

INAIL

ISTITUTO NAZIONALE PER L'ASSICURAZIONE
CONTRO GLI INFORTUNI SUL LAVORO



PIANO DELLA PERFORMANCE

ai sensi dell'art. 10 del D.Lgs. 17 ottobre 2009, n. 150,

ROMA, GENNAIO 2014

Presentazione del piano

Il Piano della performance dell'INAIL per il triennio 2014/2016 è stato predisposto ai sensi dell'art. 10, comma 1, lett. a) del d.lgs. n. 150/2009 ed in ottemperanza alle indicazioni fornita dall'ANAC – ex Civit (Autorità Nazionale Anticorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche) con le delibere nn.112/2010, 1/2012 e 6/2013 e con nota del 18 dicembre 2013 prot. n.12081.

Il Piano è il documento programmatico triennale che dà avvio al ciclo di gestione della performance ed in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono definiti gli obiettivi, indicatori e target su cui si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance.

Gli obiettivi attribuiti alle varie strutture sono scaturiti dal processo di pianificazione che prende avvio ogni anno con gli atti di indirizzo deliberati dal Consiglio di Indirizzo e Vigilanza dell'Istituto, i cui componenti sono espressione, nell'ambito del cd. "sistema duale" vigente per gli enti previdenziali, dei principali stakeholder esterni.

Il risultato di tale processo copre, a livello di pianificazione strategica, il triennio 2014 – 2016 mentre, a livello di programmazione operativa, l'arco temporale di riferimento coincide con l'esercizio finanziario 2014, in quanto le risorse finanziarie necessarie al perseguimento degli obiettivi dell'Istituto sono quelle coerentemente indicate nel bilancio di previsione per l'anno in corso.

La rilevanza assunta, a seguito di recenti interventi normativi (l. n. 190/2012, d.lgs. nn. 33 e 39/2013), dall'attività di prevenzione e contrasto della corruzione e dall'assolvimento degli obblighi di trasparenza e la esigenza di integrare i relativi strumenti di programmazione introdotti dal legislatore negli ultimi anni hanno comportato l'inserimento nel presente Piano, in coerenza con le indicazioni dell'ANAC, di specifici obiettivi inerenti tali tematiche.

Ciò ha reso necessario procedere anche alla rivisitazione della struttura dell'"Albero della performance" attraverso il quale si vuole fornire una rappresentazione, anche in forma grafica, della performance dell'Amministrazione nella sua interezza.

Indice

Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e per gli <i>stakeholder</i> esterni	5
Chi siamo	5
Cosa facciamo	7
Le prestazioni per i lavoratori.....	7
I servizi per i datori di lavoro	9
Come operiamo	10
Standard di qualità.....	11
Identità	11
Mandato istituzionale e missione	14
L'amministrazione in cifre	15
Analisi del contesto	23
Contesto esterno	23
Contesto interno	32
Il processo di pianificazione, programmazione, bilancio e controllo.....	39
La Performance aziendale	42
L'Albero della performance	43
Dagli obiettivi strategici alla programmazione operativa	49
La ripianificazione degli obiettivi e delle risorse	55
Le indagini di customer satisfaction	56
La valutazione della performance organizzativa	58
La valutazione della performance individuale	59
Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance	61
Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del piano.....	61
Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	61
Le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance	62
Trasparenza, integrità e prevenzione della corruzione	65
Allegati	67
Approfondimenti.....	68
Glossario	69

Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e per gli stakeholder esterni

Le informazioni fornite nella presente sezione sono, per la maggior parte, contenute nella Carta dei Servizi dell'Istituto.

La Carta dei Servizi INAIL è lo strumento attraverso cui l'Istituto formalizza con i propri utenti un "patto" relativo alla tipologia di servizi che intende erogare, agli standard di qualità che si impegna a garantire ed ai meccanismi di partecipazione e tutela dei propri utenti, al fine di rendere la sua attività più trasparente ed i suoi servizi maggiormente fruibili ed efficienti, rispondenti ai concreti bisogni dell'utenza.

La Carta, che sarà aggiornata nel corso del 1° semestre del 2014 al termine delle consultazioni con gli stakeholder, è pubblicata sia in formato cartaceo che online sul sito Internet www.inail.it ed è disponibile per gli utenti interessati presso tutte le Sedi INAIL del territorio.

Chi siamo

L'INAIL è un Ente pubblico non economico, erogatore di servizi a carattere nazionale, con personalità giuridica e autonomia di gestione che da oltre un secolo svolge la sua attività orientandola a:

- autonomia operativa e organizzativa;
- economicità;
- imprenditorialità.

L'Ente persegue una pluralità di obiettivi: non solo ridurre il fenomeno infortunistico e assicurare i lavoratori che svolgono attività a rischio ma anche, attraverso un sistema integrato di tutela, garantire ricerca sulle tematiche della sicurezza e in materia protesico riabilitativa, prevenzione nei luoghi di lavoro, prestazioni sanitarie ed economiche, cure, riabilitazione e reinserimento nella vita sociale e lavorativa della persona lavoratore.

Le norme fondamentali che regolano l'assicurazione INAIL sono contenute:

- nel Testo Unico sull'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali (D.P.R. n.1124/1965 e successive modificazioni);
- nella L. n.493/1999 che ha introdotto l'assicurazione contro gli infortuni domestici, prima legge in Europa per la tutela della salute in ambito domestico;
- nel D.lgs. n.38/2000 che ha ridefinito il ruolo complessivo dell'INAIL e apportato profonde innovazioni ponendo al centro del sistema il danno alla persona del lavoratore prevedendo l'indennizzo per il danno biologico. Ha

inoltre introdotto la tutela dell'infortunio in itinere ed esteso l'obbligo assicurativo ai lavoratori parasubordinati, ai dirigenti e agli sportivi professionisti.

Le norme che disciplinano invece i compiti affidati all'INAIL in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, nonché le competenze in materia di riabilitazione atta a facilitare il reinserimento lavorativo, sono contenute essenzialmente nel D.lgs. n.81/2008 (e successive modificazioni e integrazioni contenute, in primis, nel D.Lgs. n. 106/2009), il cosiddetto "Testo Unico per la salute e sicurezza nei luoghi di lavoro", che ridefinisce il "sistema prevenzionale Paese", ampliando in tale quadro i compiti di informazione, formazione, assistenza e consulenza, a suo tempo assegnati all'Istituto dal D.lgs. 626/1994 (e successive modificazioni ed integrazioni).

Per gli approfondimenti relativi alla tutela degli infortuni e delle malattie professionali anche in ambito internazionale, adeguate informazioni sono fornite nella pubblicazione dell'INAIL **Guida alle prestazioni**, disponibile presso le Sedi e online nel sito Internet.

Nel processo di più ampio respiro di riforma della Pubblica Amministrazione, caratterizzato dalla necessità di pervenire ad una razionalizzazione degli Enti Pubblici in termini di efficienza, efficacia ed economicità, il D.L. n. 78/2010 (convertito, con modificazioni, dalla L. n. 122/2010) ha disposto la soppressione dell'ISPESL (Istituto Superiore per la Prevenzione e la Sicurezza sul Lavoro) e dell'IPSEMA (Istituto di Previdenza per il Settore Marittimo) e l'attribuzione delle relative funzioni all'INAIL, creando a tutti gli effetti il Polo Salute e Sicurezza.

In particolare, le attività svolte in precedenza dall'ISPESL, organo tecnico-scientifico del Servizio Sanitario Nazionale, riguardano la ricerca, la sperimentazione, il controllo, la consulenza, l'assistenza e l'alta formazione in materia di prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali, sicurezza sul lavoro nonché di promozione e tutela della salute negli ambienti di vita e di lavoro.

Le attività di ricerca, inerenti le tematiche sopra elencate, costituiscono la parte più rilevante delle citate funzioni e sono caratterizzate da multidisciplinarietà e aggiornamento continuo, sulla base delle priorità e dei rischi emergenti.

Le altre attività svolte riguardano:

- le verifiche di primo impianto di attrezzature di lavoro e le verifiche a campione degli impianti di messa a terra e di protezione contro le scariche atmosferiche in tutte le attività lavorative;
- la certificazione ed il riconoscimento dei laboratori e degli organismi di certificazione previsti da norme comunitarie e da trattati internazionali;
- le ispezioni ed il controllo nelle industrie a rischio di incidente rilevante connesso a determinate attività.

Quanto alle funzioni precedentemente svolte dall'IPSEMA, l'Istituto aveva acquisito le competenze relative all'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali degli addetti alla navigazione marittima, nonché la gestione, per conto dell'INPS, delle prestazioni previdenziali per gli eventi di malattia e maternità nei confronti dello stesso personale e di quello della navigazione aerea.

Al riguardo, il d.l. n. 76/2013, convertito dalla legge n. 99/2013, ha previsto, a partire dal 1° gennaio 2014, la gestione diretta da parte dell'INPS delle funzioni amministrative in materia di prestazioni per malattia e maternità con riferimento ai lavoratori assicurati presso l'ex IPSEMA mentre restano in capo all'INAIL le funzioni relative all'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali.

Cosa facciamo

L'elenco completo dei servizi erogati all'utenza esterna è contenuto nell'approfondimento n. 1.

Di seguito si indicano le prestazioni che l'Istituto eroga ai lavoratori infortunati o tecnopatici ed i servizi resi alle aziende nell'ambito della gestione del rapporto assicurativo.

Le prestazioni per i lavoratori

L'INAIL eroga prestazioni economiche, sanitarie ed integrative ai lavoratori infortunati o tecnopatici, affetti cioè da malattia professionale.

Con i termini 'infortunio' e 'malattia' ci si riferisce a eventi verificatisi a causa dell'attività lavorativa.

Più esattamente, è "infortunio sul lavoro" l'infortunio che avviene per causa violenta in occasione di lavoro da cui sia derivata la morte o una inabilità permanente al lavoro o una inabilità temporanea assoluta che comporti l'astensione dal lavoro per più di tre giorni.

La "malattia professionale" si differenzia dall'infortunio per la natura del suo rapporto con il lavoro, in quanto contratta nell'esercizio - protratto nel tempo - e a causa delle lavorazioni esercitate.

Una delle caratteristiche sostanziali che differenziano l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali dalle assicurazioni private è l'automaticità delle prestazioni.

Per il principio dell'automaticità delle prestazioni, infatti, la tutela assicurativa comprende anche i casi in cui il datore di lavoro non abbia regolarmente versato il premio assicurativo.

Nel caso dei lavoratori autonomi il diritto alle prestazioni resta sospeso – per le sole prestazioni economiche – fino al versamento del premio dovuto.

Questo principio non si applica agli infortuni in ambito domestico, per i quali il diritto alla rendita decorre dal giorno successivo alla data del pagamento del premio.

A. Le prestazioni economiche sono:

- Indennità giornaliera per inabilità temporanea assoluta
- Rendita diretta per inabilità permanente (per eventi antecedenti il 25 luglio 2000)
- Indennizzo in capitale e in rendita per la menomazione della integrità psicofisica (danno biologico) e per le sue conseguenze patrimoniali (per eventi dal 25 luglio 2000)
- Integrazione della rendita diretta
- Prestazioni per infortuni in ambito domestico (Rendita diretta, Rendita a superstiti, Assegno funerario, Beneficio una tantum)
- Rendita di passaggio per silicosi ed asbestosi
- Rendita ai superstiti
- Assegno funerario
- Beneficio una tantum per i familiari dei lavoratori vittime di infortuni mortali
- Prestazione aggiuntiva alla rendita per le vittime dell'amianto
- Assegno per assistenza personale continuativa
- Speciale assegno continuativo mensile
- Rimborso spese di viaggio e soggiorno cure idrofangotermaali e soggiorni climatici
- Rimborso spese per l'acquisto di farmaci
- Prestazioni ai marittimi dichiarati temporaneamente inidonei alla navigazione in seguito a infortunio sul lavoro o malattia professionale

B. Le prestazioni sanitarie sono:

- Accertamenti medico-legali ai fini dell'erogazione delle prestazioni economiche assicurative
- Prime cure ambulatoriali
- Cure riabilitative
- Protesi ed ausili
- Cure idrofangotermaali e soggiorni climatici

C. Le prestazioni integrative sono:

- Assegno di incollocabilità
- Erogazione integrativa di fine anno
- Brevetto e distintivo d'onore

I servizi per i datori di lavoro

I servizi erogati ai datori di lavoro concernenti la gestione del rapporto assicurativo sono:

- Certificato di assicurazione e inquadramento assicurativo
- Certificato di variazione
- Certificato di cessazione
- Basi di calcolo e documentazione per l'autoliquidazione del premio annuale
- Concessione riduzione tasso medio di tariffa nei primi due anni di attività
- Concessione riduzione tasso medio di tariffa dopo i primi due anni di attività
- Dispensa denunce nuovo lavoro
- Autorizzazione all'accentramento delle posizioni assicurative
- Documento unico regolarità contributiva
- Rimborso
- Rateazione "ordinaria" legge 389/1989
- Autorizzazione alle case di software al tracciato del Libro unico del lavoro
- Autorizzazione alla vidimazione del Libro unico del lavoro con modalità di tenuta stampa laser
- Autorizzazione alla numerazione unitaria del Libro unico del lavoro
- Polizza contro gli infortuni domestici
- Certificato di assicurazione dell'equipaggio
- Vidimazioni stati paga
- Nulla osta per autorizzazione alla dismissione di bandiera .

L'INAIL ha da tempo messo a disposizione nel proprio sito Internet una serie di servizi telematici ai quali gli utenti registrati in possesso delle credenziali possono accedere dallo sportello virtuale "Punto Cliente" o da altri punti di accesso appositamente predisposti.

La normativa intervenuta negli ultimi anni in materia di digitalizzazione della P.A. ha dato un ulteriore impulso al loro sviluppo.

In particolare, il D.P.C.M. 22 luglio 2011 ha disposto che, a decorrere dal 1° luglio 2013 la presentazione di istanze, dichiarazioni, dati e lo scambio di informazioni e documenti, anche a fini statistici, tra le imprese e le amministrazioni pubbliche avvengono esclusivamente in via telematica.

In applicazione di tale disposizione l'Istituto ha approvato, con determina del Commissario straordinario n. 216 del 5 luglio 2012, un programma generale di progressiva telematizzazione obbligatoria dei servizi messi a disposizione per la comunicazione con le imprese.

L'esecuzione di tale programma nel biennio 2012/2013 ha, pertanto, comportato che un congruo numero di denunce e comunicazioni possono

attualmente essere effettuate esclusivamente mediante l'utilizzo delle modalità telematiche.

Nel 2014 è in programma l'ulteriore perfezionamento dei servizi telematici per aziende ed intermediari realizzati nel corso del 2013 per rispondere al dettato normativo in materia di utilizzo obbligatorio del canale telematico e semplificare e ridurre gli adempimenti a carico dei datori di lavoro nella gestione dei rapporti assicurativi.

Come operiamo

In linea con le direttive che regolamentano l'erogazione di servizi pubblici in un'ottica di qualità, l'INAIL pone alla base delle sue attività il rispetto di principi fondamentali cui deve conformarsi sia nel complesso, quale Ente pubblico erogatore di servizi, che nel comportamento di ogni suo singolo dipendente.

Eguaglianza e imparzialità

L'INAIL garantisce l'erogazione di prestazioni e servizi senza discriminazioni di sesso, razza, religione, opinioni politiche, condizioni psicofisiche e socio-economiche.

A tal fine, l'Istituto si impegna a diffondere e mantenere al suo interno la cultura "dell'eguaglianza e dell'imparzialità" nei confronti delle esigenze e delle istanze di tutti gli utenti, mediante l'informazione e la formazione del personale, per una corretta e piena conoscenza dei propri doveri e dei diritti dell'utenza.

Continuità

La continua - ossia regolare e ininterrotta - erogazione dei servizi viene perseguita attraverso un ottimale adeguamento sia sul piano organizzativo delle strutture decentrate sia su quello strumentale delle infrastrutture e dei supporti tecnologici, nel rispetto delle norme in vigore e delle esigenze degli utenti.

Allo stesso fine, eventuali interruzioni o rallentamenti nell'erogazione dei servizi vengono comunicate con congruo anticipo e con le modalità che di volta in volta appaiono più efficaci per la tutela dei diritti degli utenti.

Diritto di scelta

L'INAIL, tenendo conto della normativa vigente nonché delle esigenze organizzative e funzionali, adotta iniziative idonee a garantire ai propri utenti la più ampia flessibilità nella scelta delle modalità di fruizione dei servizi e delle prestazioni (multicanalità integrata).

Partecipazione

Il diritto di partecipazione degli utenti si concretizza nella possibilità di concorrere all'istruttoria delle proprie pratiche attraverso la presentazione di documenti, prove, osservazioni, e nella possibilità di accedere alle informazioni ed alla documentazione amministrativa, secondo le previsioni di legge e le norme di attuazione adottate dall'Istituto.

Efficienza ed efficacia

L'Istituto eroga i servizi utilizzando le risorse a disposizione in un'ottica di contenimento dei costi e di ottimizzazione dei risultati produttivi e gestionali.

Attenzione all'utenza

Oltre che sui principi sopra richiamati, l'INAIL da sempre fonda la propria azione sulla centralità dell'utenza - definita ormai anche dalle norme in materia di gestione dei pubblici servizi - nella convinzione che un servizio di qualità si caratterizza non soltanto dall'osservanza

dei suddetti principi, ma anche dall'attenzione nei riguardi del cliente cui esso è rivolto e, quindi, dalla capacità di rispondere alle sue aspettative e di soddisfarne le legittime esigenze.

Standard di qualità

L'Istituto, in linea con le indicazioni fornite dall'ANAC con le deliberazioni n. 88/2010 e n. 3/2012, ha già da tempo avviato il processo di definizione degli standard di qualità dei servizi offerti al cittadino.

In esito al predetto percorso, con determinazione presidenziale n. 74 del 20 marzo 2013, sono stati adottati gli standard di qualità dei servizi per l'anno 2013, soggetti ad aggiornamento annuale. Per l'anno 2014 tale operazione è in fase di ultimazione.

In particolare, in linea con le indicazioni contenute nelle citate delibere dell'ANAC, è stato definito l'elenco dei servizi forniti direttamente agli utenti e, per alcuni di essi, sono stati individuati degli standard di qualità – misurati attraverso specifici indicatori - che l'Istituto si è impegnato ad assicurare.

Gli standard sono monitorati mensilmente e gli esiti di tale monitoraggio sono pubblicati sul sito istituzionale all'interno della sezione "Amministrazione trasparente".

Identità

Nell'ambito del sistema di *welfare* del Paese, l'INAIL, a seguito dell'acquisizione delle funzioni in precedenza svolte dall'IPSEMA, costituisce l'unico Ente di assicurazione obbligatoria, per i datori di lavoro, contro i rischi da infortunio sul lavoro proprio e dei propri dipendenti, rappresentando al tempo stesso il punto di riferimento per tutte le categorie di lavoratori assicurati.

Il **costo dell'assicurazione** - vale a dire il premio assicurativo - è a carico del datore di lavoro ed è determinato applicando, alle retribuzioni pagate ai dipendenti occupati, i tassi previsti da un'apposita tariffa che tiene essenzialmente conto della diversa pericolosità tra le varie lavorazioni.

In proposito si rileva che i principali sistemi finanziari che vengono adottati per la gestione delle assicurazioni sociali sono due: quello della capitalizzazione e quello della ripartizione.

Nella capitalizzazione i contributi versati danno luogo alla costituzione di riserve per far fronte in futuro alla corresponsione delle prestazioni dovute; in pratica, i premi di competenza dell'anno servono per far fronte agli oneri, presenti e futuri, derivanti dagli eventi verificatisi nello stesso anno.

Nella ripartizione il fabbisogno di ogni esercizio finanziario è ripartito fra tutti gli obbligati sicché i contributi variano, possibilmente ogni anno, in funzione dell'ammontare delle prestazioni da corrispondere nel corso dell'esercizio, in

pratica, i premi dell'anno servono per far fronte ad oneri che derivano in gran parte da eventi verificatisi in anni precedenti.

L'INAIL per gli oneri futuri (in pratica, solo per i ratei di rendita), adotta un terzo sistema: il sistema della ripartizione dei capitali di copertura, che può dirsi intermedio tra quello della capitalizzazione e quello della ripartizione, e consiste nell'accantonare i capitali (detti appunto capitali di copertura o riserve matematiche), corrispondenti ai valori capitali attuali delle rendite di inabilità e per morte, per far fronte in futuro ai relativi ratei di rendita da corrispondere.

In definitiva, per le n. 5 gestioni nelle quali si articola il bilancio dell'Istituto, vengono adottati i seguenti sistemi :

il sistema della ripartizione pura per la gestione agricoltura;

il sistema della ripartizione dei capitali di copertura per la gestione medici radiologi e per la gestione dell'assicurazione contro gli infortuni domestici;

un duplice sistema (o sistema misto) per le gestioni industria e navigazione, e cioè quello della ripartizione pura per le spese ricorrenti e per gli oneri immediati (indennità temporanee, spese di funzionamento ecc.) e quello della ripartizione dei capitali di copertura per le sole rendite iniziali (rendite di inabilità ed ai superstiti), in quanto tutti i miglioramenti successivi alla costituzione della rendita trovano copertura con il sistema della ripartizione pura.

Il **sistema di governance** dell'Istituto, così come modificato dalla legge n. 122/2010, si articola nei seguenti Organi:

Il **Presidente**, che riveste il ruolo di legale rappresentante dell'Istituto. Esercita le funzioni in precedenza svolte dal Consiglio di Amministrazione in ordine alla predisposizione dei piani pluriennali, del bilancio preventivo, del conto consuntivo, dei piani di investimento e di disinvestimento nonché all'approvazione dei piani annuali di gestione e dei regolamenti interni. Trasmette trimestralmente al CIV, su proposta del Direttore Generale, una relazione sull'attività svolta, con particolare riferimento al processo produttivo ed ai profili finanziari. Nomina, d'intesa con il CIV, i membri dell'OIV.

Il **Consiglio di Indirizzo e Vigilanza**, organo rappresentativo dell'Istituto con funzioni di indirizzo e vigilanza, si configura come organo politico-istituzionale che, essendo composto da rappresentanti delle parti sociali, esprime i bisogni degli *stakeholder*, in particolare attraverso i documenti di pianificazione strategica (Relazione programmatica) che individuano le linee di indirizzo delle principali attività, le proposte di modifiche normative e le iniziative per facilitare il compiuto adempimento delle diversificate e crescenti attribuzioni conferite all'Istituto.

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.

Il **Direttore Generale**, che ha la responsabilità complessiva della gestione dell'Ente, di cui sovrintende l'organizzazione, l'attività ed il personale,

assicurandone l'unità operativa e di indirizzo tecnico amministrativo, disponendo, tra l'altro, la proposta e l'esecuzione delle determinazioni presidenziali. Al Direttore Generale competono, inoltre, i poteri di controllo sugli atti e sulla gestione delle attività delle Strutture dell'Istituto.

Il **Modello Organizzativo** dell'Istituto sulla base del quale è avvenuta la programmazione per l'esercizio finanziario 2014 risulta definito dalla deliberazione del Presidente-Commissario Straordinario n. 78 del 2008 e dalla determinazione presidenziale n. 80 del 2010.

La elencazione di tutte le Strutture è riportata nell'allegato n.1.

L'evoluzione normativa degli ultimi anni – della quale si parlerà più diffusamente nel prosieguo del documento – che ha comportato, da un lato, un ampliamento delle funzioni dell'Istituto (d.lgs. n. 81/2008, come modificato dal d.lgs. n. 106/2009; d.l. n. 78/2010 convertito dalla legge n. 122/2010) e, dall'altro, la necessità di adeguarsi ai vincoli imposti dalle numerose manovre in tema di razionalizzazione e contenimento della spesa pubblica ha reso indifferibile definire un nuovo assetto dell'Istituto capace di garantire:

- il perseguimento della *mission* connessa alla costituzione del Polo Salute e Sicurezza;
- consistenti recuperi in termini di efficienza gestionale (anche attraverso l'impiego delle potenzialità offerte dalla tecnologia) al fine di continuare a garantire servizi di qualità pur in presenza di risorse decrescenti.

Il nuovo Modello organizzativo è stato approvato con determinazione del Presidente n. 196 del 2 agosto 2013 mentre con successiva determinazione del Presidente n. 332 del 23 dicembre 2013 è stato adottato il relativo Regolamento di Organizzazione.

All'interno dell'Istituto è stato, pertanto, avviato il percorso di adeguamento dell'assetto delle Strutture, centrali e territoriali, al nuovo modello organizzativo.

Tenuto conto della complessità del predetto percorso la progressiva attuazione del nuovo assetto, a partire dal 2014, renderà necessario variare la struttura dei centri di responsabilità.

Tale riassetto potrebbe comportare, tra l'altro, la necessità di adeguare il presente documento riclassificando gli obiettivi previsti in coerenza con la diversa distribuzione delle competenze risultante dall'applicazione del nuovo modello.

Per una compiuta descrizione del nuovo modello organizzativo, in fase di progressiva applicazione, si rinvia al paragrafo Contesto interno/Articolazioni territoriali esistenti.

Mandato istituzionale e missione

L'INAIL gestisce l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali.

Il d.Lgs. n.81/2008 (modificato dal D.Lgs. n.106/2009) e la legge n. 122/2010 hanno ampliato la sfera delle attribuzioni dell'INAIL, tanto da consentire all'Istituto di porsi quale garante di una forma di tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali globale ed integrata, comprensiva degli interventi di ricerca, prevenzionali, curativi, indennitari, riabilitativi e di reinserimento socio-lavorativo, in una logica di stretta integrazione e collaborazione con gli altri soggetti operanti nel sistema del *welfare*.

In particolare il D.Lgs. n. 81/2008 (modificato dal D.Lgs. n.106/2009) ha integrato ed ampliato le funzioni sanitarie dell'Inail mentre la Legge 122/2010 ha attribuito all'INAIL le funzioni in precedenza svolte dai soppressi ISPESL ed IPSEMA aprendo la via per la concreta realizzazione del Polo Salute e Sicurezza.

Alla luce dell'ampliamento del suo mandato istituzionale, l'INAIL sta reinterpretando la propria mission secondo le seguenti direttrici:

- da ente assicuratore unico a **promotore di un sistema a rete** e del Polo Salute e Sicurezza;
- da logica meramente indennitaria a **logica prevenzionale integrata** con la tutela assicurativa;
- da soggetto erogatore di prestazioni economiche a **garante della tutela integrata**;
- da riabilitazione come "onere aggiuntivo" a **riabilitazione come asset strategico** per attivare il **circolo virtuoso**;
- **virtualizzazione** dell'attività e **multicanalità** come impulso alla riorganizzazione dei processi e della struttura.

L'INAIL si pone, quindi, l'obiettivo di accelerare il superamento della mera logica "più danno, più premio", al fine di dare concretezza al principio della **tutela integrata e globale**, innescando dei circuiti virtuosi, con evidenti riflessi sul livello di tutela garantito ai lavoratori e sulla qualità del sistema produttivo (i lavoratori, le aziende e le loro associazioni rappresentative).

La tutela integrata e globale deve innescare le **nuove sequenze virtuose**:

	+ PREVENZIONE	- RISCHI	- INFORTUNI	- PREMI
+ RICERCA				
	+ RIABILITAZIONE	- DANNI	+ REINSERIMENTO	- INDENNIZZI

Entrambe le sequenze comportano **minori costi del lavoro** e **minori costi sociali**.

Inoltre l'Istituto, in possesso di un rilevante patrimonio di informazioni sugli infortuni e le malattie professionali, intende porsi quale "authority delle conoscenze per la sicurezza e salute nei luoghi di lavoro" rendendo pubblico (nel senso dell' "open data") questo patrimonio informativo al fine di consentirne l'utilizzo per la programmazione, tra l'altro, delle politiche di prevenzione e per indirizzare le attività di vigilanza.

Nell'ottica della valorizzazione del proprio patrimonio informativo l'Istituto ha avviato il "progetto dati" attraverso il quale nel corso del 2013 sono stati resi disponibili sul portale istituzionale, nella sezione dedicata agli "open data", informazioni sui casi di infortunio, a livello di massima granularità (caso per caso) rappresentate col " modello di lettura" (composto da 58 tabelle, corredate da un vocabolario e un thesaurus).

Le prossime fasi del progetto comporteranno la pubblicazione dei dati sulle malattie professionali e, quale aspetto più innovativo, i dati sulla consistenza economica dei fenomeni (l'analisi finanziaria dei flussi di pagamenti generati da infortuni e malattie professionali).

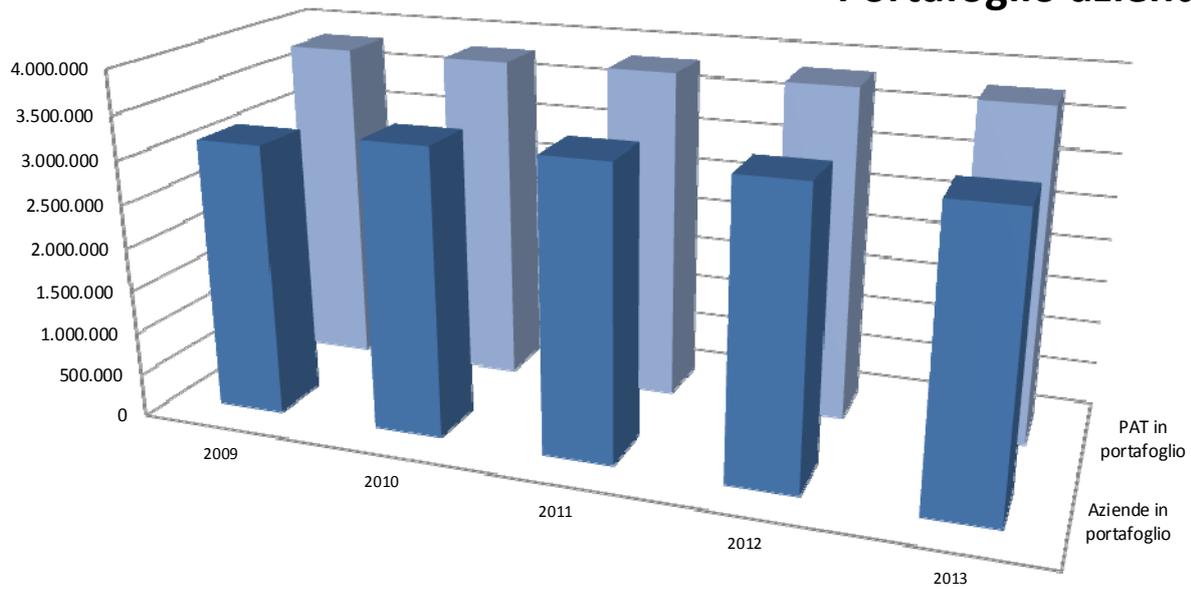
Come anticipato nel paragrafo precedente, il nuovo Modello organizzativo, riveste un'importanza fondamentale in quanto rappresenta lo strumento attraverso il quale l'INAIL non soltanto intende conseguire consistenti recuperi in termini di efficienza gestionale (anche attraverso l'impiego delle potenzialità offerte dalla tecnologia) ma intende garantire il consolidamento, la razionalizzazione e la evoluzione della sua nuova *mission*, come sopra descritta, pur in un quadro caratterizzato dalla disponibilità di risorse decrescenti - sia umane che economiche - a da vincoli che ne limitano l'autonomia finanziaria e gestionale dei quali si parlerà nel paragrafo "Contesto esterno".

L'amministrazione in cifre

I dati contenuti in questa sezione sono, in massima parte, riportati nelle relazioni che, con periodicità trimestrale, vengono prodotte per monitorare l'andamento del processo produttivo e dei profili finanziari dell'Istituto.

I grafici riportati nelle pagine seguenti illustrano i dati riepilogativi, relativi all'ultimo quinquennio, del "**portafoglio**" dell'Istituto, nonché dei carichi di lavoro ("grandezze") gestiti nei confronti delle istanze dell'utenza esterna (datori di lavoro e consulenti, infortunati, tecnopatici e reddituari).

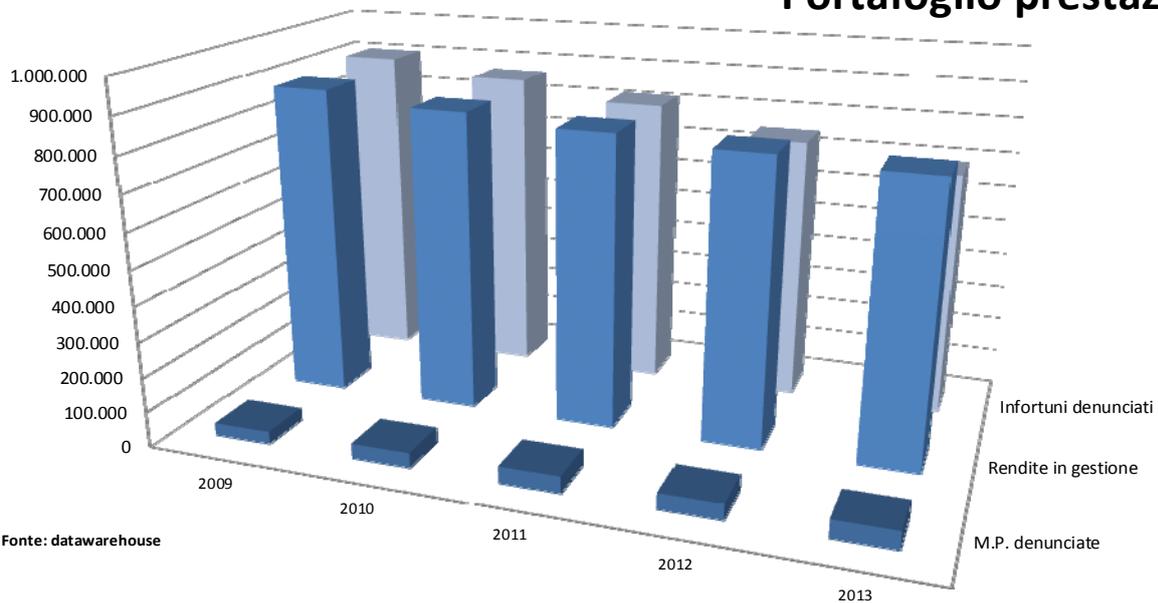
Portafoglio aziende



Fonte: datawarehouse

	2009	2010	2011	2012	2013
■ Aziende in portafoglio	3.133.713	3.309.598	3.343.812	3.334.186	3.299.582
■ PAT in portafoglio	3.803.901	3.797.128	3.818.842	3.823.985	3.781.417

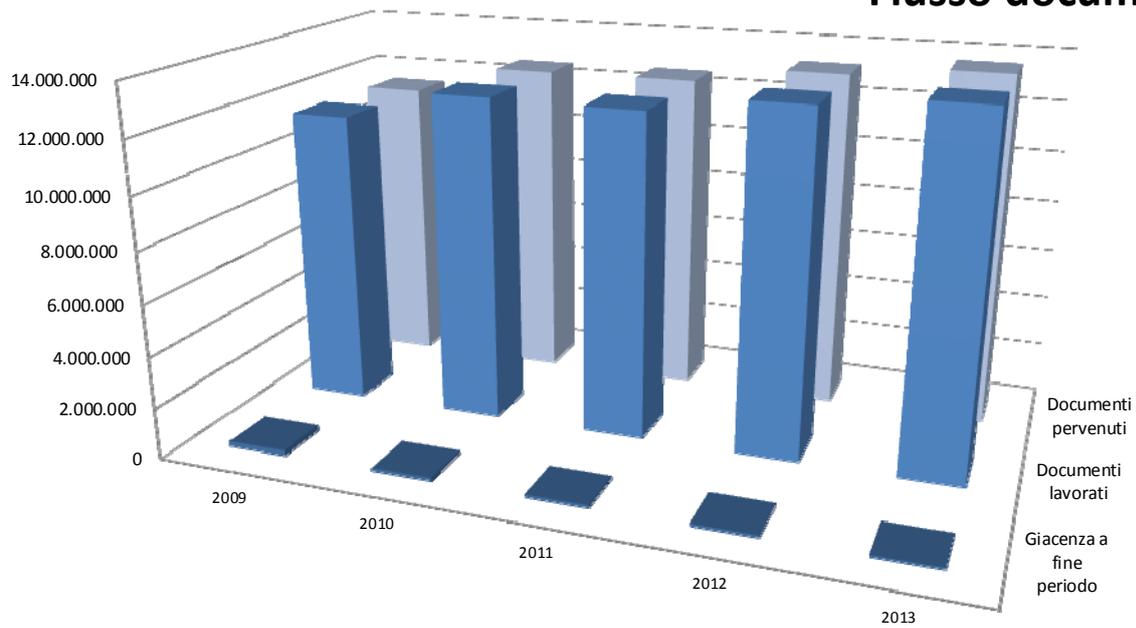
Portafoglio prestazioni



Fonte: datawarehouse

	2009	2010	2011	2012	2013
■ M.P. denunciate	34.785	41.252	46.712	46.024	50.477
■ Rendite in gestione	883.922	852.425	828.803	808.477	789.530
■ Infortuni denunciati	903.895	864.943	818.796	746.128	690.470

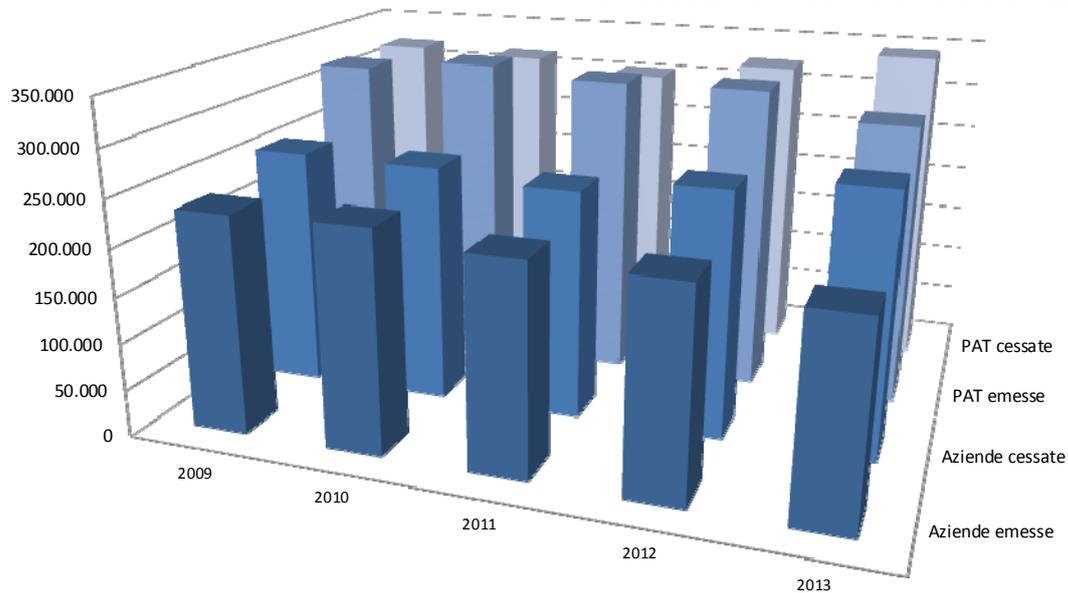
Flusso documenti



Fonte: OFA e PBC

	2009	2010	2011	2012	2013
■ Giacenza a fine periodo	203.340	114.368	98.207	92.574	73.191
■ Documenti lavorati	11.471.796	12.635.434	12.593.188	13.214.669	13.619.457
■ Documenti pervenuti	11.401.089	12.546.462	12.577.027	13.207.151	13.600.074

Carichi di lavoro linea aziende

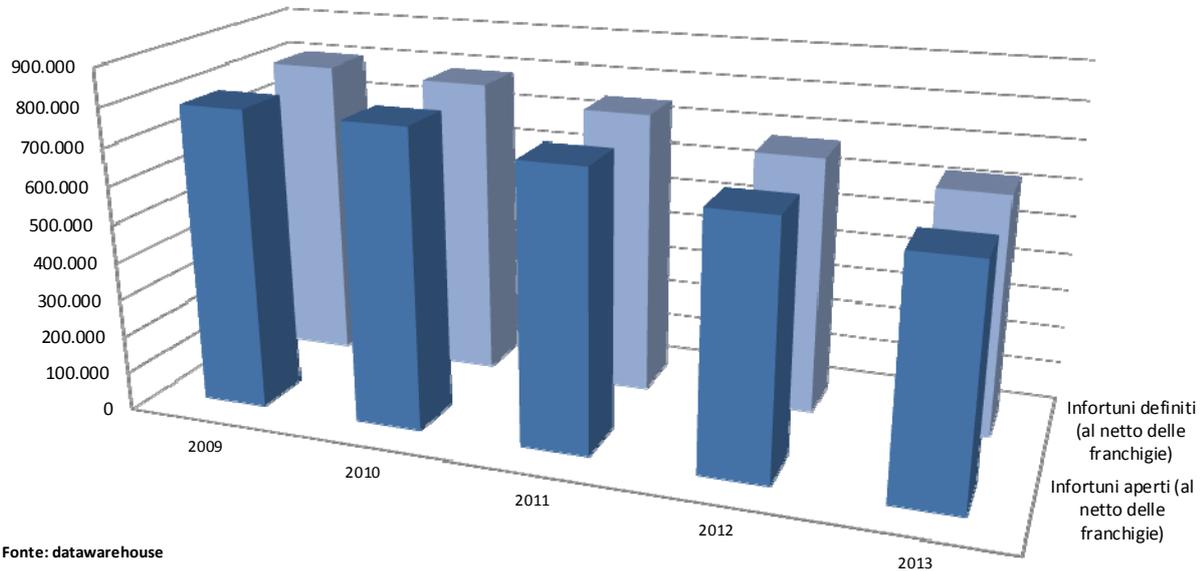


Fonte: datawarehouse

	2009	2010	2011	2012	2013
■ Aziende emesse	232.129	235.378	221.685	219.719	208.875
■ Aziende cessate	256.222	254.440	243.887	260.197	275.587
■ PAT emesse	321.290	333.150	324.188	325.915	300.105
■ PAT cessate	320.491	315.751	303.578	322.607	342.973

Per la linea "lavoratori", si riportano i dati relativi ai carichi di lavoro al netto delle cd. "franchigie", ossia dei casi che comportano astensione dal lavoro di durata inferiore ai 3 giorni.

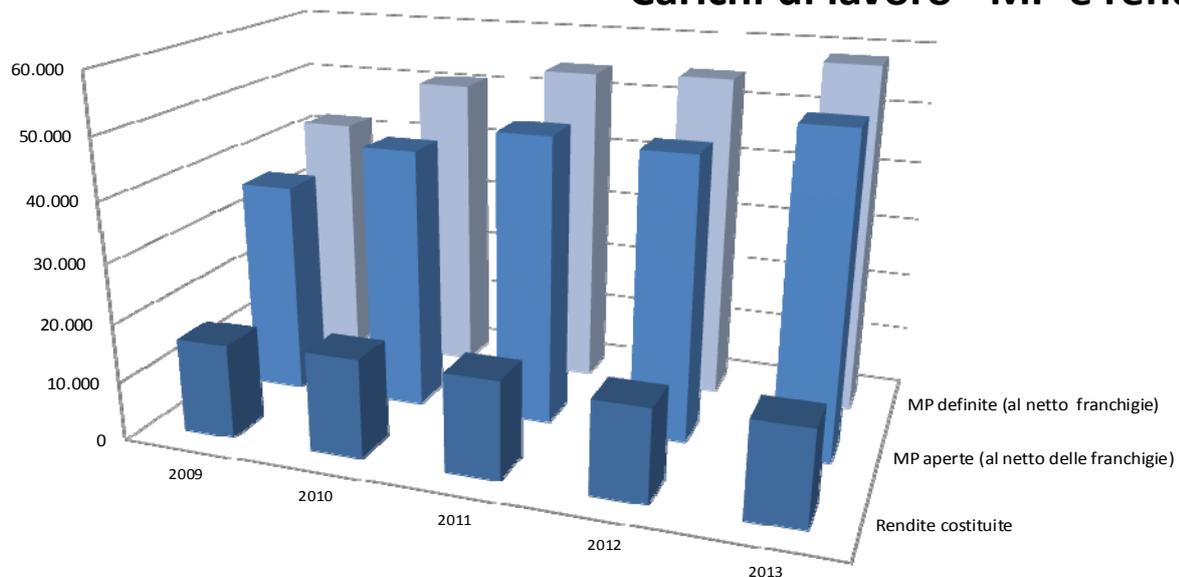
Carichi di lavoro - infortuni



	2009	2010	2011	2012	2013
■ Infortuni aperti (al netto delle franchigie)	788.615	783.438	730.002	660.295	612.598
■ Infortuni definiti (al netto delle franchigie)	805.738	791.952	747.825	677.688	628.433

Nel numero degli infortuni definiti sono ricompresi anche i casi ridefiniti successivamente ad una prima definizione amministrativa negativa (ad es. per carenza di documentazione).

Carichi di lavoro - MP e rendite



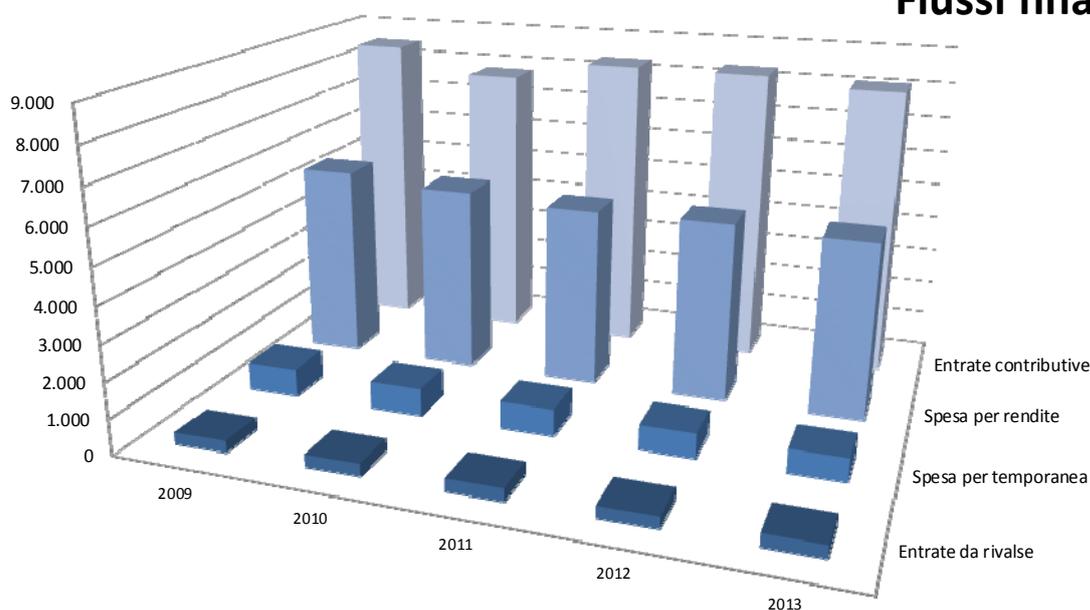
	2009	2010	2011	2012	2013
■ Rendite costituite	15.963	16.690	16.442	15.576	15.950
■ MP aperte (al netto delle franchigie)	36.091	44.156	48.456	47.415	53.076
■ MP definite (al netto franchigie)	42.006	50.634	54.269	54.653	58.279

Il maggior numero di malattie professionali definite rispetto a quelle aperte nell'anno si giustifica per la presenza di casi di malattie professionali che , a causa della complessità dell'istruttoria, sono definiti in anni diversi rispetto a quello di apertura.

In entrambe le tabelle appena riportate, viene esposta la differenza tra casi aperti (protocollazione dopo la ricezione della denuncia) e quelli definiti (emissione del relativo provvedimento).

Di seguito vengono invece riepilogati i principali dati inerenti **le entrate e le uscite istituzionali**, sempre relativi al medesimo periodo (dati in milioni di Euro).

Flussi finanziari



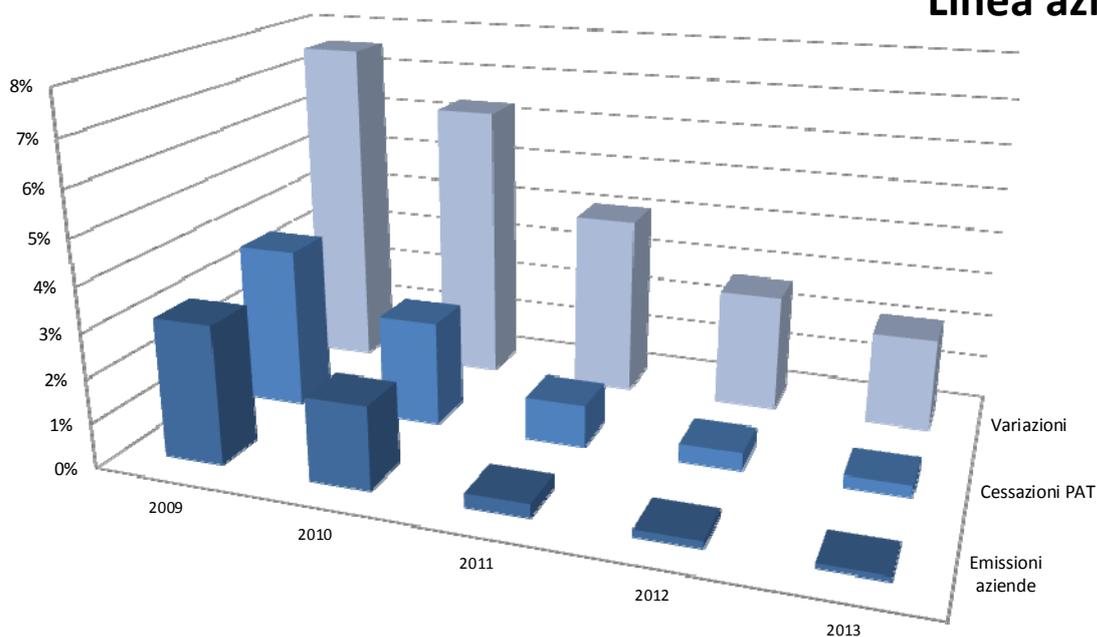
Fonte: contabilità

	2009	2010	2011	2012	2013
Entrate da rinvase	329,05	340,84	348,85	319,70	344,28
Spesa per temporanea	781,20	763,89	752,67	689,23	653,97
Spesa per rendite	5.430,90	5.200,13	5.005,57	5.035,53	4.948,37
Entrate contributive	8.477,00	7.794,00	8.329,12	8.315,10	8.092,61

Dati di preconsuntivo di cassa

Ritenendo di particolare interesse per l'utenza esterna l'indicazione dei livelli di servizio offerti, le rilevazioni inerenti le percentuali di **casi trattati oltre i tempi contenuti nella carta dei servizi**, sono riepilogate nella tabella che segue.

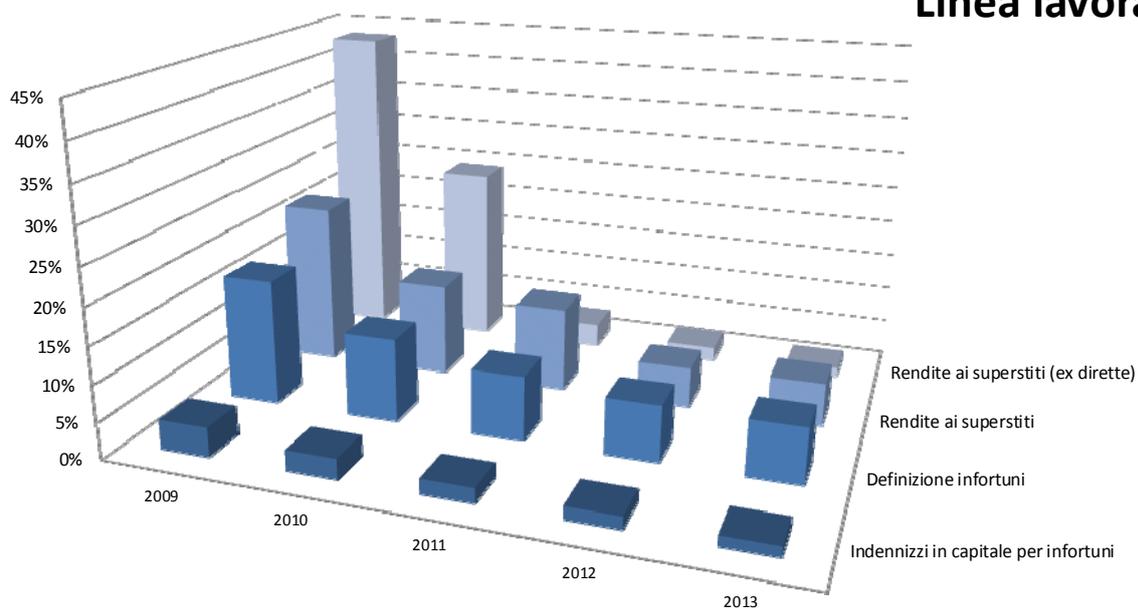
Linea aziende



Fonte: PBC

	2009	2010	2011	2012	2013
■ Emissioni aziende	3,09%	1,84%	0,31%	0,16%	0,10%
■ Cessazioni PAT	3,63%	2,36%	0,95%	0,41%	0,27%
■ Variazioni	7,56%	6,32%	4,06%	2,66%	2,10%

Linea lavoratori



Fonte: PBC

	2009	2010	2011	2012	2013
■ Indennizzi in capitale per infortuni	3,97%	2,76%	2,01%	1,68%	1,39%
■ Definizione infortuni	17,13%	11,38%	8,83%	7,63%	7,53%
■ Rendite ai superstiti	22,13%	12,72%	11,56%	5,53%	5,92%
■ Rendite ai superstiti (ex dirette)	43,31%	24,36%	3,19%	1,88%	1,24%

La tabella sottostante dà evidenza dei tempi medi di lavorazione registrati nel 2013 con riferimento ai principali servizi erogati dall'Istituto.

TEMPI MEDI DI LAVORAZIONE **Anno 2013**

Servizio	Tempi medi (Giorni)
Emissione certificato di assicurazione	4,08
Emissione certificato di variazione	6,89
Emissione certificato di cessazione	3,64
Istruttorie DURC	7,37
Rilascio DURC	14,99
Definizione infortuni	12,54
Costituzione rendite dirette	41,97
Costituzione rendite a superstiti	49,44

Fonte: PBC e OFA

Nell'allegato n.2 sono riepilogati i **dati di sintesi sul personale** dell'Istituto relativi all'ultimo triennio.

Le tavole illustrano le seguenti caratteristiche:

Analisi caratteri qualitativi/quantitativi

- numerosità
- età media
- laureati
- composizione del personale
- incidenza personale con contratto a tempo indeterminato

Turnover

- cessazioni
- dimissioni premature
- tasso dimissioni premature
- personale acquisito
- turnover del personale

Trattamenti retributivi

- Retribuzioni medie percepite
- Retribuzioni medie percepite per genere

Benessere organizzativo

- Incidenza di assenze, infortuni, richieste trasferimento, personale a tempo indeterminato, dimissioni premature;
- giornate/persona di formazione.

Analisi del contesto

Contesto esterno

1) Gli stakeholder

I principali stakeholder dell'Istituto sono rappresentati dagli utenti destinatari dei servizi.

I loro bisogni trovano espressione già nella fase della pianificazione strategica considerato che nel CIV - organo di indirizzo strategico che determina gli obiettivi strategici pluriennali - sono rappresentati i datori di lavoro ed i lavoratori.

Gli stakeholder si articolano nelle seguenti principali tipologie e relative categorie:

Lavoratori

I lavoratori assistiti dall'INAIL sono raggruppati nelle seguenti categorie:

- Infortunati, sono le persone fisiche che hanno subito un infortunio, che, ai sensi del DPR n. 1124/1965 (artt. 2 e 210), è da intendersi come ogni lesione avvenuta per causa violenta in occasione di lavoro, da cui sia derivata la morte o un'inabilità permanente al lavoro, assoluta o parziale, ovvero un'inabilità temporanea assoluta che importi l'astensione dal lavoro per più di tre giorni
- Tecnopatici, sono le persone fisiche affette da malattie professionali contratte nell'esercizio e a causa delle lavorazioni a cui sono adibiti, ai quali viene riconosciuta un'inabilità, temporanea o permanente
- Titolari di rendita (lavoratori o loro familiari superstiti), sono le persone fisiche a cui, a seguito del riconoscimento da parte dell'INAIL di un infortunio o di una malattia professionale, viene erogata mensilmente una prestazione economica.

Gli intermediari che, per conto dei lavoratori, si rapportano direttamente con l'INAIL sono gli Enti di patronato, organismi che, per legge, rappresentano, tutelano e assistono gratuitamente i lavoratori per il conseguimento delle prestazioni previdenziali e assistenziali nei confronti degli enti erogatori di servizi.

Al riguardo, l'INAIL e i Patronati hanno sottoscritto un protocollo d'intesa in data 24 luglio 2012 che prevede forme di collaborazione reciproca, al fine di sostenere il comune obiettivo della tutela globale dei lavoratori, estendendone la portata a tutte le iniziative che possono incidere sulla qualità dei servizi ed ampliando l'utilizzo delle procedure informatiche e degli strumenti di dialogo telematico.

Aziende

L'obbligo assicurativo INAIL vige per coloro che appartengono alle seguenti categorie:

- Datori di lavoro: persone fisiche o giuridiche, enti privati e pubblici, compresi lo Stato e gli Enti locali, che occupano lavoratori dipendenti e parasubordinati nelle attività che la legge individua come rischiose
- Categorie particolari di imprenditori: artigiani, pescatori autonomi e associati in cooperative e compagnie della piccola pesca nonché lavoratori autonomi, che sono tenuti ad assicurare anche se stessi
- Altri soggetti che non si identificano con gli imprenditori: società cooperative e ogni altro tipo di società, anche di fatto, compagnie portuali, carovane di facchini e simili, scuole o istituti di istruzione di ogni ordine e grado ed enti gestori dei corsi di qualificazione professionale, case di cura e istituti ed ospizi, istituti di prevenzione e pena, appaltatori e concessionari di lavori, di opere e servizi, ivi compresi i servizi di bordo, società sportive professionistiche, committenti di lavoro parasubordinato, agenzie di somministrazione, possessori di apparecchi radiologici funzionanti e/o di sostanze radioattive in uso, etc., che direttamente e per proprio conto adibiscono persone ad attività rischiose secondo quanto previsto dal Testo Unico e dalle leggi speciali.

Gli intermediari che, per conto dei datori di lavoro, si rapportano direttamente con l'INAIL sono:

- Associazioni di categoria
- Consulenti, soggetti abilitati allo svolgimento di assistenza e consulenza alle aziende in materia previdenziale e assicurativa, ai sensi della Legge n. 12/1979 e di altre leggi speciali.

Soggetti pubblici e privati

- Persone fisiche e giuridiche, enti privati e pubblici, per i quali vige l'obbligo di verifica e certificazione di impianti, attrezzature e macchinari utilizzati per lo svolgimento di attività di particolare rischio.

- Pubbliche Amministrazioni, Scuole e Università, Operatori del settore, Comunità scientifica, Organismi di certificazione, privati cittadini, destinatari delle pubblicazioni e delle attività di informazione, formazione, consulenza e assistenza, dei finanziamenti ed incentivi economici per interventi in materia di sicurezza, nell'ottica della promozione della cultura della prevenzione e del miglioramento della salute e sicurezza dei lavoratori sul luogo di lavoro.

La programmazione 2014, oltre a tener conto delle aspettative degli stakeholder, è stata condizionata dalla presenza di vincoli esterni, in positivo (opportunità) e in negativo (criticità) che sono destinati ad influire sulla performance dell'Istituto.

2) Le opportunità

A. Ampliamento del mandato istituzionale

Come già detto precedentemente le innovazioni introdotte dal legislatore negli ultimi anni (D.Lgs. n. 81/2008 e 106/2009, Legge n. 122/2010), ampliando le competenze dell'Istituto, hanno aperto nuove prospettive per la concreta realizzazione del "Polo Salute e Sicurezza" e rappresentano una irrinunciabile opportunità per dare concretezza alla tutela globale del lavoratore che rappresenta la "mission" dell'INAIL.

Il D.Lgs. n.81/2008, il cd. "Testo Unico per la salute e sicurezza nei luoghi di lavoro", così come modificato dal Decreto Legislativo n. 106/2009, ha sostanzialmente ridisegnato le competenze dell'INAIL in materia di prestazioni sanitarie.

In particolare, l'art. 9, comma 4, lett. d-bis) prevede che l'Istituto possa erogare prestazioni riabilitative in regime non ospedaliero, previo accordo quadro stipulato in sede di Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le regioni e le province autonome di Trento e Bolzano, che definisca le modalità di erogazione delle prestazioni da parte dell'INAIL, senza oneri aggiuntivi per la finanza pubblica.

Si tratta di una norma molto importante, non solo in quanto chiarisce definitivamente che tra le prestazioni sanitarie erogabili direttamente da parte dell'Istituto sono da comprendere, oltre alle prestazioni protesiche ed alle prime cure ambulatoriali, anche le prestazioni riabilitative non ospedaliere, ma anche perché rappresenta un importante riconoscimento del ruolo svolto dall'INAIL nel sistema di tutela sociale e nell'integrazione dei servizi forniti dal SSN e, quindi, una conferma del modello di "presa in carico" attuato dall'Istituto a seguito dell'entrata in vigore del D.Lgs. n. 38/2000.

Il secondo intervento relativo alle prestazioni sanitarie è contenuto nell'art. 11 del D.Lgs. n. 81/08 il quale prevede che " Al fine di garantire il diritto degli

infortunati e tecnopatici a tutte le cure necessarie ai sensi del decreto del Presidente della Repubblica 30 giugno 1965, n. 1124, e successive modificazioni, l'INAIL può provvedere utilizzando servizi pubblici e privati, d'intesa con le regioni interessate. L'INAIL svolge tali compiti con le risorse finanziarie disponibili a legislazione vigente e senza incremento di oneri per le imprese”.

L'approvazione da parte della Conferenza Stato Regioni dell'Accordo Quadro, siglato il 2 febbraio 2012, ha costituito un passo decisivo per rendere operative le previsioni normative citate.

L'accordo quadro in particolare:

- ha indicato i settori nei quali le Regioni e l'INAIL possono collaborare stabilmente;
- ha definito le modalità di erogazione delle prestazioni sanitarie da parte dell'INAIL garantendone la piena integrazione con le tutele offerte dal SSN;
- ha reso possibili accordi tra l'INAIL e le Regioni che consentano all'Istituto di avvalersi di servizi pubblici o privati per erogare agli infortunati prestazioni ulteriori rispetto a quelle garantite dal SSN in modo da favorire un più rapido recupero e reinserimento sociale e lavorativo.

Successivamente all'approvazione dell'Accordo Quadro sono stati sottoscritti, tra l'Istituto e la maggior parte delle Regioni, specifici Protocolli d'intesa dai quali discendono notevoli vantaggi per tutti gli attori coinvolti:

- per il lavoratore infortunato che, oltre alle cure erogate dal SSN (i cd. LEA – Livelli Essenziali di Assistenza), potrà beneficiare delle prestazioni “extra LEA” (i cd. LIA - Livelli Integrativi di Assistenza) senza alcun aggravio economico;
- per il datore di lavoro che si avvantaggerà di tempi di recupero dell'integrità fisica più brevi da parte degli infortunati, anche in termini di riduzione delle assenze dal lavoro;
- per l'Istituto il cui onere per l'erogazione delle cure riabilitative sarà compensato dal minor esborso a titolo di spesa per indennità per inabilità temporanea assoluta al lavoro per effetto della riduzione dei tempi di guarigione dell'infortunato;
- per le strutture pubbliche e gli ambulatori privati accreditati che potranno erogare cure riabilitative, previa convenzione con l'INAIL e con addebito dei costi a carico dell'Istituto.

In tale contesto ed in considerazione del mutato quadro normativo, l'Istituto ha provveduto, altresì, a ridefinire il proprio Modello sanitario con determinazione del Presidente n. 22 del 17 gennaio 2013.

B. Integrazione con ISPESL e IPSEMA

Come sopra accennato, all'INAIL sono state attribuite, dalla L. n.122/2010, le funzioni dei soppressi enti ISPESL (Istituto Superiore per la Prevenzione e la Sicurezza sul Lavoro) e IPSEMA (Istituto di Previdenza per il Settore Marittimo).

Le attività di ricerca in materia di prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali, sicurezza sul lavoro nonché di promozione e tutela della salute negli ambienti di vita e di lavoro costituiscono la parte più rilevante delle funzioni in precedenza svolte dall'ISPESL.

Le altre attività svolte riguardano:

- le verifiche di primo impianto di attrezzature di lavoro e le verifiche a campione degli impianti di messa a terra e di protezione contro le scariche atmosferiche in tutte le attività lavorative;
- la certificazione ed il riconoscimento dei laboratori e degli organismi di certificazione previsti da norme comunitarie e da trattati internazionali;
- le ispezioni ed il controllo nelle industrie a rischio di incidente rilevante connesso a determinate attività.

Quanto alle funzioni precedentemente svolte dall'IPSEMA, l'Istituto aveva acquisito le competenze relative all'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali degli addetti alla navigazione marittima, nonché all'erogazione delle prestazioni previdenziali per gli eventi di malattia e maternità nei confronti dello stesso personale e di quello della navigazione aerea.

Al riguardo, il d.l. n. 76/2013, convertito dalla legge n. 99/2013, ha previsto, a partire dal 1° gennaio 2014, la gestione diretta da parte dell'INPS delle funzioni amministrative in materia di prestazioni per malattia e maternità con riferimento ai lavoratori assicurati presso l'ex IPSEMA mentre restano in capo all'INAIL le funzioni relative all'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali.

L'integrazione con gli Enti incorporati ha, altresì, rafforzato ed ampliato il ruolo affidato all'Istituto dal d.lgs. n. 81/2008 (T.U. in materia di tutela della salute e sicurezza sul lavoro) volto alla promozione ed alla realizzazione di attività di informazione, di diffusione della cultura della prevenzione sul lavoro, all'ampliamento dell'offerta formativa a livello specialistico nonché all'incentivazione in favore delle imprese impegnate nell'attuazione della normativa di salute e sicurezza.

In particolare, l'art. 11 del citato T.U. consente all'Inail di finanziare le imprese per i progetti di investimento in materia di prevenzione (finanziamenti ISI).

I destinatari dei finanziamenti sono le imprese, anche individuali, iscritte alla Camera di commercio industria, artigianato e agricoltura, con criteri orientati a privilegiare le micro, piccole e medie imprese.

Il bando relativo all'anno 2013 è stato pubblicato lo scorso 20 dicembre per un importo complessivo di oltre €. 307.000.000, destinati al finanziamento a fondo perduto dei progetti, ripartito in budget regionali (la ripartizione delle risorse ha tenuto conto del numero degli addetti e della gravità degli infortuni sul territorio).

Tale stanziamento rappresenta la quarta tranche di un ammontare complessivo di circa 800 mln messi a disposizione dall'INAIL a partire dal 2010.

Nel bilancio 2014 le risorse destinate al finanziamento dei progetti di sicurezza sono state ulteriormente incrementate.

C. Telematizzazione dei servizi

La normativa intervenuta negli ultimi anni in materia di digitalizzazione della P.A. ha dato un ulteriore impulso allo sviluppo dei servizi telematici.

In particolare, il D.P.C.M. 22 luglio 2011 ha disposto che, a decorrere dal 1° luglio 2013 la presentazione di istanze, dichiarazioni, dati e lo scambio di informazioni e documenti, anche a fini statistici, tra le imprese e le amministrazioni pubbliche avvengono esclusivamente in via telematica.

In applicazione di tale disposizione l'Istituto ha approvato, con determina del Commissario straordinario n. 216 del 5 luglio 2012, un programma generale di progressiva telematizzazione obbligatoria dei servizi messi a disposizione per la comunicazione con le imprese.

L'esecuzione di tale programma nel biennio 2012/2013 ha, pertanto, comportato che un congruo numero di denunce e comunicazioni possono attualmente essere effettuate esclusivamente mediante l'utilizzo delle modalità telematiche.

Nel 2014 è in programma l'ulteriore perfezionamento dei servizi telematici per aziende ed intermediari realizzati nel corso del 2013 per rispondere al dettato normativo in materia di utilizzo obbligatorio del canale telematico e semplificare e ridurre gli adempimenti a carico dei datori di lavoro nella gestione dei rapporti assicurativi.

Si sottolinea che l'attuazione del citato programma si è inserita in un percorso di progressiva informatizzazione che in quest'ultimo decennio l'INAIL ha costantemente perseguito, rivolgendo particolare attenzione all'evoluzione del proprio sistema di relazione con l'utenza e facendo della "multicanalità" e della "personalizzazione" dei propri servizi le linee portanti del proprio modello di servizio che ha nel tempo reso possibile l'efficientamento dei processi produttivi interni (con conseguente recupero di risorse), l'evoluzione qualitativa del lavoro del personale già impegnato in attività di data entry, l'aumento della

qualità del servizio, nonché la riduzione dei costi per l'Istituto, la trasparenza e l'imparzialità dei procedimenti amministrativi.

Questo percorso è stato reso possibile da alcuni fattori che hanno fortemente caratterizzato tale processo di innovazione, a partire dall'evoluzione tecnologica della rete internet e del WEB ed è divenuto necessitato per effetto della sopravvenienza di alcuni fattori di criticità.

In particolare, la costante riduzione delle risorse umane utilizzabili, per i continui tagli della dotazione organica e per la mancanza di *turnover*, ha reso sempre più evidente la necessità di indirizzare le attività del personale verso funzioni che richiedono una professionalizzazione più elevata, a maggior valore aggiunto, e quindi di portare l'attività di input (acquisizione dati) al di fuori del processo produttivo interno, con evidenti recuperi in termini di risorse impiegate.

3) Le criticità

A. Limiti all'autonomia gestionale dell'ente

Il principio dell'autonomia decisionale dell'INAIL è sancito dall'art. 8 comma 1, della legge n. 88/1989 il quale recita: "L'Istituto è sottoposto alla vigilanza del Ministero del Lavoro e delle politiche sociali e del Ministero dell'Economia, che esercitano le relative funzioni secondo le vigenti disposizioni e nel rispetto dell'autonomia e delle finalità dell'Istituto".

L'Istituto, su disposizioni di legge, acquista immobili anche a garanzia delle riserve tecniche atte a garantire la copertura di oneri futuri (pagamento delle rendite).

Nel corso degli ultimi anni sono stati posti, tuttavia, numerosi limiti all'autonomia gestionale dell'Ente - particolarmente in materia patrimoniale e di investimenti - con riflessi potenzialmente negativi sulla qualità dei servizi erogati all'utenza, e quindi sulla performance complessiva dell'Istituto.

Infatti, gli interventi di razionalizzazione dei costi e dei processi produttivi, avviati negli ultimi anni e perseguiti con grande rigore nonché i conseguenti ulteriori tagli lineari non selettivi che è stato necessario operare rischiano di incidere negativamente sui livelli dei servizi laddove, invece, le caratteristiche di un Ente previdenziale, assicurativo e di ricerca richiederebbero l'adozione di soluzioni parzialmente diverse rispetto a quelle riferite alla generalità della pubblica amministrazione.

Ma è soprattutto nell'ambito dell'investimento patrimoniale che si manifestano i vincoli posti all'autonomia all'Ente.

Tali limiti - che hanno interessato progressivamente gli investimenti immobiliari e mobiliari – unitamente al progressivo smobilizzo di quelli effettuati negli anni precedenti hanno determinato la riduzione del patrimonio dell'Ente e la sua preponderante trasformazione in liquidità a tasso di rendimento zero, con conseguenti effetti negativi sul disavanzo attuariale e riflessi sulla congruità della soglia di sicurezza delle riserve tecniche.

B. Riduzione risorse umane

Dalle tabelle di sintesi sul personale (all. n. 2) si evince che il dato di maggiore e più immediata visibilità è rappresentato dalla costante diminuzione negli anni del personale in servizio, pari a circa il 5,72 % nel biennio 2012 - 2013, con una maggiore contrazione percentuale, per il comparto EPNE, delle posizioni dirigenziali (-12%) e, per il settore Ricerca, del personale dei livelli I/III (-7,5%) rappresentato dai ricercatori e tecnologi.

Tale riduzione della forza trova motivazione soprattutto negli effetti delle disposizioni di legge e normative volte negli anni recenti alla riduzione della spesa pubblica e concretizzate, per quanto riguarda le assunzioni nelle PP.AA. sia direttamente in una sistematica limitazione del turnover - fissata per ciascuno degli anni 2011, 2012 e 2013, al 20% delle cessazioni verificatesi nell'anno precedente - sia indirettamente con quattro diversi, successivi interventi negli ultimi anni di riduzione delle dotazioni organiche degli enti, in misura del 10% ognuno.

Gli effetti di quanto esposto sono riscontrabili dalle tabelle "Cessazioni dal servizio per categoria", "Personale acquisito per categoria" e "Turnover" che mostrano chiaramente come a fronte del consistente numero di dipendenti cessati negli anni 2011, 2012 e 2013, nuove risorse delle varie professionalità (Dirigenti, Professionisti e personale delle aree professionali) siano state assunte in misura limitata.

4) Il quadro normativo

Nell'approfondimento 2 si fornisce un'articolata descrizione della normativa che ha orientato la programmazione per l'esercizio finanziario 2014 ed il triennio 2014-2016.

Pur se intervenuta successivamente alla chiusura del processo previsionale per l'anno 2014 si sottolinea la rilevanza e l'impatto sull'Istituto di alcune disposizioni della legge n. 147/2013 (legge di stabilità 2014).

L'INAIL, infatti, risulta destinatario di disposizioni finalizzate alla riduzione percentuale dell'importo dei premi e contributi dovuti per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali, a decorrere dal 1° gennaio 2014, da applicare nelle more dell'aggiornamento delle tariffe dei premi e

contributi per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali.

In particolare, "con effetto dal 1° gennaio 2014, con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, su proposta dell'INAIL, tenendo conto dell'andamento infortunistico aziendale, e' stabilita la riduzione percentuale dell'importo dei premi e contributi dovuti per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali, da applicare per tutte le tipologie di premi e contributi oggetto di riduzione, nel limite complessivo di un importo pari a 1.000 milioni di euro per l'anno 2014, 1.100 milioni di euro per l'anno 2015 e 1.200 milioni di euro a decorrere dall'anno 2016".

Al fine di consentire alle imprese e agli altri soggetti assicuranti di beneficiare immediatamente della riduzione, il Ministro dell'Economia e delle Finanze e il Ministro del Lavoro e delle Politiche sociali hanno concordato di differire al 16 maggio 2014 sia il termine dell'autoliquidazione 2013/2014, sia il termine per il pagamento di tutti gli altri premi speciali per i quali non é prevista l'autoliquidazione.

Detto differimento – ufficializzato nell'art.2, comma 3, del D.L. n.4 del 28 gennaio 2014 - è volto inoltre a consentire all'Istituto di provvedere alle elaborazioni statistiche sugli andamenti infortunistici nonché a quelle economico-finanziarie sui premi e contributi ai fini della predisposizione del decreto ministeriale, nonché di adeguare gli strumenti informativi per gli utenti e di definire i necessari aggiornamenti alle procedure di calcolo dei premi.

In considerazione dei risultati gestionali dell'ente e dei relativi andamenti prospettici, per effetto della riduzione dei premi e contributi e' riconosciuto all'Inail da parte del bilancio dello Stato un trasferimento pari a 500 milioni di euro per l'anno 2014, 600 milioni di euro per l'anno 2015 e 700 milioni di euro a decorrere dall'anno 2016.

Per finanziare la predetta riduzione dei premi e contributi e le ulteriori misure relative alla rivalutazione del danno biologico e all'aumento dei massimali di calcolo delle rendite a superstiti la legge di stabilità 2014 ha previsto che si faccia ricorso anche ad una quota parte delle risorse programmate per finanziare i progetti in materia di salute e sicurezza sul lavoro, nei limiti di 120 milioni di Euro per ciascun anno del triennio 2013-2015.

Quanto sopra comporterà la necessità di adeguare la programmazione delle strutture interessate anche con riferimento alla pianificazione economico finanziaria.

Contesto interno

1) Le articolazioni territoriali

Il Regolamento di Organizzazione, adottato con determinazione del Presidente n. 332 del 23 dicembre 2013 in coerenza con il modello organizzativo, prevede un' assetto territoriale dell'Istituto che si articola in :

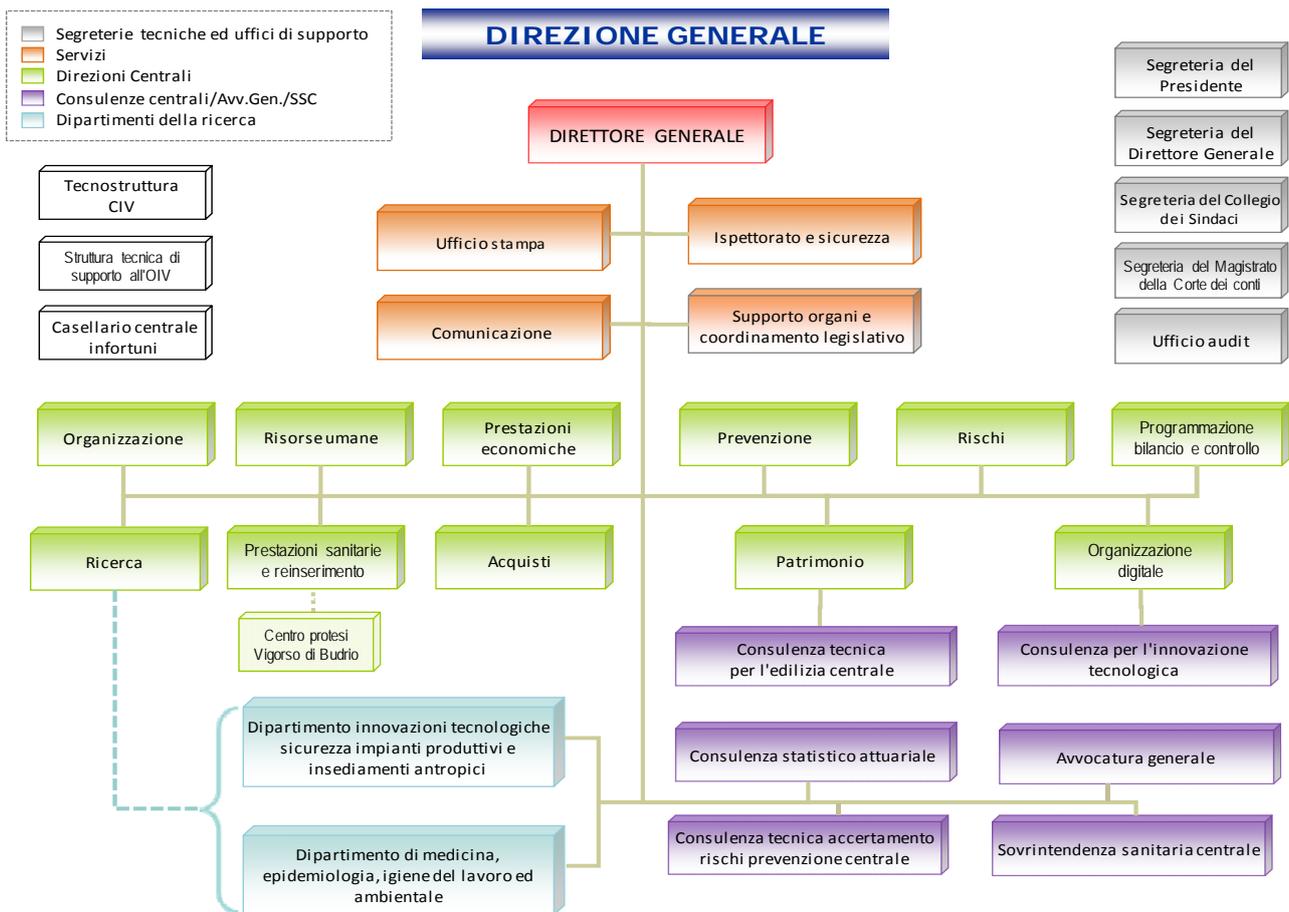
- Direzione Generale;
- Direzioni Regionali;
- Direzioni Provinciali di Trento e Bolzano;
- Sede Regionale di Aosta;
- Direzioni Territoriali.

A. La Direzione Generale

La Direzione Generale svolge funzioni di direzione, coordinamento, indirizzo, programmazione e controllo, per l'attuazione delle direttive degli Organi. Svolge 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.



B. Le Direzioni Regionali

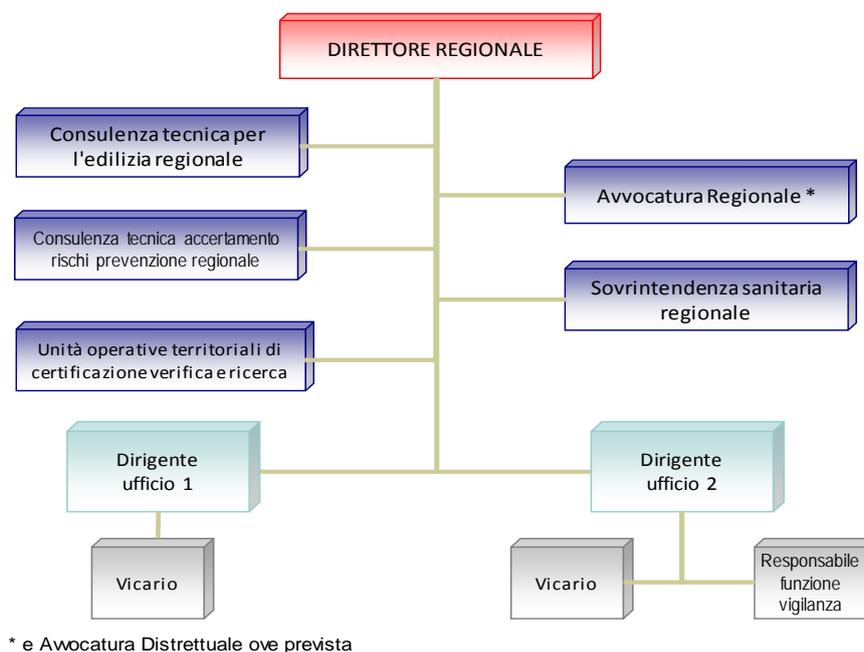
Le Direzioni Regionali sono responsabili del governo del territorio di competenza e assicurano, per il tramite delle Direzioni Territoriali, l'erogazione dei servizi istituzionali.

Le Direzioni Regionali, suddivise in n. 5 tipologie in ragione delle dimensioni e del grado di complessità gestionale, 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.

Si riporta, a titolo esemplificativo, la struttura organizzativa di una Direzione Regionale.

DIREZIONE REGIONALE



C. Le Direzioni Territoriali

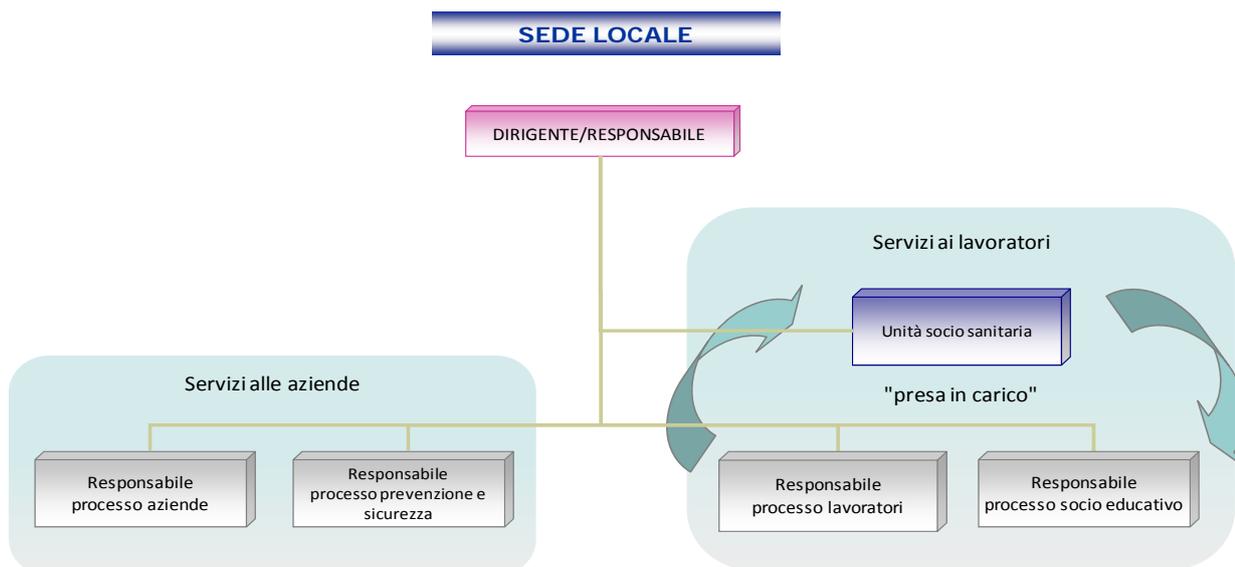
Il presidio del territorio è garantito dalle Direzioni territoriali che si articolano in Sedi locali.

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.

Le Direzioni Territoriali si articolano in:

- A) Direzione Territoriale composta da un'unica Sede locale affidata alla responsabilità del Dirigente;
- B) Direzione Territoriale composta da una pluralità di Sedi locali che, oltre alla sede affidata alla responsabilità del Dirigente, comprende anche Sedi affidate alla responsabilità di un funzionario che risponde al Direttore Territoriale.

Si riporta, a titolo esemplificativo, la struttura organizzativa di una Sede locale.



2) Il personale in servizio

Nell'allegato n. 2 vengono riportati i dati relativi a tutto il personale in servizio, anche quello in precedenza appartenente agli Enti incorporati.

Il complesso delle risorse umane che operano in INAIL è pari, al 31 dicembre 2013, a 9561 unità, molto diversificate nelle professionalità, ancor più dopo l'incorporazione degli Enti soppressi ISPESL ed IPSEMA.

Di tali risorse n. 8884 (92,92%) costituiscono il personale appartenente al Comparto EPNE, mentre n. 677 (7,08%) sono inquadrati nel Settore Ricerca.

Dal computo della forza sono esclusi:

- il personale dipendente con contratto privatistico nel quale sono ricompresi i metalmeccanici (n. 189), i grafici (n. 35) ed i portieri (n. 2);
- il personale non titolare di un rapporto di lavoro subordinato nel quale sono ricompresi i medici a rapporto libero professionale (n. 977), i co.co.co. (n. 461) ed i borsisti (n. 9).

La tabella 1 dell'allegato n. 2 illustra in dettaglio la consistenza e le diverse categorie del personale suddiviso nelle due componenti di genere.

Il confronto evidenzia come in "INAIL" le donne rappresentino una decisa maggioranza sul totale per il personale del comparto EPNE mentre nel Settore Ricerca al 31 dicembre 2013 erano presenti in servizio più uomini che donne.

Per quanto riguarda l'età media dei presenti in servizio si riscontra una maggiore anzianità della componente maschile.

In "INAIL" l'età media nel 2013 è attestata a 51,66 anni per gli uomini contro 49,86 anni per le donne.

Il dato di maggiore e più immediata visibilità è, tuttavia, rappresentato dalla costante diminuzione negli anni del personale in servizio per la cui disamina si rinvia al paragrafo "Contesto esterno".

Le **competenze** delle risorse umane in servizio vengono periodicamente rilevate mediante un sistema di valutazione, denominato VARIUS (Valutazione delle Risorse Umane e Sviluppo), il cui regolamento è stato adottato dal Presidente-Commissario Straordinario nel novembre del 2003, mediante il quale per ogni dipendente in forza viene attivato un processo di autovalutazione, di proposta e di valutazione, da parte dei superiori gerarchici, teso all'individuazione dei *gap* delle competenze, rilevate rispetto al ruolo ed alla posizione ricoperta, nonché in base alle conoscenze tecniche necessarie per lo svolgimento delle attività della famiglia professionale di appartenenza.

3) Il sistema informatico dell'Istituto

Il sistema informatico dell'Istituto è costituito attualmente da più sistemi di elaborazione, siti presso la Direzione Centrale Servizi Informativi e Telecomunicazioni (DCSIT) di Roma (sistemi grandi e medi), nonché da sistemi elaborativi al servizio del territorio (sistemi medi), in parte in fase di accentramento, siti presso le Direzioni Regionali e le Sedi Locali e il Centro Protesi, interconnessi mediante la rete geografica SPC (Sistema Pubblico di Connettività).

Le procedure applicative in esercizio supportano tutte le attività istituzionali e gran parte delle esigenze strumentali e informative.

In sintesi, il sistema informativo e informatico dell'Istituto è, attualmente, costituito da:

- sistemi di elaborazione centrali grandi (Mainframe e Open) e intermedi (Open) siti presso il CED della Direzione Centrale Servizi Informativi e Telecomunicazioni di Roma;
- sistemi di elaborazione medi siti presso il CED del Centro Protesi;
- sistemi di elaborazione periferici medi siti presso le Direzioni Regionali e le Sedi Locali;
- postazioni di lavoro (PC e stampanti) ad uso del personale, postazioni di servizio, personal computer portatili;
- Web Server Farm sito presso il CED della DCSIT per la gestione dei servizi di interoperabilità, dei servizi web e di cooperazione applicativa costituita da

sistemi in alta affidabilità ridondati per gli ambienti di sviluppo, test e produzione;

- rete geografica di interconnessione all'interno delle sedi INAIL (contesto Intranet), con le altre Pubbliche Amministrazioni (contesto Infranet) e verso la rete pubblica (contesto Internet);
- reti locali (LAN) presso le Sedi, le Direzioni Regionali e le Direzioni Centrali;
- rete fonia composta da centralini telefonici elettronici con funzionamento a programma, telefoni da tavolo, apparecchi di telefonia mobile assegnati, prevalentemente, a dirigenti, professionisti e personale direttivo e ispettivo;
- diverse tipologie di software di base;
- patrimonio applicativo e informativo che supporta tutte le attività istituzionali e gran parte delle esigenze strumentali e informative dell'Istituto.

4) Le risorse strumentali

In ordine alle risorse strumentali, gli immobili adibiti ad attività istituzionale dell'Istituto sono, per la maggior parte, di proprietà. In alcuni casi, le attività vengono svolte in immobili in locazione, di cui alcuni di proprietà del Fondo Immobili Pubblici.

Negli ultimi anni il blocco del *turnover* ha fatto sì che gli spazi pro capite a disposizione (e le conseguenti spese pro capite di gestione) siano aumentati in una misura tale da considerare oramai necessaria una complessiva razionalizzazione, anche nell'ambito del progetto di integrazione logistica con le strutture degli Enti soppressi e di quello relativo alla costituzione dei cd. poli logistici integrati.

Tra le aree di intervento più significative si segnalano le attività di razionalizzazione delle Sedi istituzionali, con l'obiettivo di realizzare consistenti risparmi sui costi di gestione degli immobili utilizzati e sugli eventuali canoni di locazione passiva sostenuti. Il piano complessivo di rivisitazione dell'assetto territoriale si è articolato in una prima fase, realizzata al 95%, di interventi sulle strutture periferiche, e in una seconda, realizzata all'80%, che riguarda gli immobili istituzionali di Roma. L'operazione, che ha comportato il rilascio degli immobili ove l'ex ISPEL era in locazione, ha prodotto consistenti risparmi. Ciò in aggiunta al piano di progressiva chiusura di Sedi locali in locazione passiva, con contestuale trasformazione delle medesime in agenzie site in locali di altre pubbliche amministrazioni., con ulteriori consistenti risparmi.

Sono stati, altresì, elaborati criteri allocativi per il patrimonio immobiliare a uso istituzionale - da applicare a tutti gli stabili della Direzione generale, delle

Direzioni regionali e delle Sedi locali – che hanno consentito di sviluppare un modello di “struttura tipo”, coerente con le norme di contenimento delle spese di funzionamento delle amministrazioni pubbliche, e “linee guida” sulla cui base le Direzioni regionali potranno proporre i rispettivi piani di ottimizzazione dell’uso degli spazi.

5) lo stato di “salute finanziaria”

Quanto allo stato di “salute finanziaria” dell’Istituto, gli indici relativi al trend dell’ultimo triennio sono riportati nell’allegato n.3.

Il processo di pianificazione, programmazione, bilancio e controllo

Le fasi, i tempi ed i documenti nei quali si articola il processo di pianificazione, programmazione, bilancio e controllo dell'Istituto sono disciplinati nel Regolamento di contabilità ed amministrazione attualmente in fase di revisione a seguito della necessità di adeguarlo al nuovo Regolamento di Organizzazione.

Ogni anno il processo di pianificazione prende avvio con l'approvazione da parte del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza - di norma entro il mese di aprile - della Relazione programmatica che contiene gli obiettivi strategici pluriennali a valere per il triennio successivo.

Sulla base degli obiettivi in essa contenuti vengono quindi attivate due specifiche linee di attività che, in stretta coerenza tra loro, permettono di definire, da un lato, le strategie operative dell'Istituto, dall'altro, la programmazione gestionale e di sviluppo per l'anno successivo, nonché le risorse economico-finanziarie necessarie al conseguimento degli obiettivi che ci si prefigge di raggiungere.

La prima linea di attività è preordinata alla elaborazione del Piano pluriennale, mediante la declinazione degli obiettivi operativi. A tal fine, ciascuna Struttura centrale, in relazione alle proprie competenze, definisce i propri obiettivi e ne individua i relativi target. Il Piano pluriennale viene adottato dal Presidente con propria determinazione, per la successiva approvazione da parte del CIV.

La seconda linea di attività è preordinata allo svolgimento del processo previsionale per l'anno successivo e si articola in fasi di proposta e di negoziazione. Coinvolge tutti i livelli di struttura per conseguire la massima condivisione delle scelte effettuate, la conseguente responsabilizzazione in ordine al perseguimento degli obiettivi, la corretta individuazione dei target attesi e delle connesse risorse economiche e finanziarie necessarie per conseguire tali risultati.

Essa prende avvio con l'emanazione della circolare annuale con la quale il Direttore Generale fornisce gli indirizzi ed i criteri per lo svolgimento del processo previsionale per l'esercizio successivo.

Nel corso di detto processo, le Strutture definiscono e negoziano gli obiettivi di gestione e di sviluppo, i piani di produzione ed i relativi obiettivi ed indicatori nonché le risorse economico-finanziarie, secondo la classificazione per missioni e programmi.

Nel periodo compreso tra la prima metà del mese di giugno e la fine del mese di luglio tutte le Strutture centrali e territoriali, articolate in Centri di Responsabilità e Centri di Costo, partecipano alle attività per la declinazione

degli obiettivi, la definizione dei piani di produzione, nonché per la negoziazione dei target e delle risorse economico-finanziarie per l'esercizio successivo.

Sulla base dei risultati della negoziazione la Direzione Centrale Programmazione, Organizzazione e Controllo e la Direzione Centrale Ragioneria redigono il progetto del bilancio di previsione, il quale è articolato per missioni e programmi.

Il bilancio di previsione è predisposto con determinazione del Presidente 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.

Nell'allegato n.4 sono riportati i confronti, per programma e macroattività, con il bilancio 2013.

Successivamente all'approvazione del bilancio, il Presidente adotta, con propria determinazione, il documento concernente i programmi, contenente tutti gli obiettivi delle Strutture centrali e regionali, nonché i piani di produzione delle Sedi territoriali e le relative risorse finanziarie.

Tale documento è l'atto con il quale sono assegnati annualmente gli obiettivi e le risorse finanziarie all'organo di gestione e rappresenta, altresì, la base informativa per l'adozione del Piano della Performance.

A sua volta, il Direttore Generale, con propria determinazione, attribuisce i budget (le risorse finanziarie) ai Responsabili centrali e territoriali, che ne assumono la responsabilità in relazione agli obiettivi loro assegnati.

Nel corso dell'esercizio viene fornita con cadenza trimestrale agli Organi, a cura della Direzione Centrale Programmazione Organizzazione e Controllo, una relazione di verifica dell'attività svolta, con particolare riferimento agli andamenti dei processi produttivi ed i profili finanziari.

I documenti di verifica dell'andamento trimestrale rispondono alle esigenze di misurazione della performance organizzativa, e monitoraggio degli obiettivi, il cui conseguimento costituisce la condizione per l'erogazione del sistema premiante.

Essi rappresentano, altresì, la base informativa per l'adozione da parte del Presidente, entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento, della Relazione sulla performance.

Il processo di pianificazione, programmazione, bilancio e controllo dell'Istituto è stato oggetto di profonda rivisitazione al fine di rendere sempre più significative le correlazioni tra obiettivi, attività e risorse a livello di ogni struttura e di estendere a tutti gli ambiti della programmazione e della contabilità il sistema di classificazione del bilancio per missioni e programmi introdotto dalla legge n. 196/2009 di riforma della contabilità pubblica.

Per conseguire le predette finalità si è reso necessario realizzare un articolato sistema di Pianificazione, Bilancio e Controllo in grado di gestire tutte le fasi del processo previsionale le quali, in stretta correlazione tra loro, concorrono a definire l'intero impianto programmatico dell'Istituto.

Tale sistema, di seguito denominato PBC, è stato introdotto, anche se con carattere di sperimentality, in occasione del processo previsionale per il 2011 ed è attualmente in fase di ulteriore evoluzione/sperimentazione, soprattutto in relazione agli aspetti di integrazione funzionale con gli Enti incorporati a seguito dell'emanazione della legge n. 122/2010.

Per mezzo del nuovo sistema PBC, si tende a soddisfare l'esigenza di gestire tutte le informazioni necessarie a rappresentare l'impiego delle risorse, in senso economico-patrimoniale e analitico, dotando il controllo di gestione e il controllo economico di nuovi sistemi di reporting prevedendo, in tale ambito, sistemi di rilevazione dei risultati secondo logiche di performance.

Si riassumono di seguito i principali elementi di novità:

- introduzione di una metodologia di pianificazione e programmazione fondata su missioni e programmi, che permette di ricondurre attività e risorse nell'ambito della classificazione funzionale del bilancio, fin dalle fasi di definizione degli obiettivi;
- realizzazione di un unico sistema informatico, all'interno del quale, grazie all'integrazione tra i sottosistemi che lo compongono, è possibile effettuare le previsioni degli obiettivi, delle attività e delle relative risorse;
- evoluzione del sistema di programmazione degli obiettivi di produzione, i quali, a partire dall'esercizio 2011, sono programmati secondo logiche di flussi e stock, partendo dai carichi di lavoro di riferimento delle singole strutture;
- introduzione di un sistema di programmazione per le Strutture centrali fondato su criteri di integrazione e di sostenibilità delle scelte operate, in particolar modo per quanto concerne le attività delle strutture di supporto;
- utilizzo del valore FTE (full time equivalent – anni uomo) come parametro di previsione sia per l'impiego delle risorse umane sulle diverse attività, sia per l'attribuzione delle previsioni economico-finanziarie, relative a tali attività, alle missioni ed ai programmi.

Il sistema PBC contiene potenzialità di sviluppo, che si esplicheranno al momento dell'“entrata a regime”. Sarà infatti possibile ottenere importanti risultati, quali un nuovo sistema di contabilità economico-patrimoniale pienamente integrato con il sistema di programmazione, necessario a garantire il collegamento tra attività, risorse umane e finanziarie, nonché l'introduzione di un adeguato sistema di reporting contabile e gestionale in grado di soddisfare le esigenze informative ai diversi livelli decisionali.

Le potenzialità del sistema si esplicheranno, inoltre, non soltanto in fase di programmazione, con la redazione dei bilanci di previsione per missioni e programmi, ma anche in fase di rendicontazione, con la possibilità di introduzione di analisi dei costi e delle produttività delle singole strutture, tramite un sistema di contabilità analitica.

La Performance aziendale

Nell'Allegato A al "Sistema di misurazione e valutazione della performance" dell'Istituto, approvato con determinazione presidenziale n. 186 del 31 dicembre 2010 (cfr. allegato n.5), sono riepilogati, per ognuno dei macroambiti di cui all'articolo 8 del D.Lgs. n. 150/2009, individuati dalla CIVIT con delibera n. 104/2010:

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

In attesa dell'entrata a regime del sistema PBC, anche per l'anno 2014 i risultati di **performance dell'Istituto nel complesso** potranno essere rilevati sulla base di alcuni degli indicatori riportati in detto allegato, mentre la restante quota di quelli individuati sarà resa disponibile nei prossimi anni, a seguito delle previste implementazioni del predetto sistema.

In particolare, nella relazione sulla performance relativa all'anno 2014:

- per il grado di attuazione della strategia dell'Istituto, sarà possibile indicare la percentuale di raggiungimento degli indicatori inerenti l'efficienza e l'efficacia della performance organizzativa, ossia:
 1. il rapporto tra obiettivo/tempo e risorse impegnate;
 2. la percentuale di raggiungimento degli obiettivi di sviluppo (per la definizione, cfr. sezioni successive);
 3. la percentuale di avanzamento delle attività rispetto a quelle pianificate;
 4. la percentuale di realizzazione delle linee di indirizzo del CIV.
- per il portafoglio delle attività e dei servizi, sarà parimenti possibile rendicontare gli indicatori relativi all'efficienza, all'efficacia, alla qualità ed all'output, per cui saranno disponibili, PER PROCESSO DI LAVORO DELLE strutture territoriali:
 1. il rapporto tra attività/servizi realizzati e le risorse impiegate;
 2. tasso di smaltimento delle pratiche in giacenza (al 31 dicembre 2013);

3. la percentuale di rispetto delle tempistiche di conclusione dei procedimenti, così come approvate dal Presidente, con determinazione n. 17 del 2 luglio 2010, in attuazione delle disposizioni della Legge n. 69 del 2009;
 4. (per alcune lavorazioni) l'indice di deflusso;
 5. Incremento/decremento percentuale dei volumi di produzione.
- per lo stato di salute dell'amministrazione, in relazione ai diversi oggetti di misurazione, si renderà sui seguenti indicatori:
 1. processi gestionali e competenze professionali: incremento percentuale dei documenti pervenuti in forma elettronica, miglioramento percentuale del benessere organizzativo e attività formative (numero attività, numero dipendenti formati);
 2. strumenti di interlocuzione con gli utenti: n. accessi a servizi on line e al portale INAIL;
 3. posizioni di responsabilità ricoperte da dipendenti donna: n. posizioni in rapporto a quelle totali;
 4. impiego delle risorse umane, finanziarie e strumentali: incremento/decremento del rapporto tra pratiche lavorate e risorse assorbite, percentuale risorse umane assorbite dai processi di supporto, (per alcune lavorazioni) tempi medi di lavorazione, riduzione della percentuale di casi di mancato rispetto della carta dei servizi;
 - per gli *outcomes* (impatti) dell'azione amministrativa, sarà possibile misurare e valutare:
 1. raggiungimento degli obiettivi strategici previsti dal CIV;
 2. raggiungimento del target programmato nel grado di soddisfazione dell'utenza (tramite rilevazioni di customer satisfaction);
 3. diminuzione percentuale dei tempi di indisponibilità del portale INAIL.

Al termine della fase di sperimentazione del sistema PBC, sarà possibile introdurre, quali criteri di misurazione della performance organizzativa, parametri attualmente non misurati, quali ad esempio l'economicità della struttura (mediante l'introduzione a regime del sistema di contabilità analitica).

L'Albero della performance

L'Albero della performance intende rappresentare in forma grafica la performance organizzativa dell'Istituto nel suo complesso (allegato n.6).

Si sottolinea che – innovando rispetto alle precedenti versioni - attraverso esso viene data una rappresentazione integrale della performance

dell'Amministrazione in conformità agli indirizzi formulati dalla ANAC (ex CIVIT) nella delibera n. 112/2010.

In relazione a quanto sopra, trovano rappresentazione nell'albero della performance anche le seguenti tipologie di obiettivi:

- obiettivi afferenti "l'attività istituzionale ordinaria, ossia di quella parte di attività che ha carattere permanente, ricorrente o continuativo, pur non avendo necessariamente un legame diretto con le priorità politiche" (delibera ANAC n. 112/2010);
- obiettivi individuati in materia di trasparenza e anticorruzione in ottemperanza al disposto dell'art. 10 del d.lgs. n. 33/2013 secondo il quale "la promozione di maggiori livelli di trasparenza costituisce un' area strategica di ogni amministrazione".

Riguardo a tali ultimi obiettivi si è tenuto conto, inoltre, degli indirizzi ANAC e del Piano Nazionale Anticorruzione al fine di realizzare il previsto collegamento tra obiettivi, indicatori e target presenti nei Piani in materia di anticorruzione e trasparenza predisposti dalle singole Amministrazioni e quelli ricompresi nel Piano della Performance.

L'albero della performance si articola in quattro livelli che vengono di seguito descritti:

Primo livello – le aree strategiche

Il primo livello dell'albero della performance è rappresentato dalle seguenti otto aree strategiche, nell'ambito delle quali si riconduce l'intera gamma degli obiettivi dell'Ente.

- Previdenza
- Assistenza sanitaria
- Tutela contro gli infortuni sul lavoro
- Servizi generali e istituzionali
- Ricerca
- Attività non divisibili
- Efficacia ed efficienza
- Trasparenza, integrità e prevenzione della corruzione

Le prime cinque aree strategiche coincidono con le missioni nelle quali si articola il bilancio dell'Istituto. Al loro interno si riconducono tutti gli obiettivi

strategici pluriennali declinati dal Consiglio di indirizzo e vigilanza, che costituiscono a loro volta la base della programmazione annuale di sviluppo assegnata alla responsabilità di strutture centrali, nonché tutti gli obiettivi afferenti l'attività istituzionale ordinaria, come sopra definita (assegnati alla responsabilità di strutture centrali e regionali) attribuibili ad una sola missione.

La sesta area strategica accoglie tutti gli obiettivi di carattere trasversale, che, pertanto, non possono essere attribuiti ad una sola delle suddette missioni.

Gli obiettivi afferenti la produzione, assegnati alla responsabilità delle strutture territoriali, sono ricondotti tutti ad un'unica area strategica, denominata efficacia ed efficienza. A tale proposito è opportuno precisare che il sistema PBC riconduce in maniera puntuale i processi di produzione alle corrispondenti missioni del bilancio; tuttavia, per chiarezza espositiva, e per il rilievo che essi assumono in relazione ai risultati attesi dai destinatari dei servizi, si è ritenuto di rappresentare separatamente gli obiettivi di produzione all'interno di un'unica macro area dedicata.

L'ultima area strategica è stata individuata in attuazione del richiamato art. 10 del decreto legislativo 33/2013 ed accoglie gli obiettivi adottati dall'Istituto con Programma triennale della trasparenza e l'integrità 2014 -2016 che rappresenta una sezione del Piano triennale per la prevenzione della corruzione.

Secondo livello – gli obiettivi pluriennali

Si collocano al secondo livello dell'albero della performance i seguenti obiettivi di carattere pluriennale:

- Obiettivi strategici declinati dal Consiglio di indirizzo e vigilanza, contenuti nella Relazione programmatica 2014-2016 (aree strategiche da 1 a 5);
- Obiettivi afferenti l'attività istituzionale ordinaria (aree strategiche da n.1 a n. 7);
- Obiettivi di miglioramento dei livelli di trasparenza, integrità e prevenzione della corruzione (area strategica 8).

Terzo livello – gli obiettivi annuali e le relative Strutture responsabili

Il terzo livello dell'albero della performance raggruppa le seguenti tipologie di obiettivi annuali:

- Obiettivi di sviluppo, affidati alla responsabilità delle strutture centrali per il conseguimento degli obiettivi strategici individuati dal Consiglio di indirizzo e vigilanza;
- Obiettivi di tipo "core", "gestione" e "funzionamento" (per le relative definizioni cfr. paragrafo " Dagli obiettivi strategici alla programmazione operativa"), affidati alla responsabilità delle strutture centrali e regionali;

- Obiettivi di produzione delle strutture territoriali (Direzioni regionali e Sedi territoriali);
- Obiettivi annuali di miglioramento dei livelli di trasparenza, integrità e prevenzione della corruzione, affidati, per il triennio 2014-2016, alla responsabilità di strutture centrali.

Quarto livello – le attività e le strutture titolari

Il quarto livello dell'albero della performance raggruppa tutte le attività correlate al raggiungimento degli obiettivi annuali, sopra specificati, affidate alle strutture in base agli ambiti di competenza.

Gli obiettivi strategici

Gli obiettivi strategici, individuati dal C.I.V. per il triennio 2014 – 2016 con delibera n. 10 del 13 giugno 2013, sono di seguito ripartiti nelle n. 5 missioni nelle quali si articola il bilancio dell'Istituto.

1) Missione previdenza

- *omogeneizzare e semplificare il sistema tariffario e le modalità di calcolo e pagamento dei premi, ai fini del miglioramento dei servizi erogati e del contenimento delle spese di funzionamento;*
- *analizzare costantemente le posizioni contributive, realizzando percentuali di sistemazioni contabili, rispetto alle specifiche liste di evidenza prodotte dai sistemi informativi, per un valore pari al: 40% nel 2014, 45% nel 2015, 50% nel 2016;*
- *dare impulso all'intesa con l'Amministrazione giudiziaria per la definizione di un accordo quadro idoneo a garantire un sistematico flusso informativo dalle Procure verso l'Inail riguardo all'avvenuta apertura di procedimenti penali a carico di datori di lavoro, connessi ad infortuni e malattie professionali indennizzati dall'Istituto, assicurando l'omogeneità dei flussi sul territorio nazionale;*
- *prevedere un gettito da recupero dell'evasione ed elusione contributiva maggiorato, rispetto al valore economico conseguito nell'esercizio 2012 del: 26% nel 2014, 27% nel 2015, 28% nel 2016;*
- *modificare la convenzione in essere con l'Inps per la riscossione dei contributi agricoli, prevedendo la contestuale comunicazione in via telematica dei dati relativi alle riscossioni effettuate dall'Agenzia delle Entrate sia all'Inps, sia all'Inail;*
- *perseguire le attività finalizzate alla semplificazione e telematizzazione del sistema dei rapporti con i datori di lavoro e i lavoratori infortunati e tecnopatici, anche tramite gli Istituti di patronato, ai fini del miglioramento dei servizi erogati e del contenimento delle spese di funzionamento;*
- *prevedere, in conseguenza del completamento dell'iter ministeriale di autorizzazione per la rivalutazione un tantum del danno biologico, un incremento della spesa per rendite pari al 15 per mille del gettito 2012 per ogni annualità del triennio 2014 – 2016;*

- prevedere l'incremento degli stanziamenti necessari per erogare i rimborsi ai lavoratori infortunati e tecnopatici, compresi i titolari di rendita delle nuove prestazioni economiche (ticket sanitari, farmaci di fascia C, cure oncologiche, cure palliative, ecc.);
- prevedere, successivamente, un ulteriore incremento degli oneri derivanti dagli altri provvedimenti proposti al legislatore.

2) Missione assistenza sanitaria

- proseguire l'attuazione del modello sanitario e del sistema di erogazione delle prestazioni sanitarie, sulla base degli indirizzi deliberati dal CIV e in coerenza con il complessivo processo di riorganizzazione dell'Istituto;
- prevedere, per la realizzazione della Missione assistenza sanitaria (con esclusione delle iniziative per il reinserimento degli infortunati nella vita di relazione) uno stanziamento in rapporto al gettito 2012 pari a: 29 per mille nel 2014, 30 per mille nel 2015, 30 per mille nel 2015;
- prevedere per le attività di reinserimento degli infortunati nella vita di relazione, rispetto allo stanziamento dell'esercizio 2012, un incremento delle risorse per prestazioni dirette pari a: 120 per cento nel 2014, 140 per cento nel 2015, 150 per cento nel 2016.

3) Missione tutela contro gli infortuni sul lavoro

- prevedere complessivamente per i bandi a sostegno delle imprese uno stanziamento complessivo pari a:
 - anno 2014: 30 per mille in rapporto al gettito 2012, più una quota parametrata al 10 per cento degli incassi per azioni di rivalsa realizzati nell'esercizio 2012;
 - anno 2015: 30 per mille in rapporto al gettito 2013, più una quota parametrata al 10 per cento degli incassi per azioni di rivalsa realizzati nell'esercizio 2013;
 - anno 2016: 30 per mille in rapporto al gettito 2014, più una quota parametrata al 10 per cento degli incassi per azioni di rivalsa realizzati nell'esercizio 2014;
- riservare, per i bandi a sostegno alle piccole e micro imprese, comprese quelle individuali, le seguenti quote degli stanziamenti di cui al punto 1): 10 milioni di euro nel 2014, 10 milioni di euro nel 2015, 10 milioni di euro nel 2016;
- prevedere per il finanziamento della formazione rivolta ai rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza uno stanziamento pari a:
 - anno 2014: una quota parametrata al 10 per cento degli incassi per azioni di rivalsa realizzati nell'esercizio 2012;
 - anno 2015: una quota parametrata al 10 per cento degli incassi per azioni di rivalsa realizzati nell'esercizio 2013;
 - anno 2016: una quota parametrata al 10 per cento degli incassi per azioni di rivalsa realizzati nell'esercizio 2014;
- prevedere un apposito stanziamento per finanziare le iniziative da assumere in tema di amianto, alimentato dallo 0,2 per mille del gettito 2012 per gli anni 2014, 2015, 2016 .

4) Missione Servizi generali ed istituzionali

- completare il percorso di riorganizzazione entro il 2016, rendicontando al Consiglio di Indirizzo e Vigilanza gli stati di avanzamento con cadenza trimestrale;

- recuperare i ritardi progettuali e realizzativi rilasciando tempestivamente l'applicativo di "cruscotto strategico", in grado di consentire il monitoraggio dell'andamento delle entrate per premi e da lotta all'evasione, dei crediti contributivi e delle economie sulle spese di funzionamento, conseguite attraverso l'azione di razionalizzazione organizzativa;
- entro il 2014 completare il processo di consolidamento in un unico ambiente di reportistica delle informazioni attualmente rilevate nei diversi sistemi e rilasciare una prima versione della reportistica che, attraverso l'omogeneizzazione dei dati di produzione ed economici, consenta una visione sintetica e comparata degli effettivi andamenti produttivi e finanziari;
- completare entro il 2015 il nuovo Sistema contabile, previsionale e per la rendicontazione dell'Istituto;
- conseguire i risparmi sui costi di funzionamento previsti per gli esercizi 2014, 2015, 2016 da ottenersi attraverso misure di razionalizzazione organizzativa, che dovranno essere dimensionate in sede di elaborazione dei Bilanci di Previsione e dei Piani triennali;
- costituire uno strumento organizzativo dedicato alla valorizzazione degli asset patrimoniali e alla razionalizzazione e alla riduzione dei costi gestionali;
- incrementare la redditività degli investimenti agendo sui fattori che ne limitano le potenzialità e ridefinendo, sulla base dell'andamento del mercato, i livelli di redditività attesi;
- adottare un modello di gestione del patrimonio che, in un'ottica di trasparenza ed economicità, preveda la verifica annuale della redditività alla luce delle migliori opportunità offerte dal mercato e la periodica predisposizione di piani di valorizzazione e disinvestimento;
- ridurre il delta tra il rendimento netto del patrimonio immobiliare e quello atteso sulla base delle migliori opportunità offerte dal mercato;
- revisionare il vigente Regolamento per gli investimenti immobiliari prevedendo l'allineamento periodico tra il rendimento atteso e l'andamento di mercato;
- ridurre i costi di gestione del patrimonio immobiliare attraverso la reingegnerizzazione delle modalità di gestione;
- promuovere iniziative atte a rimuovere le criticità che impediscono la realizzazione degli investimenti e, conseguentemente, recuperare redditività patrimoniale;
- razionalizzare il patrimonio dell'Istituto;
- ridurre i costi di gestione;
- costruire sinergie con altri soggetti pubblici;
- valorizzare gli investimenti istituzionali a uso sanitario con **finalità** protesiche definendo con le competenti Giunte regionali (Emilia Romagna, Calabria, Lazio e Toscana) accordi di accreditamento per posti letto non ospedalieri per l'esercizio di attività riabilitative connesse all'attività protesica;
- avviare il percorso per la realizzazione del Polo di eccellenza per la riabilitazione non ospedaliera;
- incrementare la redditività degli asset mobiliari;
- anticipare, rispetto al complessivo processo di riorganizzazione dell'Istituto, la definizione dell'assetto organizzativo della Direzione centrale ricerca con riferimento sia alle attività svolte a livello sia centrale, sia territoriale; l'assetto organizzativo dovrà essere completato e formalizzato entro il 31 gennaio 2014;
- prevedere, per lo svolgimento delle attività di ricerca uno stanziamento in rapporto al gettito 2012, ad integrazione dei trasferimenti statali a copertura delle spese di funzionamento, pari a: 4 per mille nel 2014, 4 per mille nel 2015, 4 per mille nel 2016;

- *contenere i costi di gestione attraverso la centralizzazione delle attività amministrative a sostegno delle attività di ricerca e degli acquisti di beni e servizi;*
- *prevedere, con cadenza semestrale, la elaborazione e presentazione al Consiglio di Indirizzo e Vigilanza di un rapporto riferito alla replicabilità, alla trasferibilità e ai risultati in termini preventionali dei progetti di ricerca.*

5) Missione Ricerca

- *anticipare, rispetto al complessivo processo di riorganizzazione dell'Istituto, la definizione dell'assetto organizzativo della Direzione centrale ricerca anche con riferimento alle prestazioni istituzionali di certificazione e verifica sia al centro, sia sul territorio; l'assetto organizzativo dovrà essere completato e formalizzato entro il 31 gennaio 2014;*
- *prevedere un incremento delle entrate per servizi di controllo, verifica e ispezione, rispetto all'esercizio 2011 del: 20% nel 2014, 30% nel 2015, 30% nel 2016;*
- *incrementare con immediatezza, per rispettare gli obiettivi programmati, il numero delle risorse tecniche addette alla erogazione delle prestazioni istituzionali di certificazione e verifica, con personale attualmente in forza presso altre strutture dell'Inail;*
- *prevedere, per l'attuazione del piano di innovazione tecnologica uno stanziamento in rapporto al gettito 2012 pari a: 2,5 per mille nel 2014, 3 per mille nel 2015, 3 per mille nel 2016;*
- *contenere i costi di gestione attraverso:*
 - *la localizzazione in centri di lavorazione in remoto delle attività amministrative a sostegno della erogazione delle prestazioni istituzionali di certificazione e verifica;*
 - *la centralizzazione degli acquisti di beni e servizi presso un unico centro di responsabilità.*

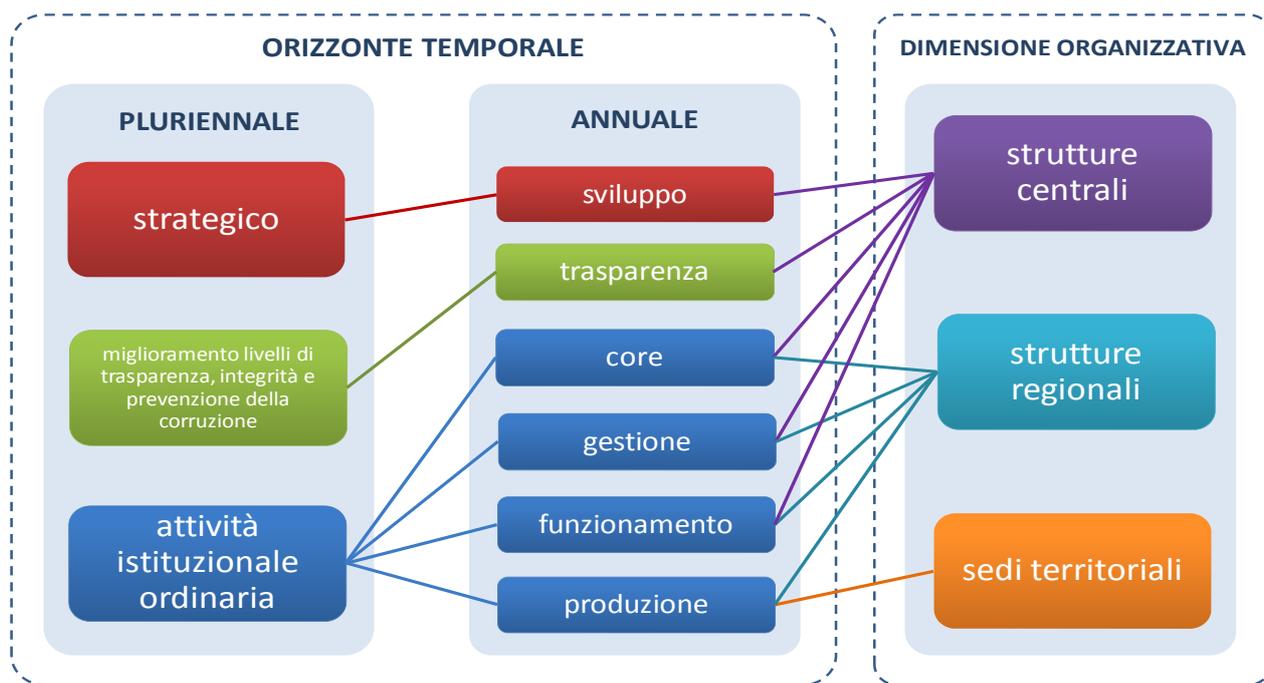
In coerenza con il sistema di pianificazione dell'Istituto, gli obiettivi strategici declinati dal CIV sono stati tradotti in obiettivi operativi per ciascun anno del triennio 2014-2016 e costituiscono, nel loro insieme, il Piano pluriennale dell'Istituto per il medesimo triennio, sottoposto anch'esso all'approvazione del CIV.

Detto Piano è rappresentato da un documento composto da schede obiettivo, che si allegano integralmente (cfr. allegato n.7).

Dagli obiettivi strategici alla programmazione operativa

La programmazione su base annuale, che rappresenta il terzo livello dell'albero della performance, coinvolge tutti i centri di responsabilità dell'Istituto e permette l'individuazione dei singoli centri di costo chiamati a svolgere le attività per il conseguimento degli obiettivi medesimi.

Si forniscono di seguito una "mappa" che rappresenta l'orizzonte temporale di riferimento e la dimensione organizzativa delle diverse tipologie di obiettivi accompagnata da una breve sintesi degli obiettivi che compongono la programmazione annuale dell'Istituto.



Essi si possono distinguere in obiettivi indiretti e obiettivi diretti rispetto ai processi produttivi.

Obiettivi indiretti rispetto ai processi produttivi

Gli obiettivi indiretti rispetto ai processi produttivi si definiscono tali in quanto non immediatamente finalizzati all'erogazione dei servizi e delle prestazioni agli utenti esterni. Detti obiettivi sono sempre attribuiti ad un centro di responsabilità (Direzioni centrali, Servizi, Strutture professionali, Direzioni Regionali) e, conseguentemente, sono riferibili, anche ai fini della misurazione della performance organizzativa, ai responsabili delle medesime unità organizzative. Le correlate attività sono invece attribuite a livello di centri di costo e sono quindi riferibili ai responsabili dei singoli uffici (o di equivalenti articolazioni organizzative a livello sia centrale che territoriale).

Essi si articolano in:

1) Obiettivi di sviluppo

Gli obiettivi di sviluppo sono declinati dalle strutture centrali e si associano direttamente agli obiettivi strategici ed operativi (cfr. allegato n.7), secondo una relazione di tipo *top down* in cui dagli obiettivi strategici declinati dal CIV discendono gli obiettivi operativi del Piano pluriennale (anch'essi sottoposti all'approvazione del CIV) e, da questi, gli obiettivi di sviluppo attribuiti a singoli centri di responsabilità. Tali obiettivi sono poi – secondo la stessa logica - ulteriormente scomposti in attività fino a giungere ad un livello di dettaglio tale da consentirne l'associazione ai diversi centri di costo, coincidenti, nel caso specifico, con le articolazioni organizzative delle strutture centrali (uffici, settori).

2) Obiettivi di funzionamento

Gli obiettivi di funzionamento, comuni ai centri di costo "di supporto", ineriscono le attività tese ad assicurare il funzionamento delle strutture.

3) Obiettivi "core"

Gli obiettivi "core" rappresentano l'insieme delle attività istituzionali e rispecchiano, nella declinazione fornita, la ripartizione delle competenze derivante dall'attuale ordinamento delle strutture centrali e territoriali.

4) Obiettivi di gestione

Gli obiettivi di gestione rappresentano tutte le attività programmate sulla base di iniziative delle strutture centrali e/o regionali dell'Istituto non direttamente associabili agli obiettivi strategici determinati dal CIV e non puntualmente ricomprese nelle tipologie "funzionamento " e "core". Si tratta, in genere, di attività preordinata alla realizzazione di progetti a scorrimento, avviati negli esercizi precedenti, che devono essere prese in considerazione nell'ambito della programmazione sia in termini di coerenza complessiva, sia in funzione della correlata pianificazione economico-finanziaria, determinando assorbimento di risorse nel corso dell'esercizio di riferimento.

Obiettivi diretti rispetto ai processi produttivi

Negli obiettivi diretti rispetto ai processi produttivi sono ricompresi gli obiettivi di produzione.

Gli obiettivi di produzione sono definiti nell'ambito dei piani di produzione delle strutture territoriali e sono direttamente finalizzati all'erogazione dei servizi, in tal senso possono definirsi **diretti** rispetto ai processi produttivi.

Gli obiettivi di produzione per l'anno 2014 sono stati individuati con determinazione del Direttore Generale n. 34 del 26 novembre 2013.

Detti obiettivi sono stati scelti nell'ampia gamma degli indicatori di produzione negoziati per lo stesso anno, mediante il più volte richiamato sistema PBC, in relazione alla rilevanza della qualità richiesta nella fornitura degli stessi ed all'impatto sull'utenza esterna.

Nella tabella che segue si riporta lo "schema concettuale", previsto dal sistema della performance, riguardante la "qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati" per le linee di produzione "Aziende" e "Lavoratori" con riferimento agli obiettivi di produzione negoziati dalle sedi territoriali per il 2014.

LINEE DI PRODUZIONE	SERVIZIO	OBIETTIVI	RISULTATI	CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO EROGATO	MODALITA' EROGAZIONE TIPOLOGIA DI UTENZA	CARATTERISTICHE DELL'UTENZA	SOGGETTI ESTERNI COINVOLTI
AZIENDE	Emissione clienti	lavorazioni effettuate nei tempi della carta dei servizi	% delle lavorazioni effettuate nei tempi della carta dei servizi/ totale lavorazioni effettuate	GESTIONE DEL RAPPORTO ASSICURATIVO	SU ISTANZA DI PARTE	DATORI DI LAVORO	CONSULENTI, ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA, INTERMEDIARI
AZIENDE	Emissione PAT	lavorazioni effettuate nei tempi della carta dei servizi	% delle lavorazioni effettuate nei tempi della carta dei servizi/ totale lavorazioni effettuate	GESTIONE DEL RAPPORTO ASSICURATIVO	SU ISTANZA DI PARTE	DATORI DI LAVORO	CONSULENTI, ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA, INTERMEDIARI
AZIENDE	Variazioni ditte (escluse anagrafiche)	lavorazioni effettuate nei tempi della carta dei servizi	% delle lavorazioni effettuate nei tempi della carta dei servizi/ totale lavorazioni effettuate	GESTIONE DEL RAPPORTO ASSICURATIVO	SU ISTANZA DI PARTE	DATORI DI LAVORO	CONSULENTI, ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA, INTERMEDIARI
AZIENDE	Variazioni PAT (escluse anagrafiche)	lavorazioni effettuate nei tempi della carta dei servizi	% delle lavorazioni effettuate nei tempi della carta dei servizi/ totale lavorazioni effettuate	GESTIONE DEL RAPPORTO ASSICURATIVO	SU ISTANZA DI PARTE	DATORI DI LAVORO	CONSULENTI, ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA, INTERMEDIARI
AZIENDE	Cessazioni PAT	lavorazioni effettuate nei tempi della carta dei servizi	% delle lavorazioni effettuate nei tempi della carta dei servizi/ totale lavorazioni effettuate	GESTIONE DEL RAPPORTO ASSICURATIVO	SU ISTANZA DI PARTE	DATORI DI LAVORO	CONSULENTI, ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA, INTERMEDIARI
AZIENDE	Cessazioni ditte	lavorazioni effettuate nei tempi della carta dei servizi	% delle lavorazioni effettuate nei tempi della carta dei servizi/ totale lavorazioni effettuate	GESTIONE DEL RAPPORTO ASSICURATIVO	SU ISTANZA DI PARTE	DATORI DI LAVORO	CONSULENTI, ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA, INTERMEDIARI
AZIENDE	Istruttorie DURC	Istruttorie effettuate nei tempi dettati dalla legge	% delle validazioni effettuate nel tempo di 30 giorni, al netto di eventuale sospensione per integrazione istruttoria/ totale validazioni effettuate	GESTIONE DEL RAPPORTO ASSICURATIVO	SU ISTANZA DI PARTE	DATORI DI LAVORO, STAZIONI APPALTANTI	CONSULENTI, ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA, INTERMEDIARI, STAZIONI APPALTANTI

LINEE DI PRODUZIONE	SERVIZIO	OBIETTIVI	RISULTATI	CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO EROGATO	MODALITA' EROGAZIONE TIPOLOGIA DI UTENZA	CARATTERISTICHE DELL'UTENZA	SOGGETTI ESTERNI COINVOLTI
LAVORATORI	Definizione infortuni	lavorazioni effettuate nei tempi della carta dei servizi	% delle lavorazioni effettuate nei tempi della carta dei servizi/ totale lavorazioni effettuate	PRESTAZIONI ECONOMICHE	D'UFFICIO DOPO NOTIZIA DELL'EVENTO	INFORTUNATI	PATRONATI ASSOCIAZIONI RAPPRESENTATIVE DEI LAVORATORI
LAVORATORI	Indennizzi in capitale per inf. (DB)	lavorazioni effettuate nei tempi della carta dei servizi	% delle lavorazioni effettuate nei tempi della carta dei servizi/ totale lavorazioni effettuate	PRESTAZIONI ECONOMICHE	D'UFFICIO DOPO NOTIZIA DELL'EVENTO	INFORTUNATI	PATRONATI ASSOCIAZIONI RAPPRESENTATIVE DEI LAVORATORI
LAVORATORI	Indennizzi in capitale per Malattie Professionali tabellate (DB)	lavorazioni effettuate nei tempi della carta dei servizi	% delle lavorazioni effettuate nei tempi della carta dei servizi/ totale lavorazioni effettuate	PRESTAZIONI ECONOMICHE	D'UFFICIO DOPO NOTIZIA DELL'EVENTO	TECNOPATICI	PATRONATI ASSOCIAZIONI RAPPRESENTATIVE DEI LAVORATORI
LAVORATORI	Indennizzi in capitale per Malattie Professionali NON tabellate (DB)	lavorazioni effettuate nei tempi della carta dei servizi	% delle lavorazioni effettuate nei tempi della carta dei servizi/ totale lavorazioni effettuate	PRESTAZIONI ECONOMICHE	D'UFFICIO DOPO NOTIZIA DELL'EVENTO	TECNOPATICI	PATRONATI ASSOCIAZIONI RAPPRESENTATIVE DEI LAVORATORI
LAVORATORI	Costituzione rendite a superstiti ex dirette	lavorazioni effettuate nei tempi della carta dei servizi	% delle lavorazioni effettuate nei tempi della carta dei servizi/ totale lavorazioni effettuate	PRESTAZIONI ECONOMICHE	SU ISTANZA DI PARTE	SUPERSTITI	PATRONATI ASSOCIAZIONI RAPPRESENTATIVE DEI LAVORATORI
LAVORATORI	Costituzione rendite a superstiti	lavorazioni effettuate nei tempi della carta dei servizi	% delle lavorazioni effettuate nei tempi della carta dei servizi/ totale lavorazioni effettuate	PRESTAZIONI ECONOMICHE	SU ISTANZA DI PARTE	SUPERSTITI	PATRONATI ASSOCIAZIONI RAPPRESENTATIVE DEI LAVORATORI
LAVORATORI	Costituzione rendite dirette normali da inf.	lavorazioni effettuate nei tempi della carta dei servizi	% delle lavorazioni effettuate nei tempi della carta dei servizi/ totale lavorazioni effettuate	PRESTAZIONI ECONOMICHE	D'UFFICIO DOPO NOTIZIA DELL'EVENTO	INFORTUNATI	PATRONATI ASSOCIAZIONI RAPPRESENTATIVE DEI LAVORATORI
LAVORATORI	Costituzione rendite dirette normali da M.P. tabellate	lavorazioni effettuate nei tempi della carta dei servizi	% delle lavorazioni effettuate nei tempi della carta dei servizi/ totale lavorazioni effettuate	PRESTAZIONI ECONOMICHE	D'UFFICIO DOPO NOTIZIA DELL'EVENTO	TECNOPATICI	PATRONATI ASSOCIAZIONI RAPPRESENTATIVE DEI LAVORATORI

LINEE DI PRODUZIONE	SERVIZIO	OBIETTIVI	RISULTATI	CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO EROGATO	MODALITA' EROGAZIONE TIPOLOGIA DI UTENZA	CARATTERISTICHE DELL'UTENZA	SOGGETTI ESTERNI COINVOLTI
LAVORATORI	Costituzione rendite dirette normali da M.P. NON tabellate	lavorazioni effettuate nei tempi della carta dei servizi	% delle lavorazioni effettuate nei tempi della carta dei servizi/ totale lavorazioni effettuate	PRESTAZIONIECONOMICHE	D'UFFICIO DOPO NOTIZIA DELL'EVENTO	TECNOPATICI	PATRONATI ASSOCIAZIONI RAPPRESENTATIVE DEI LAVORATORI
LAVORATORI	Primi pagamenti per infortuni marittimi	lavorazioni effettuate entro 60 giorni dalla denuncia	% delle lavorazioni effettuate entro 60 giorni dalla denuncia/ totale lavorazioni effettuate	PRESTAZIONI ECONOMICHE	D'UFFICIO DOPO NOTIZIA DELL'EVENTO	INFORTUNATI	PATRONATI ASSOCIAZIONI RAPPRESENTATIVE DEI LAVORATORI

Nella tabella che segue si riporta, invece, lo "schema concettuale", previsto dal sistema della performance, riguardante la "qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati" per le linee di produzione "Aziende" e "Lavoratori" con riferimento agli obiettivi di produzione negoziati dalle strutture regionali per il 2014.

LINEE DI PRODUZIONE	SERVIZIO	OBIETTIVI	RISULTATI	CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO EROGATO	MODALITA' EROGAZIONE TIPOLOGIA DI UTENZA	CARATTERISTICHE DELL'UTENZA	SOGGETTI ESTERNI COINVOLTI
AZIENDE	Vigilanza ispettiva	Ispezioni mirate a seguito di attività di business intelligence	% delle ditte risultate irregolari a seguito di verifica ispettiva	GESTIONE DEL RAPPORTO ASSICURATIVO	D'UFFICIO, DOPO ATTIVITA' DI BUSINESS INTELLIGENCE	DATORI DI LAVORO	CONSULENTI, ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA, INTERMEDIARI
AZIENDE (controllo di gestione)	Perequazione e livelli di performance e sul territorio	Variazione tra i risultati di produzione delle strutture dipendenti	Differenza tra media aritmetica maggiore e minore delle percentuali di raggiungimento, da parte delle sedi dipendenti, degli obiettivi inseriti nel piano della performance	GESTIONE DEL RAPPORTO ASSICURATIVO	D'UFFICIO	DATORI DI LAVORO	CONSULENTI, ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA, INTERMEDIARI
AZIENDE	Validazione operazioni contabili	lavorazioni effettuate in minor tempo	Tempi medi della validazione contabile per tutte le validazioni effettuate relative alla linea aziende	PRESTAZIONIECONOMICHE	D'UFFICIO DOPO OPERAZIONI AMMINISTRATIVE IN SEDE	DATORI DI LAVORO	CONSULENTI, ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA, INTERMEDIARI

LINEE DI PRODUZIONE	SERVIZIO	OBIETTIVI	RISULTATI	CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO EROGATO	MODALITA' EROGAZIONET IPOLOGIA DI UTENZA	CARATTERISTICHE DELL'UTENZA	SOGGETTI ESTERNI COINVOLTI
AZIENDE	Attività di sopralluoghi e verifiche	Aumento del numero di sopralluoghi/verifiche effettuati	Numero sopralluoghi /verifiche pro capite	VERBALI E CERTIFICATI	SU ISTANZA DI PARTE, CON PROGRAMMAZIONE ATTIVITA' PER SETTORI DI INTERVENTO	DATORI DI LAVORO	CONSULENTI, TECNICI, ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA, INTERMEDIARI
LAVORATORI (controllo di gestione)	Perequazione e livelli di performance sul territorio	Variazione tra i risultati di produzione delle strutture dipendenti	Differenza tra media aritmetica maggiore e minore delle percentuali di raggiungimento, da parte delle sedi dipendenti, degli obiettivi inseriti nel piano della performance	PRESTAZIONI ECONOMICHE	D'UFFICIO	INFORTUNATI	PATRONATI ASSOCIAZIONI RAPPRESENTATIVE DEI LAVORATORI
LAVORATORI	Validazione operazioni contabili	lavorazioni effettuate in minor tempo	Tempi medi della validazione contabile per tutte le validazioni effettuate relative alla linea lavoratori	PRESTAZIONI ECONOMICHE	D'UFFICIO DOPO OPERAZIONI AMMINISTR.VE IN SEDE	INFORTUNATI	PATRONATI ASSOCIAZIONI RAPPRESENTATIVE DEI LAVORATORI

Per tutti gli obiettivi appena descritti sono riportati, rispettivamente, nell'allegato n.8 le cd. "schede anagrafiche", nell'allegato n.9 i test di fattibilità, nell'allegato n.10 i test della qualità dei target. Tali schemi sono ricavati dalle corrispondenti tabelle nn. 4.1, 4.2 e 4.4 della deliberazione CIVIT n. 89/2010.

Negli allegati da 11 a 15 sono rispettivamente riportati:

- la legenda e la descrizione dei criteri di misurazione degli obiettivi di produzione delle Sedi territoriali e delle Direzioni Regionali (allegato n.11);
- gli obiettivi di produzione delle Sedi territoriali (allegato n.12);
- gli obiettivi di produzione delle Sedi territoriali aggregati per Regione (allegato n.13);
- gli obiettivi delle Direzioni Regionali (allegato n.14);
- gli obiettivi delle Strutture centrali (allegato n.15).

La ripianificazione degli obiettivi e delle risorse

Il sistema PBC prevede la possibilità di ripianificazione delle necessità economico-finanziarie dei vari Centri di Costo (i quali scaturiscono, di norma,

da variazioni di bilancio, in quanto le modalità di costruzione degli stanziamenti dei singoli CDC suddivisi tra i vari programmi non consentono, se non in casi eccezionali, di effettuare variazioni compensative all'interno della stessa unità di voto), nonché dei target e delle attività programmate, rispettivamente per gli obiettivi in senso lato e per i soli obiettivi di gestione e di sviluppo.

Nella normalità dei casi, entrambi i cicli di ripianificazione vengono attivati in sequenza, in quanto, se è vero che ad eventuali necessità di ridurre gli stanziamenti per alcune tipologie di spesa (cfr. decreti "taglia spese", manovre finanziarie, ecc) corrisponde l'impossibilità di garantire target immutati, è pur vero che lo sforzo richiesto, in particolari situazioni, per garantire target più sfidanti rispetto a quelli programmati determina la necessità di risorse economico-finanziarie aggiuntive per le ulteriori attività programmate (es. ulteriori stanziamenti di bilancio per l'entrata in produzione di una modifica procedurale che consenta un miglioramento delle performance generali in alcune linee di produzione).

Nell'attuale contesto la ripianificazione degli obiettivi e delle risorse economico finanziarie assume particolare rilevanza.

Come anticipato nel paragrafo "Identità dell'Amministrazione" la progressiva attuazione del nuovo assetto organizzativo renderà necessario variare la struttura dei centri di responsabilità.

Tale riassetto potrebbe comportare la necessità di riclassificare gli obiettivi previsti secondo la nuova articolazione organizzativa in coerenza con la diversa distribuzione delle competenze.

Inoltre, come anticipato nel paragrafo Contesto esterno/quadro normativo la necessità di adeguare i documenti di programmazione dell'Istituto alla normativa introdotta dalla legge di stabilità, con particolare riferimento all'art. 1, comma 128, potrebbe comportare l'attivazione delle necessarie iniziative di ripianificazione anche con riferimento alle risorse economico finanziarie.

Le indagini di customer satisfaction

Il sistema della performance associa una quota parte della valutazione della performance organizzativa – limitatamente al personale del Comparto EPNE e con esclusione del Settore Navigazione - ai risultati di *customer satisfaction* delle strutture territoriali, sulla base del raggiungimento di un target programmato a livello nazionale (che anche per il 2014 è pari al raggiungimento di un **indice 3** su una scala di Likert che va da 1 a 4 e che rappresenta, dunque, un giudizio pari a "abbastanza soddisfatto").

La *customer satisfaction* è stata progettata e sperimentata nel corso del 2002-2003, ed implementata a regime a partire dal 2004, in particolare sui servizi erogati presso le Sedi locali.

A partire dal 2004 fino al 2009, la rilevazione è stata implementata a regime coinvolgendo ogni anno un campione di Sedi rappresentative del territorio.

Dal 2010 la rilevazione coinvolge annualmente tutte le Sedi del territorio nazionale attraverso l'attivazione di più canali di raccolta dati.

Dal 2012 l'indagine periodica è stata estesa, in via sperimentale, al Settore Ricerca, certificazione e verifica e al Settore Navigazione.

Nel 2013, il sistema di rilevazione è stato parzialmente rivisitato per rendere ancor più efficace il monitoraggio della soddisfazione dell'utenza nell'attuale contesto, contraddistinto dai significativi cambiamenti di carattere generale e specifico che hanno interessato l'Istituto (la razionalizzazione delle risorse connessa al contenimento dei costi, l'informatizzazione dei processi e la "virtualizzazione" dei servizi, la piena integrazione delle funzioni attribuite all'Istituto a seguito della soppressione ed incorporazione di IPSEMA ed ISPESL ai sensi della Legge n.122/2010).

Lo strumento di raccolta dei dati è rappresentato da un Questionario strutturato parzialmente diversificato in funzione della tipologia di utenza, "Aziende" e "Lavoratori" (e compilato in forma anonima, nel rispetto della privacy).

I questionari sono stati raccolti attraverso i seguenti canali:

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

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

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

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

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

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

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

Nell'approfondimento 3 sono più diffusamente riportate le modalità ed il processo di rilevazione della *customer satisfaction* attualmente seguiti in INAIL.

La valutazione della performance organizzativa

La funzione di misurazione e valutazione della performance organizzativa è svolta dagli Organismi Indipendenti di Valutazione di cui all'articolo 14 del D.Lgs. n. 150/2009, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice ai sensi del comma 4, lettera e), del medesimo articolo.

il sistema PBC è in grado di fornire i valori di performance assoluta raggiunti da ogni singola struttura, per ogni singolo obiettivo, nell'anno di riferimento.

Tale valore è ricavato in automatico, per quanto concerne gli obiettivi di produzione, mentre, per gli obiettivi di funzionamento, core, di sviluppo e di gestione, la percentuale di raggiungimento (stato di avanzamento) del complesso di attività programmate viene trimestralmente ricavata mediante un processo di data entry da parte delle strutture interessate (responsabili e coinvolte).

Il meccanismo di misurazione – analiticamente descritto nell'approfondimento 4 - è improntato ai seguenti principi:

- separazione della valutazione del raggiungimento degli obiettivi di produzione e di *customer satisfaction* dalla valutazione dell'apporto partecipativo individuale;
- l'attribuzione, in quota parte del punteggio della singola struttura regionale, dei risultati di produzione delle sedi di competenza, le cui *performances* sono originate anche dalle attività della struttura regionale;
- allo stesso modo, l'attribuzione, in quota parte del punteggio della singola struttura centrale, dei risultati di produzione delle strutture regionali;
- l'introduzione di un meccanismo che premia il miglioramento ottenuto da una Struttura rispetto alla media nazionale a consuntivo, nonché rispetto all'anno precedente.

Si precisa che per il personale dei Settori Ricerca e Navigazione il meccanismo di misurazione è basato esclusivamente sui risultati di produzione; esso prescinde dalle rilevazioni di customer satisfaction in quanto, in ragione della esiguità del campione, esse risultano scarsamente significative a livello territoriale.

La valutazione della performance individuale

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

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

Tale valutazione risulta completamente svincolata dalla valutazione della performance organizzativa, fatta eccezione per coloro che hanno la responsabilità di Strutture con autonomia budgetaria e/o gestionale del personale¹ - per i quali la valutazione della performance organizzativa della Struttura di pertinenza rientra anche come quota parte della valutazione della

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

performance individuale, come già avviene nell'attuale sistema di valutazione dei dirigenti – nonché, per tutto il personale, nel caso in cui la valutazione della performance individuale sia negativa.

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

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

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

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

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

I meccanismi di misurazione sono più diffusamente esplicitati nell'approfondimento 5.

Tali meccanismi saranno estesi nel corso del 2014 anche al personale del Settore Ricerca, almeno con riferimento al personale con qualifica dirigenziale, atteso che fino al 2013, anche a causa del ritardo con il quale è stato emanato il previsto decreto attuativo di trasferimento all'INAIL delle risorse umane dell'ex Ispesl, è stato mantenuto il peculiare sistema di valutazione individuale in vigore presso l'ente soppresso, che risulta in ogni caso coerente con i criteri previsti dal D.lgs. n. 150/2009.

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

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

Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance

Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del piano

Il processo di redazione del presente Piano si è svolto secondo i principi di gradualità e miglioramento continuo e tenendo conto degli indicazioni fornite dall'ANAC. Esso ha visto anche il coinvolgimento dei principali stakeholder in quanto il procedimento di adozione del Piano da parte del Presidente prevede una sua preventiva valutazione da parte del CIV, l'organo di indirizzo strategico nel quale sono rappresentate le parti sociali (associazioni dei lavoratori e dei datori di lavoro).

In particolare, il processo è stato sviluppato secondo cinque fasi logiche:

- 1) la fase di **definizione dell'identità dell'organizzazione** ha visto coinvolti gli Uffici Pianificazione e Programmazione della Direzione Centrale Programmazione Organizzazione e Controllo;
- 2) la fase di **analisi del contesto esterno ed interno** ha visto coinvolte oltre ai citati Uffici della DCPOC, la Direzione Centrale Risorse Umane, la Direzione Centrale Ragioneria e la Direzione Centrale Servizi Informativi e Telecomunicazioni;
- 3) la fase di **definizione degli obiettivi strategici e delle strategie** è stata incentrata sulla Relazione Programmatica 2014 - 2016 adottata dal CIV con delibera n. 10 del 13 giugno 2013;
- 4) la fase di **definizione degli obiettivi e dei piani operativi** è stata incentrata sul processo di programmazione e budget che ha interessato tutte le strutture centrali e periferiche, avviato dalla circolare del D.G. n. 28 del 6 giugno 2013;
- 5) la fase di **comunicazione del Piano all'interno ed all'esterno** è affidata alla Direzione Centrale Comunicazione.

Il processo di predisposizione del Piano è stato accompagnato dall'O.I.V. che ha supportato la Tecnostruttura fornendo indicazioni di carattere metodologico coerenti con i modelli proposti dall'ANAC.

Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Secondo quanto previsto dall'articolo 10, comma 1 lett. a), di cui al d.lgs. n. 150/2009, il Piano della Performance è adottato "in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio".

In un sistema che opera per obiettivi tale principio si traduce nella esigenza di garantire la congruità tra le risorse effettivamente disponibili e le azioni da porre in essere per il raggiungimento degli obiettivi fissati.

In conformità alle indicazioni fornite dall'ANAC, con la predisposizione del Piano il principio dell'integrazione ed il collegamento logico tra la pianificazione della performance ed il processo di programmazione economico finanziaria sono garantiti ai seguenti quattro livelli:

- a) coerenza dei contenuti, anche mediante la identità degli obiettivi, indicatori e target del Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio di cui all'art. 19 del d.lgs. n. 91/2011 ed al D.P.C.M. 18 settembre 2012 con quelli inseriti nel Piano della Performance;
- b) coordinamento dei soggetti coinvolti;
- c) integrazione degli strumenti di reportistica e dei sistemi informativi a supporto dei due processi. La programmazione degli obiettivi, delle attività e delle risorse economico finanziarie necessarie per il loro conseguimento avviene all'interno di un unico sistema informatico denominato PBC (Pianificazione, Bilancio e Controllo) che si articola in sottosistemi integrati tra di loro;
- d) l'allineamento del calendario dei due processi.

Le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance

Il sistema PBC garantisce di per sé il collegamento tra obiettivi e risorse, in coerenza con quanto richiesto dalla vigente normativa ed in risposta alle crescenti esigenze gestionali legate alla progressiva diminuzione delle risorse disponibili.

Nel 2014 esso sarà oggetto di ulteriori azioni di miglioramento volte principalmente ad elevarne il grado di integrazione con le procedure di produzione degli Enti soppressi.

L'applicazione del ciclo di gestione della performance ha fatto emergere, intervenendo sul processo di pianificazione, programmazione, bilancio e controllo già consolidato all'interno dell'Istituto, alcune criticità:

- strumenti gestionali quali il Piano della performance e la Relazione sulla performance si affiancano e, per le finalità loro proprie, si sovrappongono parzialmente a preesistenti atti di pianificazione/programmazione e rendicontazione generando, pertanto, una moltiplicazione di documenti certamente non coerente con le esigenze di chiarezza e semplificazione;
- gli indirizzi generali formulati dall'ANAC inerenti l'applicazione del ciclo di gestione della performance sovente non tengono conto delle differenze esistenti tra le diverse amministrazioni riguardo le specifiche attività svolte

da ciascuna di esse, le risorse effettivamente disponibili ed il grado di maturazione della cultura della valutazione: sarebbe, pertanto, auspicabile che tali indirizzi venissero formulati per tipologia di Ente.

Trasparenza, integrità e prevenzione della corruzione

Una delle linee direttrici che ha caratterizzato l'azione del legislatore nell'ultimo biennio è quella del recupero della legalità e dell'integrità nell'azione e nell'organizzazione amministrativa.

Con la legge 6 novembre 2012, n. 190, sono state approvate le "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione".

Con tale provvedimento, è stato introdotto nell'ordinamento un sistema organico finalizzato a sviluppare una politica integrata di contrasto ai fenomeni corruttivi, attuando strategie di prevenzione della corruzione già previste a livello internazionale.

La peculiarità della suddetta normativa risiede nell'adozione di misure di carattere preventivo volte a contrastare tutti i comportamenti e fattori che favoriscono la diffusione del fenomeno corruttivo, perseguendo l'integrità morale dei funzionari pubblici e rafforzando i principi della trasparenza e dell'efficienza dell'amministrazione.

Alla citata legge hanno fatto seguito i seguenti provvedimenti:

- d. lgs. 14 marzo 2013, n. 33 - riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni;
- d.lgs. 8 aprile 2013, n. 39 - concernente le disposizioni in materia di inconfiribilità e incompatibilità degli incarichi;
- D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62 – recante il codice di comportamento dei dipendenti pubblici;
- delibera ANAC 11 settembre 2013 n. 72 di approvazione del Piano Nazionale Anticorruzione predisposto dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

Pilastro fondamentale del nuovo impianto è la trasparenza, che rappresenta una misura fondamentale per la prevenzione della corruzione, intesa come accessibilità totale alle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni e finalizzata alla realizzazione di una amministrazione aperta e al servizio del cittadino (art. 1, commi 1 e 2, decreto legislativo n. 33/2013).

L'Istituto, in coerenza con il dettato normativo, ha adeguato il proprio sito internet alle prescrizioni in materia di trasparenza, creando all'interno del Portale istituzionale la sezione "Amministrazione Trasparente" (che ha sostituito la precedente sezione "Trasparenza, valutazione e merito"), articolata in sotto-sezioni di primo e di secondo livello, corrispondenti alle tipologie di dati da pubblicare, come indicato nel decreto legislativo n. 33/2013.

Con determinazione del Presidente n. 228 del 24 settembre 2013, è stato nominato un unico Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza.

Nel rispetto della richiamata normativa il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione (PTPC) conterrà una sezione rappresentata dal Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (PTTI).

Il PTPC fornisce una valutazione del diverso livello di esposizione degli uffici al rischio di corruzione ed indica gli interventi organizzativi volti a prevenire il medesimo rischio.

Il PTTI indica le iniziative previste al fine di garantire un adeguato livello di trasparenza e al legalità e lo sviluppo dell'integrità.

Al fine di garantire il coordinamento tra gli obiettivi programmati in materia di anticorruzione e trasparenza e quelli programmati per la valutazione della performance, all'interno dell'Albero della Performance è stata individuata una specifica Area Strategica "Trasparenza, integrità e prevenzione della corruzione" nella quale sono ricompresi gli obiettivi triennali, articolati a loro volta in obiettivi annuali, volti al miglioramento dei livelli di trasparenza, integrità e prevenzione della corruzione ed affidati, per il triennio 2014-2016, alla responsabilità di strutture centrali (allegato n. 16).

Tali obiettivi concorrono a definire la performance dell'Istituto nella sua duplice dimensione della performance organizzativa ed individuale e – analogamente agli altri obiettivi - il loro grado di raggiungimento sarà rendicontato nella Relazione sulla performance 2014.

Allegati

Allegato 1	Organizzazione delle strutture
Allegato 2	Dati di sintesi sul personale
Allegato 3	Stato di "salute" finanziaria
Allegato 4	Confronto bilancio per missioni e programmi 2013-2014
Allegato 5	Allegato "A" del Sistema della Performance dell'Istituto
Allegato 6	Albero della performance 2014
Allegato 7	Obiettivi operativi Piano Pluriennale
Allegato 8	Schemi di sviluppo di indicatori e target
Allegato 9	Test della fattibilità informativa dell'indicatore
Allegato 10	Test della qualità del target
Allegato 11	Legenda e descrizione criteri di misurazione degli obiettivi di produzione delle Strutture territoriali e delle Direzioni Regionali
Allegato 12	Obiettivi di produzione delle Sedi territoriali
Allegato 13	Obiettivi di produzione delle Sedi territoriali aggregati per Regione
Allegato 14	Obiettivi delle Direzioni Regionali
Allegato 15	Obiettivi delle Strutture centrali
Allegato 16	Obiettivi trasparenza, integrità e prevenzione della corruzione

Approfondimenti

Approfondimento 1	Panoramica dell'Istituto: "cosa facciamo"
Approfondimento 2	Contesto normativo esterno
Approfondimento 3	Modalità e processo di rilevazione della <i>customer satisfaction</i>
Approfondimento 4	Modalità e processo di rilevazione della performance organizzativa
Approfondimento 5	Modalità e processo di rilevazione della performance individuale

Glossario

ANA:	Anagrafe Nazionale degli Assistiti
ANAC:	Autorità Nazionale AntiCorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche
ASL:	Azienda Sanitaria Locale.
ATEX:	ATmosphères ed EXplosibles
AVV. GEN.:	Avvocatura Generale
CCM:	Contact Center Multicanale
CDC:	Centro di Costo.
CDPR:	Centri Diagnostici Polispecialistici Regionali
CDR:	Centro di Responsabilità.
CED:	Centro Elaborazione Dati
CIS:	Health Information Centre
CIT:	Consulenza per l'Innovazione Tecnologica.
CIV:	Consiglio di Indirizzo e Vigilanza.
CIVIT:	Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche.
CO.CO.CO.:	Collaboratori Coordinati e Continuativi
CONTARP:	Consulenza Tecnica Accertamento Rischi e Prevenzione
COR:	Centri Operativi Regionali
CRM:	Centro Riabilitazione Motoria
CSA:	Consulenza Statistico Attuariale
CTE:	Consulenza Tecnica per l'Edilizia
CTO:	Centro Traumatologico Ortopedico
CTR:	Consulenza Tecnica per l'Edilizia Regionale
CUG:	Comitato Unico di Garanzia
DB:	Danno Biologico
DC:	Direzione Centrale.
DCCOM:	Direzione Centrale Comunicazione
DCPAT:	Direzione Centrale Patrimonio
DCPOC:	Direzione Centrale Programmazione Organizzazione e Controllo
DCRAG:	Direzione Centrale Ragioneria
DCRU:	Direzione Centrale Risorse Umane.
DCSIT:	Direzione Centrale Servizi Informativi e Telecomunicazioni
DCSO:	Direzione Centrale Supporto Organi
DG:	Direzione Generale/Direttore Generale
DL:	Decreto Legge.
DLGS:	Decreto Legislativo.
DPCM:	Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri
DPR:	Decreto del Presidente della Repubblica.
DR:	Direzione Regionale.

DURC:	Documento Unico di Regolarità Contributiva
EBM:	Evidence-Based Medicine
ECM:	Educazione Continua in Medicina
EN:	Normativa di prodotto dello European Committee for Standardization
ENPAIA:	Ente Nazionale di Previdenza per gli Addetti e per gli Impiegati in Agricoltura
EPNE:	Enti Pubblici Non Economici
ESAW:	European Statistics on Accidents at Work
FKT:	Fisiokinesiterapia.
FTE:	Full Time Equivalent
GDL:	Gruppi di Lavoro
GRA:	Gestione Rapporto Assicurativo.
GRAI:	Gestione Rapporti con gli Assicurati e gli Infortunati
ICOH:	International Commission on Occupational Health
ILO:	International Labour Organization
INAIL:	Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro
INPGI:	Istituto Nazionale di Previdenza dei Giornalisti Italiani
INPS:	Istituto Nazionale della Previdenza Sociale
IPA:	Indice delle Pubbliche Amministrazioni
IPSEMA:	Istituto di Previdenza per il Settore Marittimo
ISI:	Incentivi Sostegno alle Imprese
ISO:	International Organization for Standardization
ISPESL:	Istituto Superiore per la Prevenzione e la Sicurezza del Lavoro
ISTAT:	Istituto nazionale di Statistica
LAN:	Local Area Network
LEA:	Livelli Essenziali di Assistenza
LIA	Livelli Integrativi di Assistenza
MAT:	Modalità Applicazione Tariffe
MP:	Malattia Professionale
NMS:	Nuovo Modello Sanitario
OFA:	Oracle Financial Analyzer
OIV:	Organismo Indipendente di Valutazione.
OMS:	Organizzazione Mondiale della Sanità
OSHA:	Occupational Safety and Health Administration
OT24:	Oscillazione del Tasso per prevenzione ex art. 24 DM 12/12/2000 e s.m.i.
PAT:	Posizione Assicurativa Territoriale
PBC:	Programmazione Bilancio e Controllo
PDTA:	Percorso Diagnostico Terapeutico Assistenziale
PEA:	Punto Emissione. Autorizzato
PEC:	Posta Elettronica Certificata

PED:	Pressure Equipment Directive
PEROSH:	Partnership for European Research in Occupational Safety and Health
POC:	Programmazione Organizzazione e Controllo.
PP.AA:	Pubbliche Amministrazioni
PTPC:	Piemo Triennale per la Prevenzione della Corruzione
PTTI:	Programma triennale per la trasparenza e l'integrità
RLS:	Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza
RNMP:	Registro Nazionale Malattie Professionali
SC:	Sede Compartimentale
SGSL.:	Sistemi per la gestione della Sicurezza sul Lavoro
SINP:	Sistema Informativo Nazionale per la Prevenzione
SMG:	Sovrintendenza Medica Generale
SPC:	Sistema Pubblico di Connettività
SPV:	Special Purpose Vehicle
SSC:	Sovrintendenza Sanitaria Centrale
SSN:	Servizio Sanitario Nazionale.
TPED:	Transportable Pressure Equipment Directive
TQM:	Total Quality Management
TU:	Testo Unico.
UNI:	Ente Nazionale Italiano di Unificazione
UOC:	Unità Operativa Complessa
UOS:	Unità Operativa Semplice
UOT:	Unità Operative Territoriali
VARIUS:	Sistema di Valutazione e Sviluppo delle Risorse Umane