutativa, promuovendo l'integrazione tra le diverse professionalità;
2. stimolare e fornire ai propri collaboratori opportunità di crescita professionale favorendo il processo di responsabilizzazione e la rotazione degli incarichi;
3. favorire un clima sereno e costruttivo, prevenendo ogni forma di discriminazione e utilizzando efficacemente tutti gli strumenti volti a rispondere alle esigenze di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti.

5.9.2. Set di indicatori n. 2

Per la valutazione dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti con incarico dirigenziale di livello non generale (II fascia), Responsabili di strutture non dirigenziali (ai sensi dell'art. 9, comma 1, del d.lgs. n. 150/2009 e successive modificazioni) nonché della capacità valutativa e del rispetto degli obblighi la cui violazione comporta responsabilità dirigenziale.

Ai fini della valutazione dei comportamenti organizzativi, viene considerato l'insieme di indicatori di seguito riportato:

Competenze di Istituto:

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

Competenze di Ruolo:

1. autocontrollo;
2. *leadership*;
3. negoziazione;
4. pianificazione.

Competenze di Posizione:

1. *problem solving*;
2. assunzione di responsabilità;

3. guida e sviluppo dei collaboratori;
4. visione d'insieme.

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

5.9.3. Set di indicatori n. 3a

Per il personale delle Aree del comparto Funzioni centrali senza p.o., con p.o. di II livello e per il personale dell'Area contrattuale Istruzione e ricerca livelli IV–VIII.

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

Risposta alle attese di impegno e responsabilità:

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

Risposta alle attese di produttività e di competenza:

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

Risposta alle attese comportamentali:

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

5.9.4. Set di indicatori n. 3b

Per il personale delle Aree del comparto Funzioni centrali con p.o. di I livello o con posizione fissa.

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

Risposta alle attese di impegno e produttività:

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

Risposta alle attese competenziali:

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

Risposta alle attese comportamentali:

1. adesione al ruolo (assunzione di responsabilità, guida e sviluppo dei collaboratori, iniziativa, pianificazione e controllo);
2. dinamismo organizzativo (sinergia, condivisione della conoscenza; disponibilità verso i colleghi; flessibilità, partecipazione attiva e coinvolgimento nelle attività dell'area di lavoro; disponibilità e collaborazione concreta alla risoluzione di problematiche non di stretta competenza, contributo al miglioramento dei processi di lavoro);
3. capacità comunicativa (dimostrata nelle espressioni scritta, orale, relazionale di gruppo).

5.9.5. Set di indicatori n. 4a

Per i Professionisti di ciascun ramo professionale senza incarico di coordinamento.

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

Risposta alle attese di impegno e responsabilità:

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

Risposta alle attese di produttività e di competenza:

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

Risposta alle attese comportamentali:

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

5.9.6. Set di indicatori n. 4b

Per i Professionisti con incarico di coordinamento non generale.

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

Risposta alle attese di impegno e responsabilità:

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

Risposta alle attese di produttività e di competenza:

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

3. aggiornamento professionale (autoaggiornamento, partecipazione ad eventi formativi come discente, ecc.).

Risposta alle attese comportamentali:

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

5.9.7. Set di indicatori n. 5a

Per i Medici di I livello.

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

Risposta alle attese di impegno e responsabilità:

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

Risposta alle attese di produttività e di competenza:

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

Risposta alle attese comportamentali:

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

5.9.8. Set di indicatori n. 5b

Per i Medici di II livello.

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

Risposta alle attese di impegno e responsabilità:

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

Risposta alle attese di produttività e di competenza:

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

Risposta alle attese comportamentali:

1. adesione al ruolo professionale (assunzione di responsabilità, iniziativa, guida e sviluppo dei collaboratori, pianificazione e controllo delle attività professionali, ecc.);

2. dinamismo organizzativo (sinergia; sinergia con soggetti esterni quali ASL, Università e medici aziendali, condivisione della conoscenza; capacità di collaborazione e cooperazione; integrazione interdisciplinare; contributo al miglioramento dei processi di lavoro; capacità comunicativa nelle espressioni scritta, orale, relazionale di gruppo; ecc.).

6. GLOSSARIO

CIV	Consiglio di indirizzo e vigilanza
CUG	Comitato unico di garanzia
OIV	Organismo indipendente di valutazione
PBC	Programmazione bilancio e controllo
P.O.	Posizione organizzativa
POAS	Programmazione organizzazione e attività strumentali
UOT	Unità operativa territoriale

7. INDICE DELLE FIGURE

Figura 1 – struttura organizzativa.	9
Figura 2 – ciclo della <i>performance</i> .	14
Figura 3 – gerarchia obiettivi.	15
Figura 4 – processo di pianificazione/programmazione.	17

8. INDICE DELLE TABELLE

Tabella 1 – mappa degli utenti/ <i>stakeholder</i> .	23
Tabella 2 – elementi che concorrono alla determinazione del risultato di <i>performance</i> delle Direzioni territoriali.	29
Tabella 3 – punteggio attribuito agli elementi che concorrono alla determinazione del risultato di <i>performance</i> delle Direzioni territoriali: esempio.	29
Tabella 4 – elementi che concorrono alla determinazione del risultato di <i>performance</i> delle Strutture regionali.	30
Tabella 5 – punteggio attribuito agli elementi che concorrono alla determinazione del risultato di <i>performance</i> delle Strutture regionali: esempio.	30
Tabella 6 – elementi che concorrono alla determinazione del risultato di <i>performance</i> delle strutture centrali.	31
Tabella 7 – punteggio attribuito agli elementi che concorrono alla determinazione del risultato di <i>performance</i> delle strutture centrali: esempio.	31
Tabella 8 – indicatori di stato di salute.	32
Tabella 9 – indicatori di efficienza ed economicità.	33
Tabella 10 – indicatori di efficacia.	33
Tabella 11 – indicatori di impatto.	34
Tabella 12 – elementi che concorrono alla determinazione del risultato di <i>performance</i> dell’Istituto nel suo complesso.	34
Tabella 13 – parametro di liquidazione per l’erogazione del trattamento accessorio.	36
Tabella 14 – accorpamenti territoriali.	40
Tabella 15 – scala parametrica.	42
Tabella 16 – scala del giudizio di merito.	43
Tabella 17 – schema di associazione tra range di punteggi e giudizi di merito.	44
Tabella 18 – schema delle competenze del processo di valutazione per il personale Funzioni centrali delle aree e personale Area contrattuale Istruzione e ricerca livelli IV–VIII.	46
Tabella 19 – schema delle competenze del processo di valutazione per i Professionisti.	46
Tabella 20 – schema delle competenze del processo di valutazione per i Medici.	47
Tabella 21 – schema delle competenze del processo di valutazione per i Dirigenti.	47