

INAIL

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



SOMMARIO

1.	PREMESSA	5
2.	SERVIZI E ORGANIZZAZIONE DELL'ISTITUTO	7
2.1.	SERVIZI.....	8
2.2.	ORGANIZZAZIONE.....	8
2.3.	ORGANI DELL'ISTITUTO.....	10
3.	IL CICLO DELLA <i>PERFORMANCE</i>	13
3.1.	IL PROCESSO DI RIPROGRAMMAZIONE.....	15
3.2.	RUOLO DELL'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE.....	16
4.	MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE	17
4.1.	RIPARTO TRA <i>PERFORMANCE</i> ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE	18
5.	LA MISURAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> ORGANIZZATIVA.....	19
5.1.	GLI INDICATORI	19
5.2.	TIPOLOGIE DI OBIETTIVI E PROCEDURE DI SUPPORTO	20
5.2.1.	LE TIPOLOGIE DI OBIETTIVO	20
5.2.2.	LE PROCEDURE DI SUPPORTO.....	22
5.3.	IL COINVOLGIMENTO DEI CITTADINI E UTENTI.....	23
5.3.1.	GLI <i>STAKEHOLDER</i>	23
5.3.2.	LA <i>CUSTOMER SATISFACTION</i>	24
6.	LA VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> DELLE STRUTTURE CENTRALI E TERRITORIALI	27
6.1.	DIREZIONI TERRITORIALI.....	27
6.2.	STRUTTURE REGIONALI	28
6.3.	STRUTTURE CENTRALI.....	29
7.	LA VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> DELL'ISTITUTO	31
7.1.	L'ATTUAZIONE DELLE STRATEGIE	32
7.2.	LO STATO DI SALUTE.....	33
7.3.	EFFICIENZA/ECONOMICITÀ, EFFICACIA E IMPATTO (<i>OUTCOME</i>)	34
8.	CRITERI DI MISURAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> ORGANIZZATIVA	37
8.1.	MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> DELLE STRUTTURE CENTRALI E TERRITORIALI	37
8.2.	MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> DELL'ISTITUTO NEL SUO COMPLESSO.	38
9.	PARAMETRO DI LIQUIDAZIONE DELL'INCENTIVO ORDINARIO COLLEGATO ALLA <i>PERFORMANCE</i> ORGANIZZATIVA..	41
10.	<i>PERFORMANCE</i> INDIVIDUALE	43
10.1.	PREMESSA	43
10.2.	VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE	44
10.3.	SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> INDIVIDUALE	44
10.4.	LIVELLI DI ACCORPAMENTO DI CATEGORIA E TERRITORIALE DEL PERSONALE.....	45
10.5.	PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> INDIVIDUALE.....	46
10.6.	SISTEMI DI VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> INDIVIDUALE	47
10.6.1.	SISTEMA DI VALUTAZIONE N. 1	47
10.6.2.	SISTEMA DI VALUTAZIONE N. 2	48
10.6.3.	SISTEMA DI VALUTAZIONE N. 3	49
10.7.	PROCEDURE DI CONCILIAZIONE.....	50
10.8.	SCHEMA DELLE COMPETENZE DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE	51

10.9.	SET DI INDICATORI PER LA VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> INDIVIDUALE	54
10.9.1.	SET DI INDICATORI N. 1.....	54
10.9.2.	SET DI INDICATORI N. 2.....	56
10.9.3.	SET DI INDICATORI N. 3A.....	57
10.9.4.	SET DI INDICATORI N. 3B.....	58
10.9.5.	SET DI INDICATORI N. 4A.....	59
10.9.6.	SET DI INDICATORI N. 4B.....	60
10.9.7.	SET DI INDICATORI N. 5A.....	61
10.9.8.	SET DI INDICATORI N. 5B.....	62
11.	GLOSSARIO.....	63
12.	INDICE DELLE FIGURE.....	65
13.	INDICE DELLE TABELLE.....	67

1. 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 un elemento essenziale del "ciclo di gestione della *performance*" in quanto definisce le modalità di svolgimento delle diverse fasi che lo compongono.

Esso, in particolare, 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 2021 che, collocandosi temporalmente nella grave situazione di emergenza determinata dall'epidemia da Covid-19, tiene conto delle modifiche intervenute nel corso del 2020 nell'organizzazione del lavoro attraverso il massiccio ricorso allo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile (*smart working*).

Inoltre, pur confermando l'impianto in vigore per l'anno 2020, sono state introdotte delle migliorie in accoglimento di alcune delle richieste formulate dall'Oiv e si è tenuto conto, altresì, della esperienza maturata nell'applicazione del ciclo di gestione della *performance*.

2. 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.

2.1. 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*.

Si sottolinea che, a seguito dell'emergenza epidemiologica da Covid-19, l'Istituto ha visto il riconoscimento di nuove competenze da parte del legislatore e l'incremento delle attività collegate al contrasto della pandemia come la validazione straordinaria dei dispositivi di protezione individuale, i riconoscimenti di infortunio sul lavoro per contagio da Covid-19, il supporto alle attività del Comitato tecnico scientifico, le iniziative informative e di sostegno, in particolare per gli operatori sanitari, e l'analisi delle situazioni di rischio.

2.2. 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.

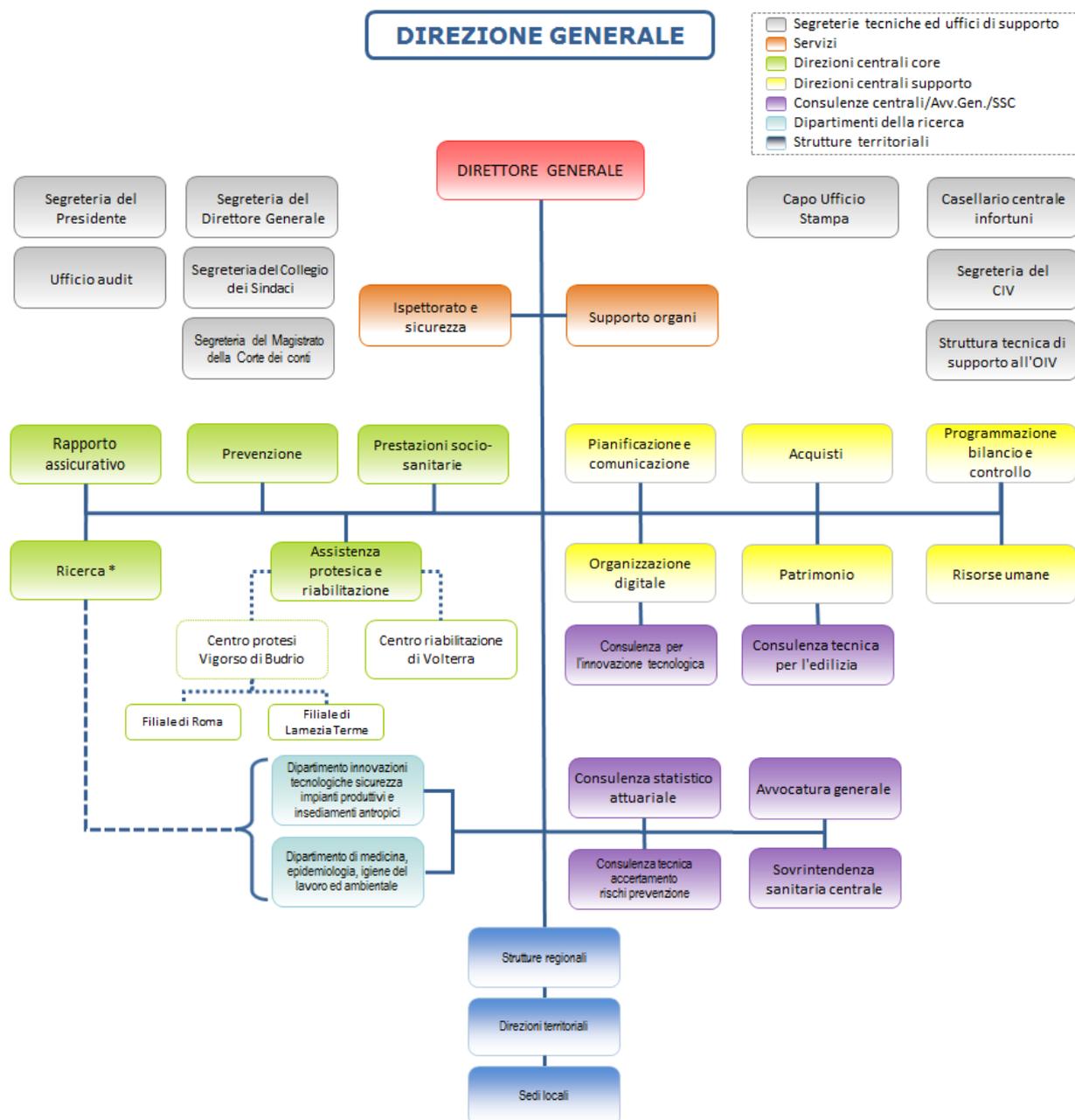
Le Direzioni regionali sono responsabili del governo del territorio di competenza e assicurano, per il tramite delle Direzioni territoriali, l'erogazione dei servizi istituzionali.

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.

2.3. 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), che svolge compiti propositivi, consultivi e di verifica in materia di promozione delle pari opportunità e contrasto alle discriminazioni; nell'ambito della funzione propositiva riveste particolare importanza quella riguardante la predisposizione di Piani di azioni positive tendenti ad assicurare la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione delle pari opportunità nel lavoro;
- 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.

3. IL CICLO DELLA *PERFORMANCE*

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.

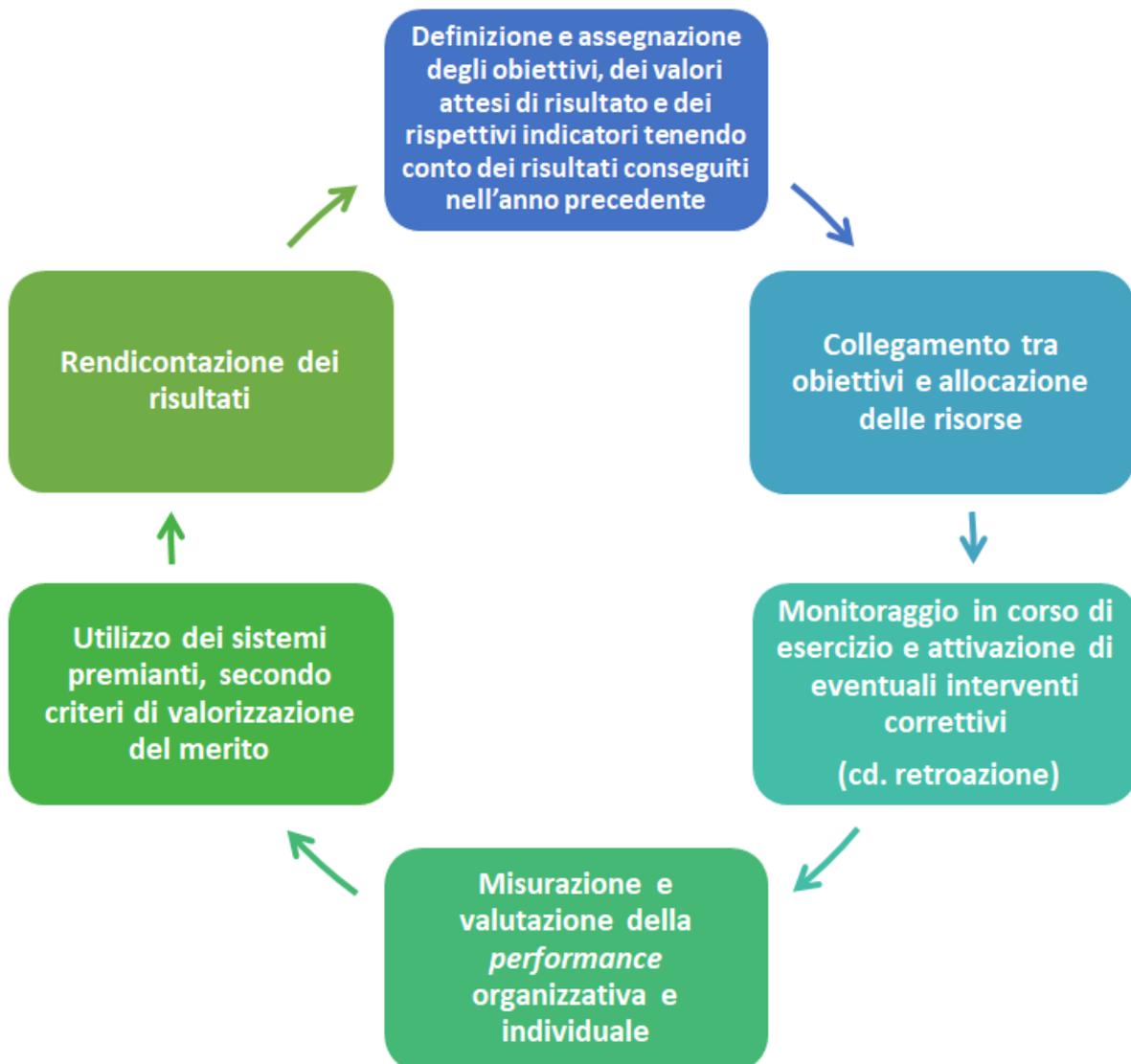


Figura 2 – ciclo della *performance*.

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 (c.d. 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.

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.

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

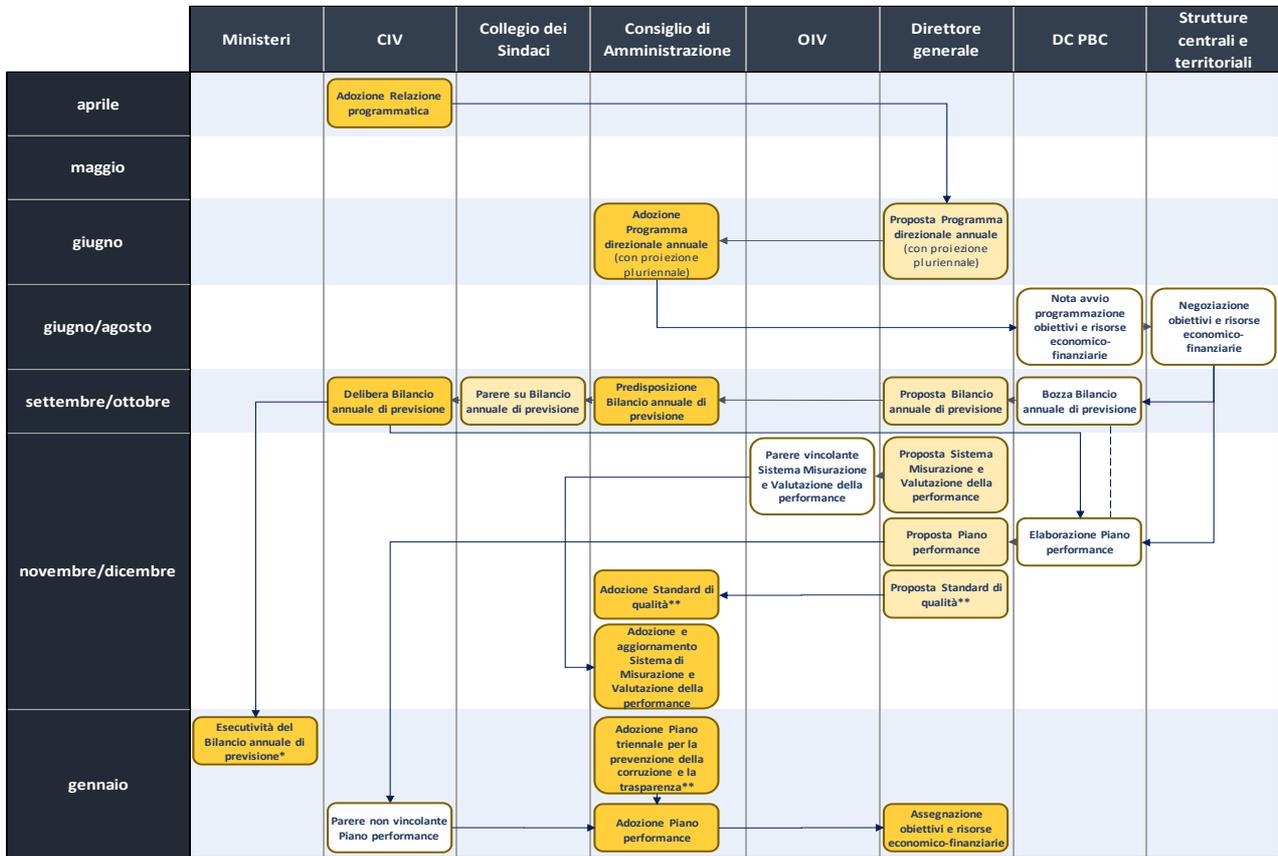
Per quanto riguarda il Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, l'Organismo indipendente di valutazione è chiamato ad esprimere un parere vincolante ai sensi dell'art. 7, comma 1, del d.lgs. n. 150/2009.

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.



* 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

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

Figura 3 – processo di pianificazione/programmazione.

3.1. 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*.

3.2. 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.

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

Il Sistema riguarda la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e individuale.

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 sono attività distinte ma complementari.

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 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 sia durante l'anno (c.d. monitoraggio) sia al termine dell'anno.

In particolare, nel corso dell'anno è realizzata con cadenza trimestrale la verifica dell'andamento produttivo, utile per individuare eventuali interventi di miglioramento e per erogare acconti sulla retribuzione accessoria. L'erogazione del saldo è subordinata, previa misurazione dei risultati a fine anno e successiva valutazione, alla validazione della Relazione annuale sulla *performance* da parte dell'Oiv.

Al termine dell'anno, 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.

4.1. Riparto tra *performance* organizzativa ed individuale

L'incentivo per la produttività (c.d. incentivo ordinario) per il personale e la retribuzione di risultato per i dirigenti, i professionisti ed i medici sono erogati sulla base delle seguenti percentuali di riparto:

- 70% conseguente alla valutazione della *performance* organizzativa;
- 30% conseguente alla valutazione della *performance* individuale.

5. LA MISURAZIONE DELLA *PERFORMANCE* ORGANIZZATIVA

La misurazione della *performance* organizzativa parte dal presupposto che la stessa non può essere, solo ed esclusivamente, ricondotta all'andamento dei risultati di produzione, ma deve tener conto, per meglio rappresentare i risultati dell'Istituto, di tutti gli aspetti "vitali" di un'organizzazione. È possibile indirizzare la sua misurazione secondo una visione più completa ed integrata, che coinvolga più prospettive di osservazione, analisi, misurazione e valutazione dell'azione esercitata e delle risorse utilizzate dall'Istituto, per rappresentare in modo coerente la progressiva crescita dell'organizzazione.

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**.

5.1. 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.

5.2. Tipologie di obiettivi e procedure di supporto

A supporto dell'attività di pianificazione e consuntivazione opera la procedura **Programmazione, bilancio e controllo (PBC)**, articolata in una pluralità di sottosistemi in relazione alle tipologie di obiettivi oggetto di programmazione

5.2.1. Le tipologie di obiettivo

Per chiarezza espositiva si fornisce una sintetica descrizione delle tipologie di obiettivo con l'evidenza del collegamento tra gli obiettivi pluriennali e annuali:

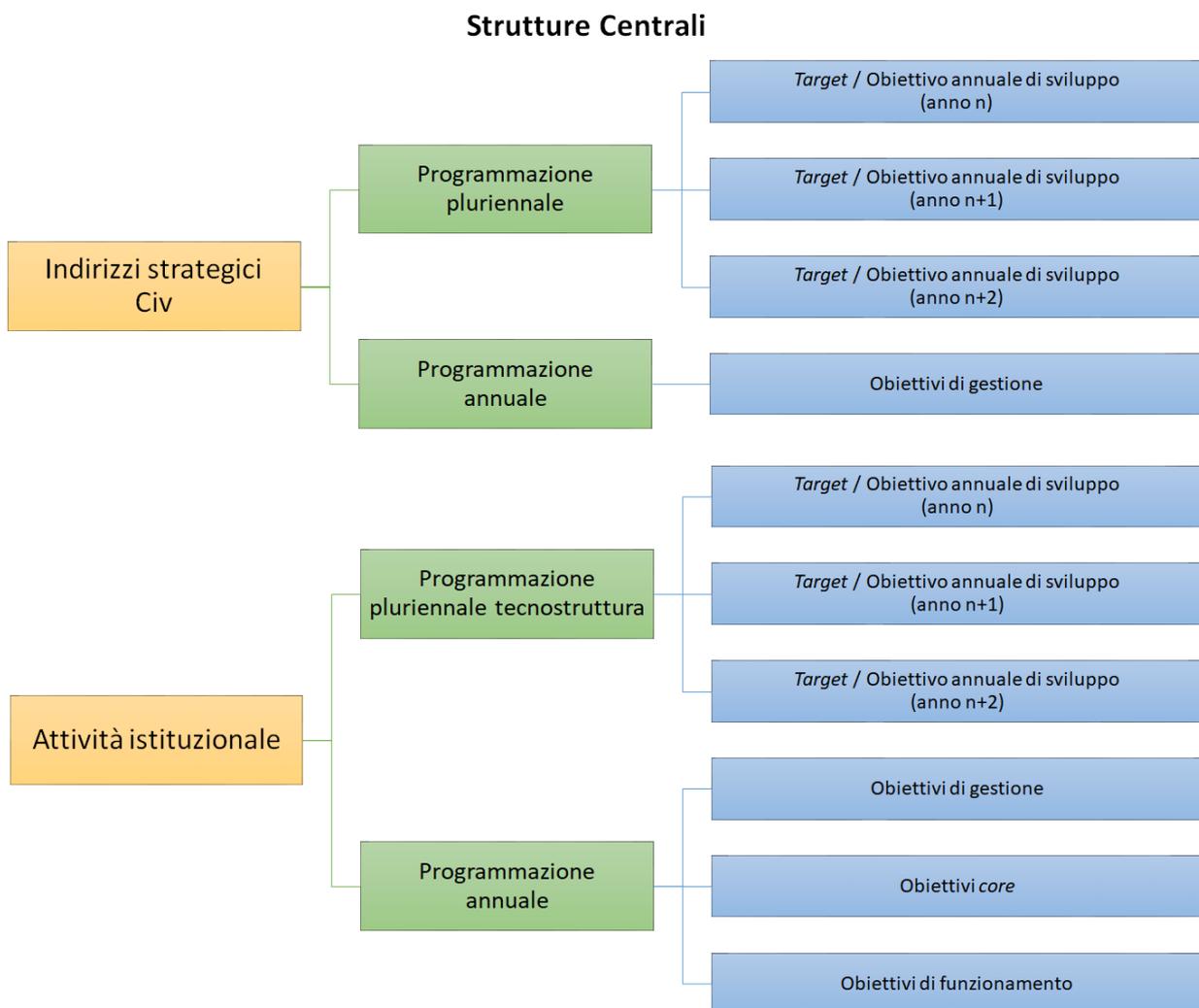
- obiettivi pluriennali
gli obiettivi pluriennali, declinati dalle Strutture centrali, rappresentano le iniziative che rivestono valenza strategica per l'Istituto. Essi si articolano in *target* annuali coincidenti con i c.d. obiettivi di sviluppo;
- obiettivi annuali
 - a) obiettivi di sviluppo
gli 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.



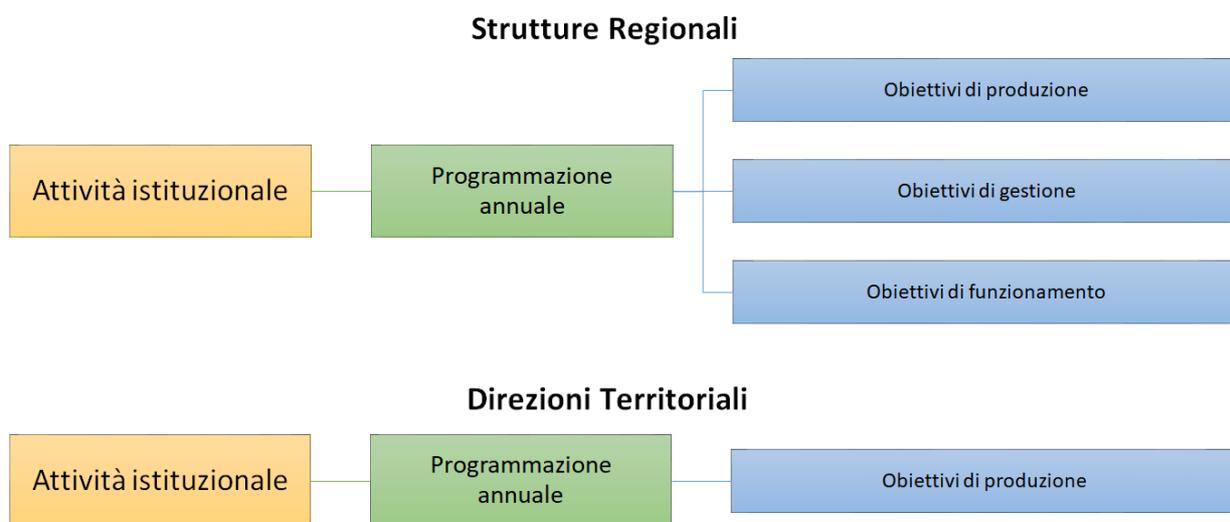


Figura 4 – tipologie di obiettivo.

5.2.2. Le procedure di supporto

1. 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;

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).

- consuntivazione degli FTE sulle attività (clusterizzati in sei profili professionali).
- 2. Il sottosistema **Obiettivi di produzione**: consente alle strutture territoriali la programmazione degli obiettivi di produzione finalizzati all'erogazione di servizi di qualità ai cittadini. La programmazione ha ad oggetto: le grandezze (i volumi di produzione) per ciascun prodotto/servizio; i *target* per ciascun indicatore; gli FTE per ciascun processo di produzione.
- 3. Il sottosistema **Controllo obiettivi di produzione** attraverso il quale avviene la consuntivazione degli obiettivi di produzione; la stessa ha cadenza mensile e la rilevazione avviene in modo automatico dai sistemi di riferimento.
- 4. Il sottosistema **Obiettivi risultati scostamenti opportunità** (c.d. **O.R.S.O.**) attraverso il quale 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.
- 5. Il sottosistema **Preventivo economico-finanziario** impiegato per la definizione delle previsioni di impiego delle risorse finanziarie ed economiche delle strutture centrali e territoriali

Tutti i citati sottosistemi dispongono di un'articolata reportistica.

5.3. Il coinvolgimento dei cittadini e utenti

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.

5.3.1. Gli *stakeholder*

Il punto di partenza per la definizione del modello è stata la realizzazione della mappa degli utenti/*stakeholder* (portatori d'interesse), ovvero di tutti coloro che sono interessati all'attività ed agli obiettivi dell'amministrazione e/o possono condizionarne il coinvolgimento.

Gli *stakeholder* dell'Istituto si articolano in tre tipologie:

- *stakeholder* influenzatori: (alto potere/influenza e basso interesse): devono essere sensibilizzati per aumentare il loro interesse verso l’Istituto;
- *stakeholder* chiave (alto potere/influenza, alto interesse): intervengono nel processo di programmazione in quanto i rappresentanti dei datori di lavoro e dei lavoratori sono componenti del Civ;
- *stakeholder* deboli (basso potere/influenza ed alto tasso di interesse): intervengono nella valutazione della *performance* attraverso le indagini di *customer satisfaction*.

Si fornisce di seguito la mappa degli utenti/*stakeholder* sulla base dei criteri potere/influenza e livello di interesse.

		POTERE/INFLUENZA	
		BASSO	ALTO
INTERESSE	BASSO		Ministero della salute Ministero del lavoro e delle politiche sociali Ministero dell'economia e delle finanze Dipartimento della Funzione Pubblica Corte dei conti Parlamento Media e organi di stampa
	ALTO	Lavoratori infortunati Lavoratori affetti da malattia professionale Lavoratori disabili Lavoratori titolari di rendita Superstiti di lavoratori deceduti per causa di lavoro Aziende / datori di lavoro Scuole e Università Operatori del settore SSN Utenti interni Privati cittadini	Sindacati Enti di patronato Consulenti del lavoro e relativo Ordine Dottori commercialisti ed esperti contabili e relativo Ordine CAF Studi legali e Ordine degli Avvocati Banche e assicurazioni Associazioni di categoria Comunità scientifica Persone giuridiche private nazionali e internazionali Medici e relativo Ordine Altre PP.AA.

Tabella 1 – mappa degli utenti/*stakeholder*.

5.3.2. La *customer satisfaction*

Per la valutazione dei servizi sono state selezionate le seguenti tipologie di utenti:

- utenti esterni: aziende e lavoratori;

- utenti interni: dipendenti Inail.

Lo strumento individuato per la rilevazione del grado di soddisfazione di tali utenti è rappresentato dall'indagine annuale di *customer satisfaction* che consente 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 6.1, 6.2, 6.3 e 7.

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.

L'indagine di *customer* esterna

L'indagine di *customer* esterna è rivolta agli utenti che hanno usufruito nel periodo di riferimento (l'anno precedente al momento della rilevazione) dei servizi erogati allo sportello e/o in modalità multicanale ed appartenenti a una delle seguenti tipologie e relative categorie:

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

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*.

Per ciascuna domanda a risposta chiusa è associata una scala di valutazione (scala Likert).

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.

Il questionario viene somministrato attraverso una procedura che consente di misurare in modo del tutto oggettivo i risultati che entrano a pieno titolo nella misurazione della performance, previa determinazione di un valore target, anche sulla base dei dati storici.

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

L'indagine di *customer* interna

L'indagine di *customer satisfaction* interna, rivolta a tutti i dipendenti dell'Istituto, a tempo indeterminato e determinato, è volta a misurare il livello di soddisfazione dell'utente interno nei confronti dei servizi a lui dedicati e di supporto all'attività lavorativa.

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 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.

6. LA VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* DELLE STRUTTURE CENTRALI E TERRITORIALI

6.1. 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> interna/Benessere organizzativo	10
<i>Customer satisfaction</i> esterna	30
Obiettivi di <i>performance</i> propri di ciascuna struttura	60

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> interna/Benessere organizzativo	2,68	2,70	10	R ÷ T x P	9,93
<i>Customer satisfaction</i> esterna	3,73	3,35	30		33,40
Obiettivi di <i>performance</i> propri di ciascuna struttura	80,58	100	60		48,35
Punteggio complessivamente conseguito					91,68

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

6.2. 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	2,70	10	$R \div T \times P$	10
<i>Customer satisfaction</i> esterna	3,28	3,35	30		29,37
Obiettivi di <i>performance</i> delle Direzioni territoriali aggregati a livello regionale	98,53	100	25		24,63
Obiettivi di <i>performance</i> propri di ciascuna struttura	99,70	100	35		34,90
Punteggio complessivamente conseguito					98,90

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

6.3. 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.

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

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	2,70	10	$R \div T \times P$	10
<i>Customer satisfaction</i> esterna	3,20	3,35	30		28,66
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					97,29

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

7. LA VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* DELL'ISTITUTO

A decorrere dal 2021 è introdotto, in via sperimentale, un modello di misurazione e valutazione della *performance* dell'Istituto nel suo complesso articolato in tre dimensioni a ciascuna delle quali è attribuito un peso.

Componenti che concorrono alla determinazione della <i>performance</i> dell'Istituto nel suo complesso		Peso/ Punteggio massimo
Attuazione delle strategie		30
Stato di salute dell'Istituto		25
Efficienza/ economicità, efficacia e impatto (<i>outcome</i>)	Efficienza/economicità	10
	Efficacia	10
	Impatto (<i>outcome</i>)	25

Tabella 8 – componenti che concorrono alla determinazione del risultato di *performance* dell'Istituto nel suo complesso.

Di seguito si riporta il dettaglio degli indicatori attraverso i quali si misura ciascuna componente della *performance* dell'Istituto nel suo complesso. Per ciascuno di tali indicatori la *baseline* ed il *target* sono individuati nel Piano della *performance*.

7.1. L'attuazione delle strategie

Gli indicatori che misurano l'attuazione delle strategie, sono di natura quantitativa e si riferiscono ad indirizzi strategici ritenuti particolarmente significativi in materia di vigilanza, recupero delle prestazioni economiche erogate agli infortunati/tecnopatici, prestazioni riabilitative integrative, progetti di reinserimento lavorativo e servizi omologativi/certificativi.

Attuazione delle strategie	
Obiettivo strategico	Indicatori
Contrasto all'evasione ed elusione	Importo premi omessi accertati
Recupero prestazioni economiche	Importo incassi da rivalsa
Attività di riabilitazione erogata da terzi	N. assistiti
	N. prestazioni erogate
Attività di reinserimento	N. progetti attivati
Incremento entrate per certificazione e verifica	Incassi da attività omologativa/certificativa

Tabella 9 – indicatori di attuazione delle strategie.

7.2. Lo stato di salute

Costituisce il presupposto/vincolo della programmazione e misura il livello di salute dell'Amministrazione. Tra tali indicatori sono ricompresi alcuni indicatori comuni

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

Tabella 10 – indicatori di stato di salute.

7.3. Efficienza/economicità, efficacia e impatto (*outcome*)

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 / Economicità	
Indicatori	
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 11 – indicatori di efficienza/economicità.

Efficacia	
Indicatori	
	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 di aziende irregolari rispetto alle aziende ispezionate
	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 incassi da rivalse rispetto all'importo programmato

Tabella 12 – indicatori di efficacia.

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

Impatto (<i>outcome</i>)	
Area	Indicatori
Servizi digitali dell'Istituto	Numero dei login al Portale istituzionale
	Media giornaliera degli accessi al Portale istituzionale
	Grado di utilizzo di SPID nei servizi digitali
	Percentuale di richieste pervenute in forma elettronica rispetto al totale delle richieste pervenute

Tabella 13 – indicatori di impatto (*outcome*).

8. Criteri di misurazione della *performance* organizzativa

8.1. Misurazione e valutazione della *performance* delle Strutture centrali e territoriali

La misurazione e valutazione della *performance* delle Strutture centrali e regionali e delle Direzioni territoriali avviene attraverso le fasi di elaborazione di seguito descritte.

1. Misurazione degli indicatori di *performance* organizzativa.
Viene calcolato il risultato dei singoli indicatori analiticamente individuati nel Piano della *performance*.
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*.

Per calcolare la percentuale di conseguimento del *target* si applicano le seguenti formule a seconda della tipologia di indicatore:

- rapporto tra risultato e *target* $\times 100$, per gli indicatori in aumento⁵;

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.

⁵ Per indicatore in aumento si intende un indicatore il cui risultato è tanto più positivo quanto maggiore è il suo valore (ad es. percentuale di rispetto del termine)

- $(2 - \text{risultato} / \text{target}) \times 100$, per gli indicatori in diminuzione⁶.

Al risultato così ottenuto si applica il seguente algoritmo:

- se risultato < 50 %, percentuale di conseguimento del *target* = 0;
- se risultato > 120 % e gli indicatori sono di produzione, percentuale di conseguimento del *target* = 120 %;
- se risultato > 100 % e gli indicatori non sono di produzione, percentuale di conseguimento del *target* = 100 %;
- la percentuale di conseguimento del *target* resta invariata per tutti gli altri casi.

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

Si assegna un punteggio massimo di 100 punti, alla cui determinazione contribuiscono, con pesi distinti, come indicato al capitolo 6, gli elementi di cui al precedente punto 3.

8.2. Misurazione e valutazione della *performance* dell'Istituto nel suo complesso.

La misurazione e valutazione della *performance* dell'Istituto nel suo complesso avviene attraverso le fasi di elaborazione di seguito descritte.

1. Misurazione degli indicatori di *performance* organizzativa propri dell'Istituto. Viene calcolato il risultato dei singoli indicatori individuati nel Sistema.
2. Calcolo delle percentuali di conseguimento del *target* di ciascun indicatore. Il risultato della misurazione di ciascun indicatore viene confrontato con il *target* corrispondente; i valori relativi a *baseline* e *target* saranno definiti nel Piano della *performance*.

Al risultato così ottenuto si applica il seguente algoritmo:

- se risultato < 50 %, percentuale di conseguimento del *target* = 0;
- se risultato > 100 %, percentuale di conseguimento del *target* = 100 %;
- la percentuale di conseguimento del *target* resta invariata per tutti gli altri casi.

⁶ Per indicatore in diminuzione si intende un indicatore il cui risultato è tanto più positivo quanto minore è il suo valore (ad es. tempo medio di lavorazione).

3. Calcolo del punteggio di ciascuna delle componenti (strategia, stato di salute, efficienza/economicità–efficacia–impatto (*outcome*)) che concorrono alla determinazione del risultato di *performance* dell'Istituto.

Tale punteggio si ricava in proporzione alla media aritmetica³ delle percentuali di conseguimento del *target*.

4. Attribuzione del punteggio di *performance* organizzativa dell'Istituto. Si assegna un punteggio massimo di 100 punti, alla cui determinazione contribuiscono le componenti di cui al precedente punto 3. Nella tabella seguente si fornisce un esempio di calcolo del punteggio.

Componenti che concorrono alla determinazione della <i>performance</i> dell'Istituto nel suo complesso		Media delle percentuali di realizzazione degli indicatori (M)	Peso/ Punteggio massimo (P)	Calcolo del Punteggio complessivo	
Attuazione delle strategie		105,30	30	M x P / 100	30
Stato di salute dell'Istituto		97	25		24,25
Efficienza/ economicità, efficacia e impatto (<i>outcome</i>)	Efficienza/ economicità	98	10		9,8
	Efficacia	115	10		10
	Impatto (<i>outcome</i>)	95	25		23,75
Punteggio complessivo					

Tabella 14 – punteggio attribuito agli elementi che concorrono alla determinazione del risultato di *performance* dell'Istituto nel suo complesso.

9. Parametro di liquidazione dell'incentivo ordinario collegato alla *performance* organizzativa

Il c.d. incentivo ordinario 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 15 – parametro di liquidazione per l'erogazione dell'incentivo ordinario.

10. PERFORMANCE INDIVIDUALE

10.1. 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.

Per alcune categorie di personale (il personale delle Aree A, B e C del Comparto Funzioni centrali, i Medici, i Professionisti, e il personale del Comparto Istruzione e ricerca appartenente ai livelli IV–VIII) la valutazione della *performance* individuale è collegata alla valutazione della *performance* organizzativa nel caso in cui la valutazione della *performance* individuale sia negativa. Infatti tale valutazione negativa determinerà non solo la mancata corresponsione del compenso collegato alla *performance* individuale ma anche l'azzeramento del compenso collegato alla *performance* organizzativa.

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.

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.

10.2. 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.

10.3. Sistema di valutazione della *performance* individuale

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

Resta escluso il personale dei livelli I–III, profilo di Ricercatore e Tecnologo, del Comparto Istruzione e ricerca, nelle more della completa attuazione della specifica normativa prevista in materia⁷. 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.

⁷ 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.

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.

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

10.4. 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 (contratto Area Funzioni centrali e Istruzione 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 A, B e C del Comparto Funzioni centrali e personale del Comparto 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 A, B e C del Comparto funzioni centrali Personale del Comparto 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 (contratto Area Funzioni centrali e Istruzione e ricerca)	Unico per tutte le Sedi
	Unico per tutti gli Uffici delle Direzioni regionali e centrali

Tabella 16 – accorpamenti territoriali.

10.5. 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 Schema delle competenze del processo di valutazione^{10.8}.

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 notificate 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.

10.6. 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 10.9.

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.

10.6.1. 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 17 – 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.

10.6.2. Sistema di valutazione n. 2

Valevole per i Dirigenti con incarico dirigenziale di livello non generale (contratto Area Funzioni centrali e Istruzione e ricerca), e per i 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 (competenze di Istituto di Ruolo e di Posizione) – per la cui valutazione viene utilizzato il sistema di indicatori di cui al paragrafo 10.9;
- 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.

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 2 punti.

10.6.3. Sistema di valutazione n. 3

Valevole per il personale delle Aree A, B e C del Comparto Funzioni centrali e personale del Comparto 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 18 – 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 19 – 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.

10.7. 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 – contratto Area Funzioni centrali e Istruzione e ricerca, Responsabili di struttura non dirigenziale, Medici di II livello, Medici di I livello della Direzione generale, Professionisti).

10.8. Schema delle competenze del processo di valutazione

Personale Funzioni centrali delle Aree A, B e C e personale 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/Coordinator e avvocatura distrettuale		Direttore regionale
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 Funzioni centrali delle Aree A, B e C e personale Istruzione e ricerca livelli IV-VIII	Proponente	Consulente interno	Decisore
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
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 20 – 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 21 – 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 ⁸	Sovrintendente sanitario centrale	Medico di II livello	Direttore generale
Medici II livello	Sovrintendente sanitario centrale		Direttore generale

Tabella 22 – schema delle competenze del processo di valutazione per i Medici.

⁸ Sovrintendenza sanitaria centrale, Centro riabilitazione Volterra, Centro protesi Vigorso, Filiali di Roma e Lamezia Terme.

Dirigenti	Proponente	Consulente interno	Decisore
Dirigenti Sedi	Direttore regionale		Direttore generale
Dirigenti Direzione generale, Direzione regionale	Direttore centrale/ Direttore regionale		Direttore generale
Dirigenti Strutture particolare rilievo ⁹	Direttore centrale risorse umane		Direttore generale
Dirigenti di Direzione regionale ¹⁰	Direttore centrale risorse umane	Direttore regionale	Direttore generale
Dirigenti con incarico generale		Direttore centrale risorse umane	Direttore generale
Dirigenti con incarico dirigenziale di livello generale		Direttore centrale risorse umane	Direttore generale

Tabella 23 – schema delle competenze del processo di valutazione per i Dirigenti.

10.9. 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.

10.9.1. Set di indicatori n. 1

Per la valutazione delle aree di competenza manageriale dei Dirigenti con incarico dirigenziale di livello generale, dei Professionisti coordinatori generali, dell'Avvocato generale e del Sovrintendente sanitario centrale.

Ai fini della valutazione delle aree di competenza manageriale 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;

⁹ Segreterie tecniche (Presidente, Direttore generale, Collegio sindaci, Civ), Tecnostruttura Oiv, Servizio supporto Organi, Servizio ispettorato e sicurezza e Casellario centrale infortuni.

¹⁰ 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.

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.

10.9.2. Set di indicatori n. 2

Per la valutazione dei comportamenti organizzativi (competenze di Istituto di Ruolo e di Posizione) dei Dirigenti con incarico dirigenziale di livello non generale (contratto Area Funzioni centrali e Istruzione e ricerca) e dei 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 dei Dirigenti con incarico dirigenziale di livello non generale, 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.

Ai fini della valutazione dei comportamenti organizzativi dei Responsabili di strutture non dirigenziali (ai sensi dell'art. 9, comma 1, del d.lgs. n. 150/2009 e successive modificazioni), 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. iniziativa;
2. gestione e/o partecipazione a gruppi di lavoro;
3. 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.

10.9.3. Set di indicatori n. 3a

Per il personale delle Aree A, B e C del Comparto Funzioni centrali senza p.o., con p.o. di II livello e per il personale del Comparto 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).

10.9.4. Set di indicatori n. 3b

Per il personale dell'Area C 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).

10.9.5. 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.).

10.9.6. 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.).

10.9.7. 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.).

10.9.8. 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.).

11. 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

12. INDICE DELLE FIGURE

Figura 1 – struttura organizzativa.	10
Figura 2 – ciclo della <i>performance</i>	13
Figura 3 – processo di pianificazione/programmazione.	15
Figura 4 – tipologie di obiettivo.	22

13. INDICE DELLE TABELLE

Tabella 1 – mappa degli utenti/ <i>stakeholder</i>	24
Tabella 2 – elementi che concorrono alla determinazione del risultato di <i>performance</i> delle Direzioni territoriali.....	27
Tabella 3 – punteggio attribuito agli elementi che concorrono alla determinazione del risultato di <i>performance</i> delle Direzioni territoriali: esempio.	27
Tabella 4 – elementi che concorrono alla determinazione del risultato di <i>performance</i> delle Strutture regionali.	28
Tabella 5 – punteggio attribuito agli elementi che concorrono alla determinazione del risultato di <i>performance</i> delle Strutture regionali: esempio.....	28
Tabella 6 – elementi che concorrono alla determinazione del risultato di <i>performance</i> delle strutture centrali.	29
Tabella 7 – punteggio attribuito agli elementi che concorrono alla determinazione del risultato di <i>performance</i> delle strutture centrali: esempio.....	30
Tabella 8 – componenti che concorrono alla determinazione del risultato di <i>performance</i> dell’Istituto nel suo complesso.	31
Tabella 9 – indicatori di attuazione delle strategie.	32
Tabella 10 – indicatori di stato di salute.	33
Tabella 11 – indicatori di efficienza/economicità.....	34
Tabella 12 – indicatori di efficacia.	35
Tabella 13 – indicatori di impatto (<i>outcome</i>).	35
Tabella 14 – punteggio attribuito agli elementi che concorrono alla determinazione del risultato di <i>performance</i> dell’Istituto nel suo complesso.	39
Tabella 15 – parametro di liquidazione per l’erogazione dell’incentivo ordinario.....	41
Tabella 16 – accorpamenti territoriali.	46
Tabella 17 – scala parametrica.	48
Tabella 18 – scala del giudizio di merito.....	49
Tabella 19 – schema di associazione tra <i>range</i> di punteggi e giudizi di merito.....	50

Tabella 20 – schema delle competenze del processo di valutazione per il personale Funzioni centrali delle aree e personale Area contrattuale Istruzione e ricerca livelli IV–VIII.	52
Tabella 21 – schema delle competenze del processo di valutazione per i Professionisti.	53
Tabella 22 – schema delle competenze del processo di valutazione per i Medici.	53
Tabella 23 – schema delle competenze del processo di valutazione per i Dirigenti. ...	54