

## **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA CUSTOMER'S SATISFACTION E DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

### **Sommario**

I principi di riferimento.....	2
Misurazione dei risultati delle strutture ante D.L. n. 78/2010 .....	2
rilevazioni di customer satisfaction.....	3
risultati gestionali e di produzione .....	4
Valutazione dei risultati .....	6
Misurazione dei risultati per le strutture ex IPSEMA.....	7
Disposizioni comuni .....	8

## **I principi di riferimento**

Il sistema della performance dell'INAIL è strutturato in modo tale da:

- consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, tra l'altro, della performance organizzativa, definendo il livello di risultati attesi – che l'Amministrazione si impegna a conseguire – e realizzati – effettivamente conseguiti –, con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- consentire l'analisi delle cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio;
- consentire l'individuazione di elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'Amministrazione;
- consentire il monitoraggio continuo dei risultati ottenuti, anche ai fini di interventi correttivi;
- garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
- assicurare l'immediata e facile comprensione dello stato dei risultati, sia agli attori interni all'Amministrazione che esterni;
- promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e di rendicontazione della performance;
- esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento dei risultati attesi e realizzati;
- assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.

## **Misurazione dei risultati delle strutture ante D.L. n. 78/2010**

Il sistema utilizzato fino al 2010, basato sulla valutazione del raggiungimento degli obiettivi di produzione, gestionali e di customer satisfaction, è da ritenersi già sostanzialmente aderente allo scopo prefissato dalla normativa che si deve applicare. Tuttavia, le particolari modalità di elaborazione del nuovo sistema di

## **Allegato n. 10: misurazione performance organizzativa**

programmazione possono consentire dei primi, ulteriori, affinamenti rispetto alle attuali possibilità.

In via preliminare, si rappresenta che il risultato della misurazione in parola è composto da "addendi", rappresentati dalla rilevazione di customer satisfaction e dai risultati gestionali e di produzione i quali, concorrono a determinare il risultato complessivo "di performance" che può raggiungere un **valore massimo pari a 100**.

Pertanto, ferma restando l'individuazione dei punteggi e delle fasce di retribuzione con criteri tali da consentire a qualsiasi struttura, raggiungendo gli obiettivi contrattati, di usufruire del 100% del compenso previsto, si propone **l'introduzione, in via sperimentale, di un meccanismo** che premia con alcuni punti il miglioramento ottenuto da una struttura rispetto alla media nazionale a consuntivo, nonché rispetto all'anno precedente, mediante i meccanismi che verranno esplicitati in seguito.

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

### ***rilevazioni di customer satisfaction***

a.1) per le sedi territoriali (tutte le sedi A, con riflessi anche sulle dipendenti, oltre a quella di Campobasso per il Molise): rilevazioni da effettuarsi, come per il 2011, sui vari canali di accesso per l'utenza esterna (sportelli di sede, contact center, web), che concorrono con il peso del 15% complessivo alla remunerazione della performance organizzativa per gli appartenenti alle strutture territoriali. Detto 15% è così ripartito:

- **12 punti** commisurati al grado di raggiungimento **del valore target nazionale**, ipotizzando che un punteggio pari alla metà del target nazionale costituisca uno 0% di punteggio per il calcolo della relativa percentuale di raggiungimento (es. target nazionale 3,00 – risultato ottenuto 1,50 punteggio 0, risultato ottenuto 2,25 punteggio 6);
- **3 punti "secchi"** al raggiungimento di un valore pari o superiore al valore **medio nazionale a consuntivo**, per le strutture che raggiungono tale risultato;
- per le strutture che non arrivano a tale risultato, **fino a 3 punti**, da calcolare, rapportato al valore medio nazionale, sulla base del miglioramento del valore di struttura ottenuto rispetto a quello dell'anno precedente (in modo tale da premiare comunque, anche se in

## **Allegato n. 10: misurazione performance organizzativa**

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

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

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

### ***risultati gestionali e di produzione***

b.1) per le sedi territoriali: risultati di produzione (dati assoluti e non percentuali di raggiungimento), **ponderati con il numero delle lavorazioni effettuate** (grandezze), da calcolarsi sulla base degli indicatori del piano della performance (per l'anno 2012 sono riportati nella Determina del D.G. n. 58 del 30 novembre 2011), che concorrono con il peso dell'85% complessivo alla remunerazione della performance organizzativa per gli appartenenti alle strutture. Detto 85% è così ripartito:

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

## Allegato n. 10: misurazione performance organizzativa

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

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

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

b.2) per le strutture regionali (Direzioni Regionali, Direzioni Provinciali di Trento e Bolzano): risultati di gestione, da calcolarsi sulla base degli indicatori prescelti (per l'anno 2012, almeno uno per ogni ufficio, tra quelli contenuti nel piano della performance), che concorrono con il peso dell'85% complessivo alla remunerazione degli appartenenti alle strutture. Detto 85% è così ripartito:

- **40 punti** commisurati al grado di raggiungimento del valore **target contrattato**;
- **38 punti** commisurato al raggiungimento dei **target di sede** di cui al punto b.1, prendendo come valore di riferimento quello **medio della regione** di competenza relativo **a tutti i 13** obiettivi contenuti nel piano della performance;
- **7 punti “secchi”** al raggiungimento di un valore regionale di performance (relativo ai target di sede) pari o superiore al **valore medio consuntivo nazionale**, per le strutture che raggiungono tale risultato;
- per le strutture che non arrivano a tale risultato, **fino a 7 punti**, da calcolare sulla base del **miglioramento del valore di performance** ottenuto rispetto a quello dell'anno precedente (grado di raggiungimento calcolato con la formula già descritta per il punto a.1, terzo alinea);

b.3) per le strutture della Direzione Generale: risultati gestionali e di produzione, da calcolarsi sulla base degli indicatori prescelti tra gli obiettivi di

## **Allegato n. 10: misurazione performance organizzativa**

di sviluppo e/o di gestione (almeno uno per ogni ufficio, da dichiararsi nel piano della performance relativo all'anno di riferimento), che concorrono con il peso dell'85% complessivo alla remunerazione degli appartenenti alle strutture. Detto 85% è così ripartito:

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

## **Valutazione dei risultati**

La metodologia di valutazione dei risultati sarà delineata in ordine all'individuazione di appositi "pesi" da attribuire, per tipologia di struttura, in ordine alla misurazione dei risultati ottenuti.

In particolare, alla sommatoria degli addendi di ogni item oggetto di misurazione (a.1 e b.1 per le sedi territoriali, a.2 e b.2 per le strutture regionali, a.3 e b.2 per la Direzione Generale) saranno collegate distinte classi di raggiungimento, che origineranno una valutazione pari all'intera retribuzione conseguibile, o a una determinata percentuale di essa.

Si propone che la quota da corrispondere venga così commisurata:

- conseguimento di un punteggio pari o superiore a 90: **retribuzione al 100%**;
- conseguimento di un punteggio inferiore a 90, ma pari o superiore ad 80: **retribuzione al 90%**;
- conseguimento di un punteggio inferiore ad 80, ma pari o superiore a 70: **retribuzione all'80%**;
- conseguimento di un punteggio inferiore a 70, ma pari o superiore a 60: **retribuzione al 70%**;

## **Allegato n. 10: misurazione performance organizzativa**

- conseguimento di un punteggio inferiore a 60: **retribuzione assente**.

È di tutta evidenza, sommando i pesi individuati nella precedente sezione, come il raggiungimento dei target contrattati per la customer satisfaction e per gli obiettivi di produzione garantisca, per ogni struttura dell'Istituto, il raggiungimento di 90 punti (rispettivamente 12 per la CS e 78 per gli obiettivi di produzione).

Detto valore, in assenza di ogni miglioramento rispetto all'anno precedente, sia rispetto alla media nazionale che in valore assoluto, garantisce comunque la retribuzione in misura pari al 90%. Al riguardo, si rammenta come, nel 2010, la retribuzione al 90% veniva erogata anche nel caso di un raggiungimento pari al 99,9% dell'obiettivo contrattato.

Al contrario, il meccanismo di calcolo (media ponderata dei risultati di produzione degli obiettivi contrattati nel CIE) facilita le strutture nel raggiungimento del target, in quanto alcuni andamenti non pienamente positivi possono essere compensati, nel calcolo della percentuale media di struttura, da obiettivi con andamenti con risultati migliori rispetto al programmato.

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

Inoltre, il sistema di valutazione dei risultati dovrà essere strutturato in modo tale da garantire, nella ripartizione degli importi oggetto della retribuzione della performance organizzativa, che i fattori di ponderazione tra le diverse componenti oggetto di misurazione per le singole strutture siano moltiplicati per un coefficiente tale da **garantire comunque, a consuntivo, l'impegno e l'utilizzo di tutte le risorse economiche disponibili.**

## **Misurazione dei risultati per le strutture ex IPSEMA**

Le caratteristiche delle funzioni svolte dall'IPSEMA precedentemente all'emanazione del D.L. n. 78/2010, nonché del modello di servizio in vigore per tale ente soppresso, rendono, per le strutture territoriali già IPSEMA, il processo di misurazione e di valutazione della performance organizzativa simile a quello ipotizzato per l'intero Istituto.

## **Allegato n. 10: misurazione performance organizzativa**

In particolare, la presenza di una carta dei servizi IPSEMA e di indicatori di rispetto dei termini di conclusione dei procedimenti in essa indicati, consentono, per le strutture territoriali di tale Ente soppresso, l'utilizzo di n. 3 indicatori (percentuale di primi pagamenti effettuati entro 60 giorni a seguito di infortunio, malattia fondamentale e malattia complementare) paragonabili a quelli proposti nelle sezioni precedenti. Non essendo, per il 2012, possibile individuare, per le peculiari funzioni in precedenza svolte, le iniziative di customer satisfaction necessarie ad ottenere su base certa l'aliquota della misurazione della performance organizzativa relativa a tale parametro, la quota destinata alla retribuzione degli obiettivi verrà parametrata al 100% del punteggio complessivo delle direzioni compartimentali.

Quanto alle strutture centrali, coinvolte negli obiettivi di sviluppo relativi all'integrazione, il processo di misurazione potrà seguire le modalità già individuate per gli analoghi uffici dell'Istituto, con parametrizzazione pari al **70%** per gli obiettivi di sviluppo, destinando il restante **30%** alla ponderazione su base nazionale degli obiettivi di produzione territoriali.

## **Disposizioni comuni**

La misurazione dei risultati va comunque ottenuta per il tramite di due diverse "classifiche": da un lato le strutture di produzione (sedi territoriali e compartimentali), dall'altro quelle di staff e supporto (che hanno obiettivi di sviluppo e di gestione), nonché quelle centrali dell'ex IPSEMA.