

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,
del Sistema della Performance adottato con Determinazione del Presidente n. 186 del 31 dicembre 2010
e delle Deliberazioni della CIVIT 28 ottobre 2010, n. 112 e 5 gennaio 2012, n. 1*

ROMA, GENNAIO 2013

Presentazione del piano.....	3
Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e per gli <i>stakeholder</i> esterni	5
Chi siamo	5
Cosa facciamo	8
Le prestazioni per i lavoratori	8
I servizi per i datori di lavoro.....	9
Come operiamo.....	12
Standard di qualità'	13
Identità	13
Mandato istituzionale e missione.....	15
L'amministrazione in cifre.....	18
Analisi del contesto.....	24
Contesto esterno.....	24
Contesto interno	28
Albero della performance.....	34
Premessa.....	34
La Performance aziendale.....	35
Le missioni.....	37
Gli obiettivi strategici.....	38
Gli obiettivi operativi.....	41
Dagli obiettivi operativi alla programmazione operativa	42
Obiettivi di funzionamento	44
Obiettivi "core".....	44
Obiettivi di gestione.....	44
Obiettivi di sviluppo	44
Obiettivi di produzione	45
Ripianificazione degli obiettivi.....	49
Le indagini di <i>customer satisfaction</i>	49
Obiettivi per centro di costo.....	51
La valutazione della performance organizzativa	52
La valutazione della performance individuale	52
Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del piano e coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	54
Raccordo e integrazione con i sistemi di controllo.....	56
Raccordo con il processo di valutazione e controllo strategico	56
Raccordo con il controllo direzionale/operativo.....	57
Raccordo con il processo di valutazione e controllo di gestione	57
Il processo seguito e le azioni di miglioramento.....	58
Trasparenza	60
Prevenzione della corruzione	60

Allegati tecnici

Allegato 1	Organizzazione attuale delle strutture
Allegato 2	Dati di sintesi sul personale
Allegato 3.1	Report VARIUS 2009 per il personale dirigenziale
Allegato 3.2	Report VARIUS 2011 per il personale delle aree
Allegato 4	Stato di “salute” finanziaria
Allegato 5	Confronto bilancio per missioni e programmi 2012-2013
Allegato 6	Allegato “A” del Sistema della Performance dell’Istituto
Allegato 7	Albero della performance 2013
Allegato 8	Obiettivi operativi Piano Pluriennale
Allegato 9	Schemi di sviluppo di indicatori e target
Allegato 10	Test della fattibilità informativa dell’indicatore
Allegato 11	Test della qualità del target
Allegato 12	Legenda e descrizione criteri di misurazione degli obiettivi di produzione delle Strutture territoriali e delle Direzioni Regionali
Allegato 13	Obiettivi di produzione delle Sedi territoriali
Allegato 14	Obiettivi di produzione delle Sedi territoriali aggregati per Regione
Allegato 15	Obiettivi delle Direzioni Regionali
Allegato 16	Obiettivi delle Strutture centrali

Approfondimenti

Approfondimento 1	Panoramica dell’Istituto: “cosa facciamo”
Approfondimento 2	Contesto normativo esterno
Approfondimento 3	Sistema informativo dell’Istituto
Approfondimento 4	Modalità e processo di rilevazione della <i>customer satisfaction</i>
Approfondimento 5	Modalità e processo di rilevazione della performance organizzativa
Approfondimento 6	Modalità e processo di rilevazione della performance individuale

Presentazione del piano

Il Piano della performance dell'INAIL per l'anno 2013 è predisposto in applicazione delle disposizioni contenute nel Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, e successive modificazioni, in coerenza con i principi fissati nel sistema della performance dell'Istituto adottato con determinazione presidenziale n. 186 del 31 dicembre 2010, ed è correlato al sistema di Pianificazione, Bilancio e Controllo attualmente in uso.

Il Piano è stato redatto secondo le indicazioni contenute nella deliberazione della CIVIT n. 112 del 28 ottobre 2010 "Struttura e modalità di redazione del piano della performance", nonché secondo le "Linee guida relative al miglioramento dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance e dei Piani della performance" emanate dalla stessa Commissione con deliberazione n. 1 del 5 gennaio 2012, tenuto conto, altresì, delle valutazioni dalla medesima espresse nel "Rapporto individuale sull'avvio del ciclo di gestione della performance 2012".

In alcune sezioni del Piano si fa riferimento a documenti (es. Carta dei Servizi) che sono già disponibili sul sito dell'Istituto nella sezione "Trasparenza, Valutazione e Merito".

Gli obiettivi attribuiti alle varie strutture scaturiscono dall'attività di programmazione effettuata a seguito degli 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.

A partire dall'anno 2012, il sistema di Programmazione, Bilancio e Controllo dell'Istituto (PBC) è stato esteso anche alle strutture degli Enti incorporati a seguito dell'emanazione del Decreto Legge 31 maggio 2012, n. 78, convertito con modificazioni dalla Legge 30 luglio 2010, n. 122, e le cui funzioni sono state affidate all'Istituto. Ciò in quanto già a decorrere da tale anno le medesime, in particolar modo per quanto concerne le articolazioni territoriali, hanno avuto modo di programmare le proprie attività e di negoziare i propri target.

Il risultato di tale processo copre, a livello di pianificazione strategica, l'arco triennale previsto per il presente piano dal citato decreto legislativo n. 150 del 2009 e risulta coerente sia con il Piano pluriennale dell'Istituto, sia con i contenuti del bilancio pluriennale, elaborato secondo la classificazione per missioni e programmi ai sensi della Legge 31 dicembre 2009, n. 196, e successive modificazioni.

A livello di programmazione operativa, l'arco temporale di riferimento coincide con l'esercizio finanziario 2013, 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.

Gli aggiornamenti al presente piano, connessi ad eventuali necessità di ripianificazione, nonché alle conseguenti interazioni con il processo di budgeting dell'Istituto che emergeranno nel corso dell'esercizio, in particolare a seguito di esigenze legate a fatti già noti in sede di presentazione del bilancio di previsione (es. legge di stabilità), oppure a seguito dell'entrata in vigore di nuovi atti legislativi, regolamentari o provvedimenti, saranno resi pubblici con le medesime modalità adottate per il presente documento.

Il documento conferma gli elementi di novità già presenti nel piano della performance 2012:

- presentazione della programmazione in forma integrata con gli Enti incorporati a seguito del già citato D.L. n. 78/2010;
- previsione di una stesura "snella" del documento, al quale, oltre agli allegati tecnici, sono uniti alcuni documenti per approfondire, ove ritenuto di interesse, alcune particolari tematiche;
- rappresentazione dell' "amministrazione in cifre" mediante grafici esplicativi, suddivisi per tematica;
- rappresentazione, in allegato, dello schema dell'albero della performance, nonché rappresentazione integrale di detto "albero" per il 2013;
- inserimento delle sezioni inerenti, rispettivamente, la misurazione e la valutazione delle performance organizzativa ed individuale, il cui modello è stato adottato con determinazione presidenziale n. 186 del 31 dicembre 2010 (Sistema della performance dell'Istituto). In tale contesto, si evidenzia, come, per il personale dell'ex ISPESL confluito in INAIL ai sensi del D.L. n. 78/2010, nelle more dell'emanazione dei previsti decreti attuativi, si sia reso necessario mantenere l'attuale sistema di valutazione individuale ai fini dell'erogazione dei compensi premiali, che risulta in ogni caso coerente con i criteri previsti dal D.lgs. n. 150/2009;
- ampliamento della sezione relativa al raccordo ed all'integrazione con i vari sistemi di controllo.

Le novità del presente documento sono costituite, invece, dalla rappresentazione completa dell'albero della performance, dal confronto dei dati del bilancio di previsione per missioni e programmi con quello dell'anno 2012, nonché dalla individuazione dei target degli obiettivi di produzione anche a livello regionale.

Inoltre, su richiesta formulata dall'Organismo Indipendente di Valutazione, è presente un allegato che riepiloga i target degli obiettivi di produzione aggregati a livello regionale.

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 è la dichiarazione dei servizi e dei livelli di qualità che l'Ente si impegna a rispettare per la realizzazione della mission istituzionale a garanzia dei propri utenti.

La Carta, in fase di aggiornamento anche a seguito dell'emanazione della citata Legge n. 122/2010 di conversione con modificazioni del D.L. n. 78/2010 e del conseguente accorpamento delle funzioni in precedenza svolte dai soppressi ISPESL ed IPSEMA, viene 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 interventi di 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.

Nell'ambito, poi, di un più ampio sistema di prevenzione, l'Istituto collabora con gli enti assicuratori di altri Paesi, europei ed extraeuropei e coopera con le principali organizzazioni internazionali che si occupano della tutela del lavoro.

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 on line nel sito Internet.

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).

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.

Con particolare riferimento a dette attività, l'art. 71 del Decreto Legislativo 81/08 e successive modificazioni prevede gli obblighi che il datore di lavoro deve adottare allo scopo di mettere in sicurezza le attrezzature da lavoro utilizzate. I nuovi ambiti di intervento stabiliti dal citato decreto prevedono la

titolarità dell'INAIL per la prima delle verifiche periodiche degli impianti ed attrezzature di cui all'All. VII del DLgs 81/08 e delle Aziende Sanitarie Locali per le verifiche successive. Il Decreto ministeriale 11/4/2011 prevede, inoltre, che i soggetti titolari (INAIL e ASL) possano delegare parte dell'attività di verifica a soggetti privati abilitati secondo le modalità dettate dallo stesso provvedimento.

Le attrezzature interessate sono quelle elencate nel citato All. VII, nonché gli impianti di messa a terra e di protezione contro le scariche atmosferiche (D.P.R. 462/2001). Infatti, per questi ultimi, pur non essendo previsto il medesimo ciclo di verifiche, è comunque normativamente necessario attuare un censimento degli impianti attivi e un controllo a campione sulla base di criteri definiti in accordo tra il sistema delle Regioni e l'INAIL.

I datori di lavoro possono presentare richiesta all' INAIL:

- per via telematica, accedendo al portale PUNTO CLIENTE;
- per via cartacea, inoltrando la richiesta per posta o con modalità di consegna a mano, indirizzata al dipartimento territoriale di competenza.

Nell'ambito del Servizio Sanitario Nazionale, l'Istituto:

- effettua attività di supporto, fornendo informazioni, formazione, consulenza ed assistenza alle strutture operative per la promozione della salute, prevenzione e sicurezza negli ambienti di lavoro; può svolgere certificazione e vigilanza, congiuntamente ai servizi di prevenzione e sicurezza nei luoghi di lavoro delle ASL, sulle strutture sanitarie del Servizio Sanitario Nazionale - Aziende ospedaliere e presidi Sanitari;
- fornisce assistenza al Ministero della Salute, alle Regioni e alle Province autonome per l'elaborazione del Piano sanitario nazionale, dei piani sanitari regionali e dei piani nazionali e regionali della prevenzione, per il monitoraggio delle azioni poste in essere nel campo della salute e sicurezza del lavoro e per la verifica del raggiungimento dei livelli essenziali di assistenza in materia.

Nel campo della sorveglianza del mercato vengono effettuati, per conto del Ministero dello Sviluppo Economico, controlli della conformità ai requisiti di sicurezza e salute di prodotti messi a disposizione dei lavoratori; in qualità di Organismo Notificato vengono rilasciate, anche tramite i dipartimenti territoriali, attestazione di conformità alle Direttive comunitarie PED, TPED, SVP, ATEX.

In campo internazionale sono svolte attività di cooperazione con istituti di ricerca di altre nazioni per la promozione dell'area comune di ricerca europea nell'ambito dell'accordo PEROSH (Promotion for European Research in Occupational Safety and Health) e attività di collaborazione al programma METRONet (Mediterranean Training and Research in Occupational Safety and Health Network).

In relazione all'acquisizione delle predette funzioni, l'Istituto è inoltre diventato *Focal Point* italiano dell'Agenzia Europea per la sicurezza e la salute sui luoghi di lavoro, Centro di Collaborazione e *Focal Point* italiano per l'Organizzazione

Mondiale della Sanità (OMS) in materia di sicurezza e salute negli ambienti di lavoro, Sede della segreteria International Commission on Occupational Health (ICOH), Centro nazionale per l'International Occupational Safety and Health Information Centre (CIS) presso l'Ufficio Internazionale del Lavoro.

Quanto alle funzioni precedentemente svolte dall'IPSEMA, l'Istituto ha 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.

Oltre alla tutela in ambito assicurativo, l'azione Inail relativa al comparto marittimo si svolge anche in materia di prevenzione. Infatti, il Decreto Legislativo n. 81 del 2008, Testo Unico sulla sicurezza sul lavoro, aveva affidato all'IPSEMA la competenza esclusiva, nel comparto marittimo, in materia di salute e sicurezza sul lavoro in una logica di sistema con il Ministero della salute, il Ministero del lavoro e della previdenza sociale e le Regioni.

Cosa facciamo

Di seguito sono riportate in forma sintetica le modalità di svolgimento delle principali funzioni attribuite all'Istituto ed i servizi che vengono offerti all'utenza esterna. Qualora si voglia approfondire tale tipologia di informazioni, è possibile consultare [l'approfondimento 1](#).

Nella prima sezione sono illustrate, in forma di scheda sintetica, le prestazioni erogate dall'INAIL ai lavoratori che subiscono un infortunio sul lavoro o contraggono una malattia a causa dell'attività lavorativa, riportate nell'attuale Carta dei Servizi.

Una seconda sezione è dedicata ai servizi forniti ai datori di lavoro.

Per i servizi già erogati dagli Enti incorporati a seguito della L. n. 122/2010, si rimanda al citato complessivo aggiornamento della Carta dei servizi, in fase di definizione.

Le prestazioni per i lavoratori

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.

L'INAIL tutela i lavoratori rientranti nell'obbligo assicurativo, in caso di infortunio o malattia professionale, attraverso l'erogazione di prestazioni economiche, sanitarie ed integrative anche nel caso in cui il datore di lavoro non abbia provveduto al pagamento del premio, per il principio di automaticità delle prestazioni che caratterizza l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali.

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.

Per i lavoratori infortunati o tecnopatici (affetti cioè da malattia professionale), convocati dall'Istituto fuori residenza per accertamenti medici, cure o pratiche amministrative, sono inoltre previste le seguenti forme di rimborso:

- rimborso spese di viaggio in base alle tariffe dei mezzi ordinari di trasporto;
- diaria, di misura diversa se l'assenza comporta o meno il pernottamento, adeguata al costo della vita.

Quando, per la convocazione da parte dell'Istituto, l'assicurato subisca una perdita della retribuzione, è previsto il rimborso delle giornate o delle ore di lavoro perdute, sulla base della retribuzione contrattuale o convenzionale del settore di appartenenza.

Nella Carta dei Servizi sono presenti specifiche schede inerenti le prestazioni che l'INAIL eroga nello svolgimento della propria attività istituzionale.

I servizi per i datori di lavoro

Nella corrispondente sezione della Carta dei Servizi i datori di lavoro vengono informati circa i servizi a loro dedicati al fine di agevolarli nell'assolvimento degli obblighi di legge.

A tale scopo, attraverso specifiche schede vengono illustrati i servizi ed i prodotti realizzati e resi disponibili in relazione ai compiti affidati all'INAIL in materia di prevenzione ed obbligo assicurativo.

L'INAIL ha inoltre realizzato 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.

Sono presenti i seguenti servizi:

Autoliquidazione

Denunce inerenti il rapporto assicurativo

Al riguardo, dal 1° aprile 2010, le imprese devono effettuare le denunce di iscrizione, alcuni tipi di denunce di variazione e le denunce di cessazione per fine attività alle Camere di commercio, tramite la "Comunicazione unica" al registro delle imprese nella quale è presente la modulistica INAIL

Lavoro occasionale accessorio

Richiesta del Documento Unico di Regolarità Contributiva (DURC)

Richiesta di autorizzazione alla numerazione unitaria e comunicazione di acquisizione e cessazione deleghe alla tenuta del Libro Unico del lavoro

Presentazione dei ricorsi in materia di classificazione tariffaria

Richiesta di riduzione del tasso medio di tariffa dopo il primo biennio di attività (oscillazione per prevenzione)

Consultazione dei dati relativi al rapporto assicurativo

Consultazione richieste DURC presentate, stato iter istruttorio, consultazione DURC emessi

Gestione *deleghe*, per l'inserimento e la cancellazione delle ditte assistite dagli intermediari (consulenti del lavoro, servizi di associazioni di categoria, ecc.).

Richiesta del documento unico di regolarità contributiva dal sito www.sportellounicoprevidenziale.it e consultazione delle fasi di avanzamento del procedimento di emissione del certificato

Comunicazione delle retribuzioni e calcolo del premio dei lavoratori in somministrazione

Iscrizione e cancellazione delle ditte aderenti alle associazioni di categoria convenzionate con l'INAIL per il servizio di riscossione dei contributi associativi

Richiesta del bollettino postale prestampato per l'assicurazione contro gli infortuni domestici e pagamento online del premio dal sito Internet www.inail.it > casalinghe.

Invio telematico delle denunce di infortunio

Comunicazione dei nominativi dei Rappresentanti dei lavoratori (RLS), riservata ad Aziende INAIL (tutti coloro che hanno la PAT, compresi comuni ed enti pubblici); consulenti; legali rappresentanti di categoria; aziende non soggette ad assicurazione INAIL (agricoltura); amministrazioni statali (Ministeri)

Richiesta di finanziamenti per investimenti in materia di sicurezza e prevenzione

In applicazione delle disposizioni contenute nell'articolo 38, comma 5, del più volte citato D.L. n. 78/2010 – nonché in virtù dell'emanazione del D.P.C.M. 22 luglio 2011, il quale dispone, all'articolo 1, 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 – l'Istituto ha provveduto, con propri provvedimenti, a definire termini e modalità per l'utilizzo esclusivo dei propri servizi telematici "per la presentazione da parte degli interessati di denunce, istanze, atti e garanzie fideiussorie, per l'esecuzione di versamenti fiscali, contributivi, previdenziali, assistenziali e assicurativi, nonché per la richiesta di attestazioni e certificazioni".

In particolare con determinazione del Commissario Straordinario n. 55 del 29 dicembre 2011 è stato individuato un primo gruppo di servizi per i quali,

sia per motivi legati all'approssimarsi dei termini di scadenza degli adempimenti gestiti tramite i servizi in questione (16 febbraio "dichiarazione motivata della riduzione delle retribuzioni presunte"; 16 marzo "denuncia delle retribuzioni" e gli altri servizi collegati) sia per la complessità dei dati da comunicare ("elenchi trimestrali dei soci lavoratori di cooperative di facchinaggio") è stata già prevista l'adozione di esclusiva delle modalità telematiche a decorrere dal mese di gennaio 2012.

Parallelamente l'Istituto ha avviato l'elaborazione e la verifica di fattibilità del programma generale di informatizzazione delle comunicazioni con le imprese, come previsto dall'art. 2 del DPCM del 22 luglio 2011, che è stato approvato con determina del Commissario straordinario n. 216 del 5 luglio 2012 recante l'elenco dei servizi da rendere esclusivamente in modalità telematica.

In esecuzione di tale programma è stato reso obbligatorio nel corso della seconda metà del 2012 l'utilizzo delle modalità esclusivamente telematiche per effettuare le denunce e le comunicazioni di seguito descritte:

1. Denuncia di iscrizione/di esercizio per inizio attività con polizza dipendenti e/o artigiani (dal 28 settembre 2012);
2. Denuncia di cessazione attività (dal 28 settembre 2012);
3. Denuncia di nuovo lavoro a carattere temporaneo (dal 28 settembre 2012);
4. Denunce retributive contratti somministrazione (dal 28 settembre 2012);
5. Comunicazione tabella d'armamento settore navigazione (dal 28 settembre 2012);
6. Denuncia retribuzione per l'erogazione di tutte le prestazioni del settore navigazione (dal 28 settembre 2012);
7. Denuncia prima iscrizione per il settore navigazione (dal 28 settembre 2012);
8. Denuncia riassicurazione in corso d'anno per il settore navigazione (dal 28 settembre 2012);
9. Istanza di esonero dalla denuncia di nuovo lavoro temporaneo (dal 31 ottobre 2012);
10. Denuncia di iscrizione polizza speciale facchini (dal 31 ottobre 2012);
11. Domanda per la riduzione del tasso medio di tariffa dopo il primo biennio di attività (dal 2 gennaio 2013);
12. Domanda per la riduzione del tasso medio di tariffa nei primi due anni di attività (dal 2 gennaio 2013);
13. Presentazione ricorsi in materia di tariffe dei premi (dal 2 gennaio 2013);

14. Richiesta del Documento unico di regolarità contributiva (dal 2 gennaio 2013);

15. Denuncia mensile contributi di malattia e maternità per il settore della navigazione (dal 2 gennaio 2013).

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'

Sulla base delle indicazioni fornite dalla Civit con le delibere n. 88/2010 e n. 3/2012 alla data di redazione del presente documento è in fase di approvazione il provvedimento di adozione degli standard di qualità dell'Istituto per i propri servizi.

Gli standard individuati si riferiscono ai servizi maggiormente rappresentativi dell'attività dell'Istituto e risultano coerenti con gli obiettivi, gli indicatori ed i target riportati nel presente Piano.

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. Ciò in quanto, nella generalità dei casi, in Italia vige il cosiddetto principio dell'automaticità delle prestazioni, vale a dire che un lavoratore infortunato ha diritto alle prestazioni economiche, riabilitative e di reinserimento lavorativo a prescindere dalla circostanza che il proprio datore di lavoro abbia o meno corrisposto all'Istituto il relativo premio assicurativo per il periodo di riferimento.

Il **sistema di governance** dell'Istituto, così come modificato dalla legge n. 122/2010, si avvale dei 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.

L'attuale **modello organizzativo** dell'Istituto, definito dalla deliberazione del Presidente-Commissario Straordinario n. 78 del 2008 e dalla determinazione presidenziale n. 80 del 2010, riflette l'esigenza di offrire all'utenza esterna un'organizzazione ad essa orientata ed a quella interna le indispensabili attività di indirizzo e coordinamento, sia in ambito centrale che regionale.

La Direzione Generale è attualmente composta da Direzioni Centrali, Servizi, Consulenze professionali, Sovrintendenza medica generale.

Le Direzioni Regionali sono organizzate in uffici (sia amministrativi che consulenze regionali) suddivisi per ambiti di competenze.

Le Sedi Territoriali costituiscono il punto di contatto con l'utenza esterna. Si suddividono in tre differenti tipologie, a seconda del dimensionamento del "portafoglio" (carichi di lavoro) e dei servizi offerti all'utenza. In particolare:

- le sedi di tipo "A" sono affidate alla responsabilità di un dirigente;
- le sedi di tipo "B" sono affidate alla responsabilità di un funzionario apicale dell'area C;
- le sedi di tipo "C" sono affidate alla responsabilità di un funzionario dell'area C e, di norma, offrono i soli servizi destinati agli infortunati (servizi amministrativi, ambulatori medico-legali).

Tale articolazione è in fase di rivisitazione, sia per le strutture centrali che per quelle territoriali, a seguito della necessità di razionalizzare i flussi procedurali e decisionali in ordine al processo di accorpamento dei soppressi ISPESL e IPSEMA, in applicazione della citata legge n. 122/2010, processo non ancora totalmente concluso in quanto, alla data di redazione del presente documento, non risulta ancora perfezionato l'iter di emanazione del decreto interministeriale di trasferimento all'Istituto delle risorse umane, finanziarie e strumentali dell'ex ISPESL, previsto dall'articolo 7, comma 4, del D.L. n. 78/2010, mentre il decreto di trasferimento delle risorse umane, finanziarie e strumentali dell'ex IPSEMA è stato emanato in data 27 luglio 2012 e pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 286 in data 7 dicembre 2012.

Pertanto, la struttura organizzativa dell'Istituto nel complesso, utilizzata per la programmazione per l'esercizio finanziario 2013, è riportata [nell'allegato n.1](#).

In particolare, mentre si è già trattato delle strutture dell'Istituto ante D.L. n. 78/2010, l'assetto organizzativo dell'ex ISPESL è contenuto nel Decreto del Presidente dell'ISPESL del 5 ottobre 2006, emanato a seguito del DPR n. 303

del 4 dicembre 2002. Per l'ex IPSEMA, invece, l'ordinamento dei Servizi è contenuto nella delibera Commissariale n. 53 del 27 ottobre 2009.

La programmazione delle attività per il 2013 è stata comunque effettuata, come sopra accennato, tenendo conto dello stato attuale del percorso di integrazione. In particolare, le strutture territoriali degli Enti soppressi hanno fissato i propri target e formulato le conseguenti previsioni relative alle spese necessarie per il perseguimento dei medesimi, utilizzando la stessa struttura organizzativa – in quel momento ancora “di fatto” e non “di diritto” prevista nel modello organizzativo di integrazione.

In particolare:

- le strutture territoriali del soppresso IPSEMA sono state considerate, dal punto di vista organizzativo, alla stregua delle previgenti sedi territoriali dell'Istituto;
- i dipartimenti territoriali del soppresso ISPESL, per la tipologia delle attività svolte, sono state considerate come strutture di staff al direttore regionale competente per territorio.

Tale scelta si è rivelata inattuabile, al contrario, per le strutture centrali, per le quali è stata individuata una soluzione diversa, che verrà esplicitata nella sezione relativa all'albero della performance.

Mandato istituzionale e missione

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

Il D.Lgs. n.38/2000 e il D.Lgs. n.81/2008, modificato dal D.Lgs. n.106/2009, 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 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*.

Oltre al già citato D.Lgs. n.38/2000 e al D.Lgs. n.81/2008, modificato dal D.Lgs. n.106/2009, il quadro di riferimento è caratterizzato da una serie di provvedimenti che sono sommariamente riportati nella sezione dedicata all'analisi del contesto esterno nel quale l'Istituto opera.

Tra questi, assume particolare rilevanza la più volte citata L. n. 122/2010, che, attribuendo all'INAIL le funzioni in precedenza svolte dai soppressi ISPESL ed IPSEMA, ha rafforzato e consolidato la *mission* dell'Istituto, attribuendogli un ruolo centrale per la gestione di un sistema di tutela della salute e della sicurezza del lavoratore che presenta le seguenti caratteristiche:

- globale: parte dalla prevenzione sui luoghi di lavoro e, attraverso l'aspetto curativo ed indennitario, arriva fino alla riabilitazione ed al reinserimento socio-lavorativo del lavoratore infortunato o tecnopatico;

- integrata: attuata attraverso una strutturata ed organica collaborazione, in una logica di rete, con gli altri soggetti istituzionali che compongono il sistema del *welfare*.

Alla luce delle modifiche intervenute nel quadro di riferimento, l'INAIL intende reinterpretare il proprio ruolo ed il proprio modello di servizio 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** introdotto dal D.Lgs. n. 38/2000, 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, secondo l'Istituto, 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**.

Per la pianificazione delle conseguenti attività, già prima dell'emanazione del D.L. n. 78/2010, il **D.Lgs. n.81/2008** aveva introdotto i seguenti elementi innovativi:

- l'INAIL, l'IPSEMA e l'ISPEL hanno competenze in materia di salute e sicurezza sul lavoro e esercitano le proprie attività, anche di consulenza, in una **logica di sistema** con il Ministero del Welfare, le regioni e le province autonome di Trento e di Bolzano;
- l'INAIL, l'IPSEMA e l'ISPEL devono svolgere le attività loro assegnate in forma **coordinata**, per una maggiore sinergia e

complementarietà e in un'ottica di **conferenza permanente di servizio**;

- l'INAIL, l'IPSEMA e l'ISPESL devono coordinarsi per:
 - la pianificazione triennale;
 - le azioni di formazione, informazione, assistenza e consulenza per il sistema produttivo;
 - la promozione della cultura della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro;
 - l'alimentazione del sistema informativo nazionale per la prevenzione (SINP).

L'elemento fondante del Testo Unico sulla Sicurezza in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro è infatti l'impostazione dell'azione pubblica in una logica di garanzia della sistematicità, della sinergia, della complementarietà dei programmi di intervento e delle modalità operative tra gli operatori per la valorizzazione dei relativi apporti specialistico-prevenzionali, ognuno nell'esercizio del proprio specifico ruolo.

L'obiettivo dell'Istituto, a seguito dell'incorporazione dell'ISPESL e dell'IPSEMA, è pertanto quello di garantire l'ottimale funzionamento del **Polo Salute e Sicurezza**, ormai di fatto costituito.

Al riguardo, si sottolinea come questa incorporazione rappresenti la prima operazione mai varata in ordine ad un riassetto "di filiera" di un'azienda pubblica. Difatti, mentre l'incorporazione di un Ente (Ipsema) che perseguiva la stessa finalità assicurativa dell'Istituto è paragonabile ad altre incorporazioni intervenute negli anni, ad esempio quella dell'Ipost da parte dell'Inps, la scelta di integrare in un unico Ente anche le funzioni di ricerca, da un lato originate, dall'altro applicate, al fenomeno degli infortuni e delle tecnopatie, come quelle in precedenza svolte dall'Ispesl, rappresenta un'operazione di assoluta novità nel settore pubblico.

In considerazione della mission assegnata, INAIL intende pertanto:

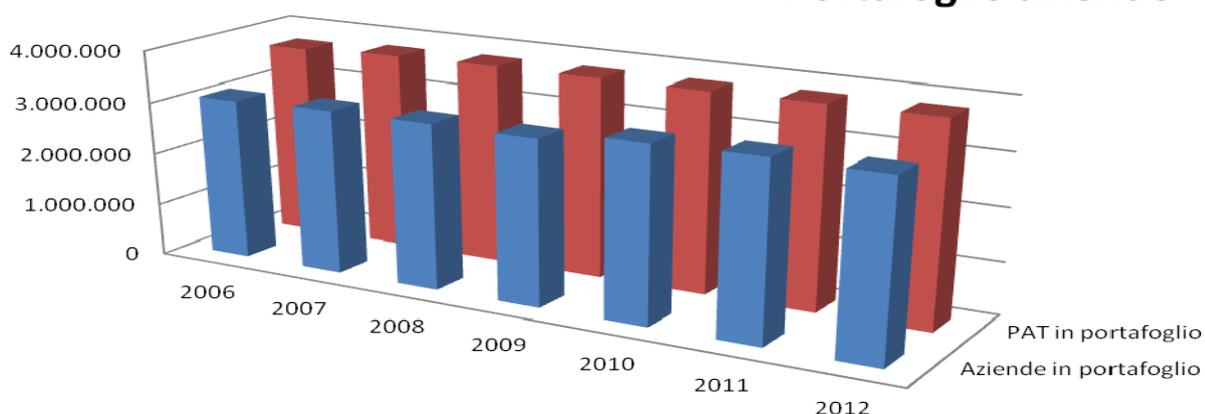
- Rappresentare il **punto di riferimento** nello sviluppo del Polo Salute e Sicurezza sul lavoro ed incentrare il proprio ruolo nella diffusione della cultura e degli strumenti di prevenzione per la riduzione dei rischi professionali
- Costituire il **presidio del ciclo di tutela** del lavoratore infortunato e tecnopatico, che si articola nelle fasi di cura, valutazione del danno e delle capacità residue, riabilitazione e reinserimento socio-lavorativo
- Affrontare un percorso di **razionalizzazione interna** che consenta di individuare e consolidare le proprie buone pratiche ed eventualmente di esportarle ad altri soggetti istituzionali, potenziando l'efficacia della propria azione istituzionale ed ottimizzando le ricadute positive del suo operato sulla finanza pubblica e sulla soddisfazione della comunità amministrata

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 ed a seguito delle istanze dell'utenza esterna (datori di lavoro e consulenti, infortunati, tecnopatici e reddituari).

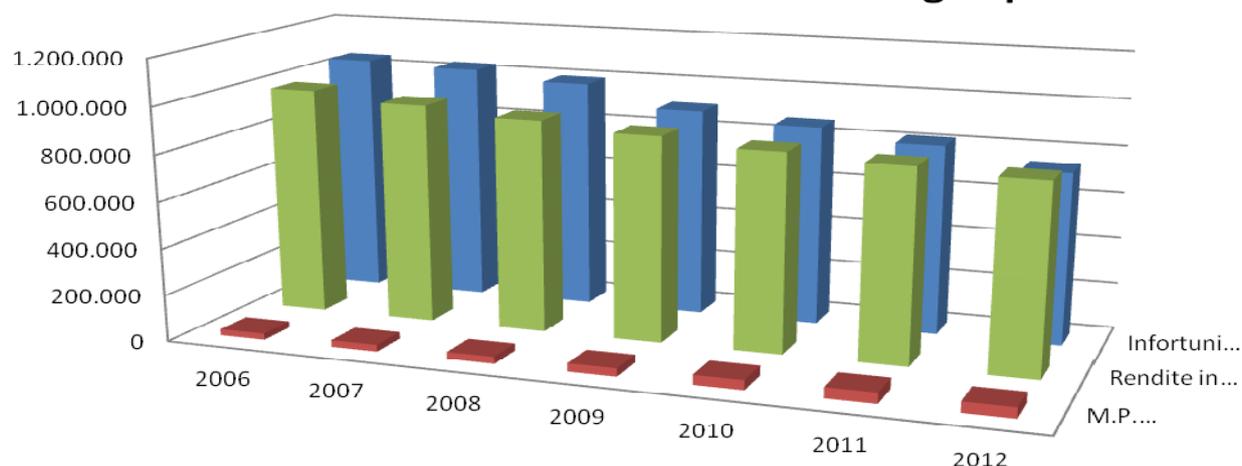
Portafoglio aziende



	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Aziende in portafoglio	3.078.013	3.130.580	3.141.623	3.133.713	3.309.598	3.343.812	3.334.186
PAT in portafoglio	3.701.760	3.777.003	3.802.065	3.803.901	3.797.128	3.818.842	3.823.985

Fonte: datawarehouse

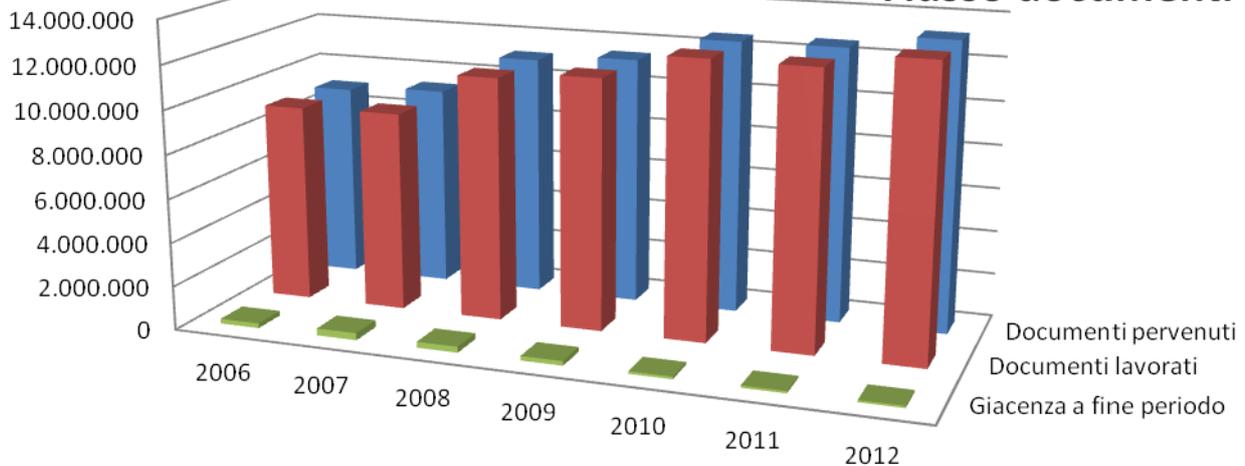
Portafoglio prestazioni



Fonte: datawarehouse
Dati 2012 preconsuntivo

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
M.P. denunciate	26.898	28.918	30.049	34.785	41.252	46.712	45.078
Rendite in gestione	985.994	950.783	917.569	883.922	852.425	828.803	808.477
Infotuni denunciati	1.046.793	1.031.505	995.353	903.895	864.943	818.796	739.212

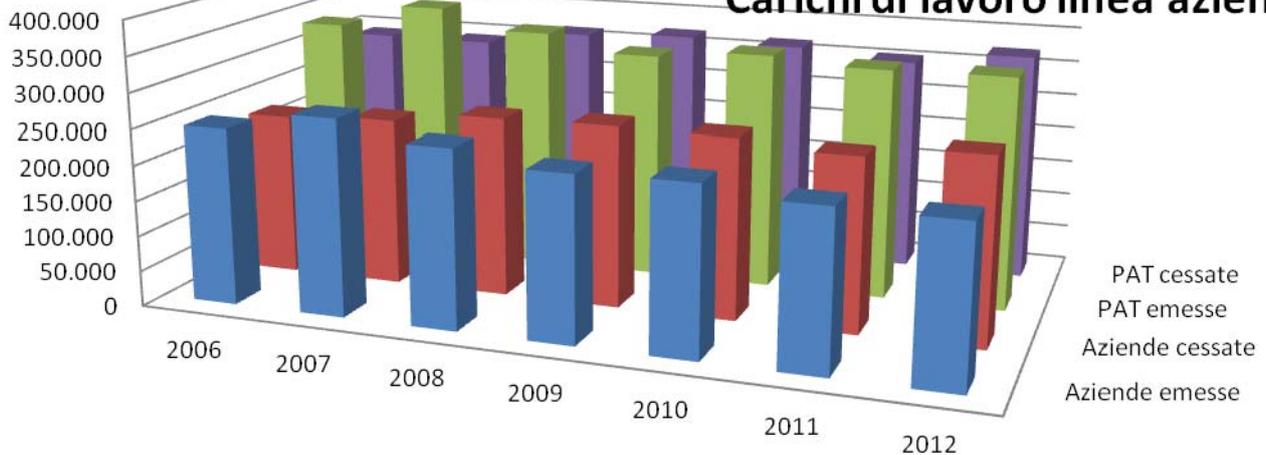
Flusso documenti



	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
■ Giacenza a fine periodo	217.434	322.958	270.593	203.340	114.368	98.207	92.241
■ Documenti lavorati	9.081.650	9.157.578	11.144.197	11.471.796	12.635.434	12.593.188	13.215.012
■ Documenti pervenuti	9.012.924	9.263.102	11.092.272	11.401.089	12.546.462	12.577.027	13.207.151

Fonte: datawarehouse
Dati 2012 preconsuntivo

Carichi di lavoro linea aziende

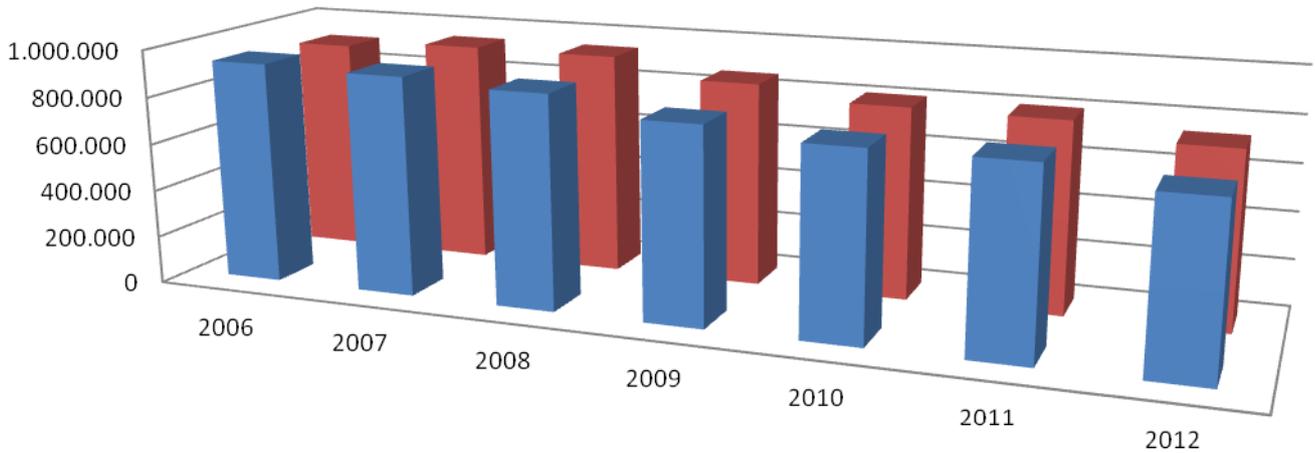


	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
■ Aziende emesse	249.123	276.486	251.081	232.129	235.378	221.685	219.719
■ Aziende cessate	229.532	237.228	253.407	256.222	254.440	243.887	260.197
■ PAT emesse	336.617	371.566	344.175	321.290	333.150	324.188	325.915
■ PAT cessate	292.330	291.865	313.866	320.491	315.751	303.578	322.607

Fonte: datawarehouse
Dati 2012 preconsuntivo

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

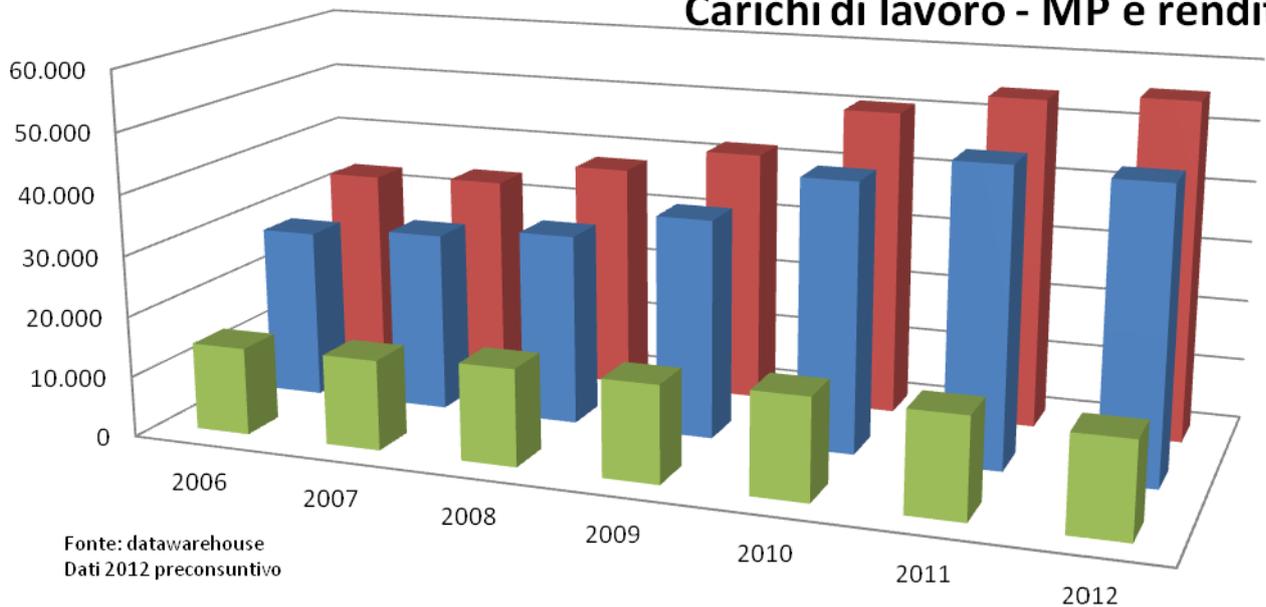
Carichi di lavoro - infortuni



Fonte: datawarehouse
Dati 2012 preconsuntivo

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
■ Infortuni aperti (al netto delle franchige)	936.222	923.453	897.953	822.295	780.501	778.356	705.955
■ Infortuni definiti (al netto delle franchige)	911.822	941.591	938.619	862.398	809.090	803.408	739.875

Carichi di lavoro - MP e rendite

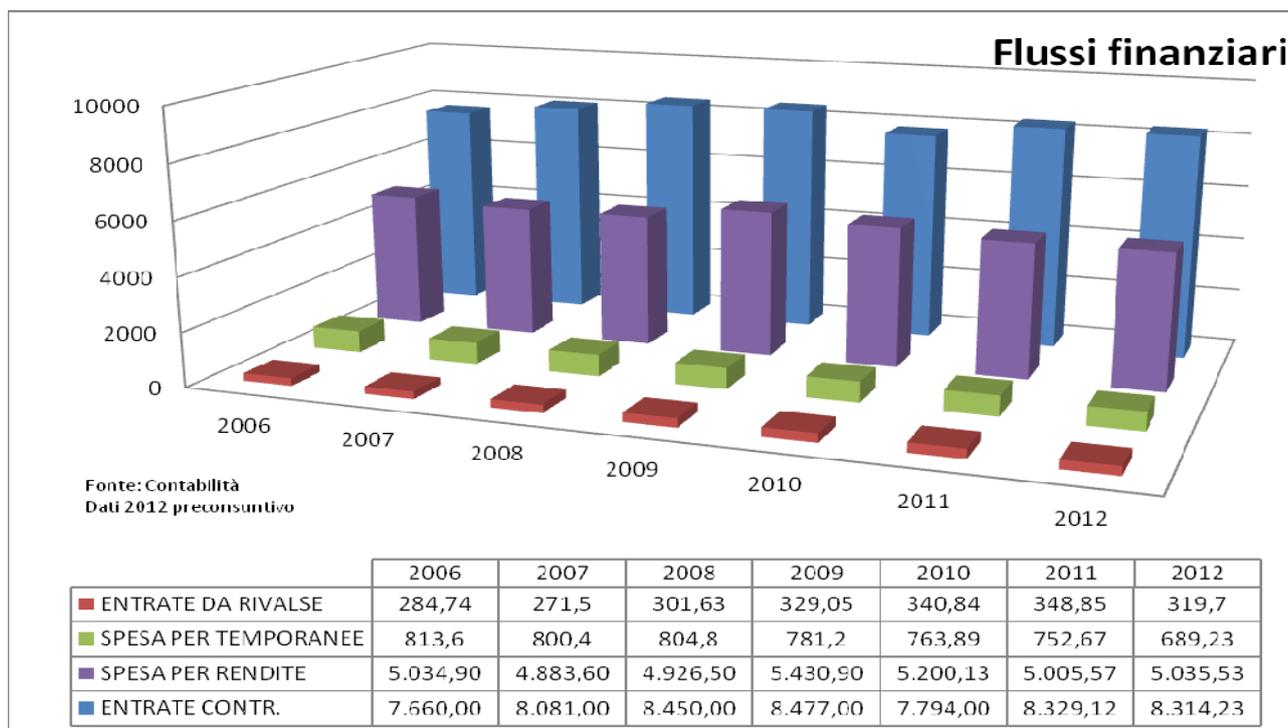


Fonte: datawarehouse
Dati 2012 preconsuntivo

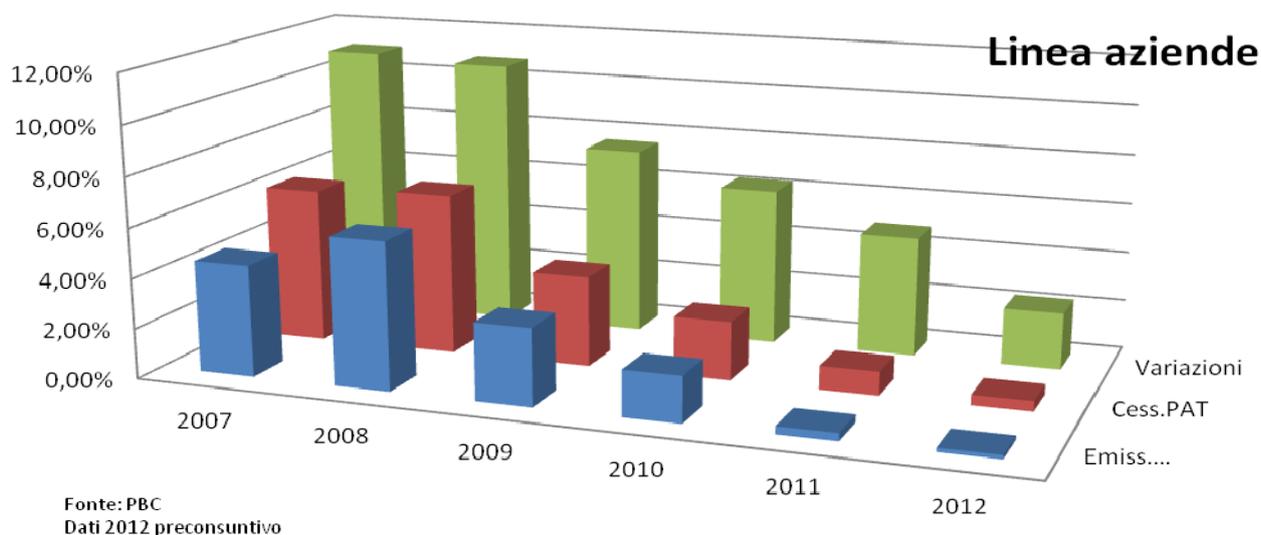
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
■ Rendite costituite	14.413	14.840	15.968	15.963	16.690	16.442	15.576
■ M.P. aperte (al netto delle franchige)	28.063	29.639	31.472	36.091	44.156	48.456	47.421
■ M.P. definite (al netto franchige)	33.088	33.812	37.732	42.006	50.634	54.269	55.507

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).

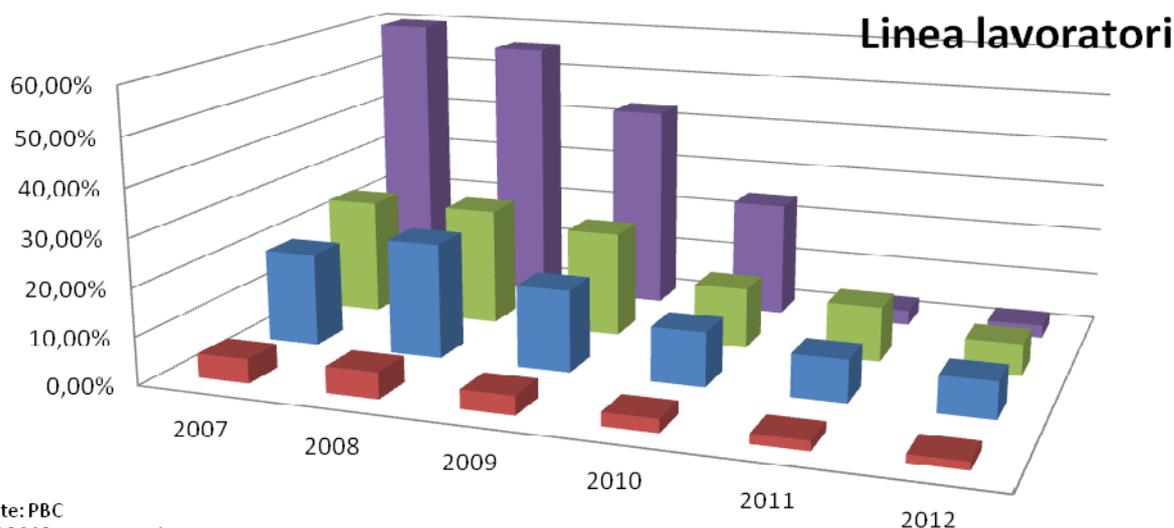
Di seguito vengono invece riepilogati i principali dati inerenti **le entrate e le uscite istituzionali**, sempre relativi al medesimo periodo (dati in milioni di Euro).



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.



	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Emiss. Aziende	4,47%	5,91%	3,09%	1,84%	0,31%	0,16%
Cess.PAT	6,22%	6,46%	3,63%	2,36%	0,95%	0,41%
Variazioni	11,03%	10,79%	7,56%	6,32%	4,84%	2,29%



	2007	2008	2009	2010	2011	2012
■ Indenn. in capitale per inf.	5,06%	5,49%	3,97%	2,76%	2,01%	1,68%
■ Def. Infortuni	19,48%	24,16%	17,13%	11,38%	8,83%	7,63%
■ Rendite ai superstiti	24,43%	24,83%	22,13%	12,72%	11,56%	6,73%
■ Rendite ai superstiti (ex dirette)	59,95%	56,00%	43,31%	24,36%	3,19%	2,66%

[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
- turn over 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

Il quadro normativo di riferimento è fortemente caratterizzato da numerosi provvedimenti, in parte già richiamati, destinati ad incidere in maniera significativa sull'attività e sugli assetti dell'Istituto. Di seguito, viene riportata una sintesi della normativa che maggiormente ha impattato sulle attività relative alla predisposizione della programmazione 2013, mentre un quadro più dettagliato è riportato [nell'approfondimento 2](#).

In primo luogo si rimanda al già citato Decreto Legge n. 78/2010, convertito con modificazioni dalla Legge 30 luglio 2010, n. 122, per le molteplici implicazioni di carattere organizzativo e istituzionale connesse sia all'introduzione di misure di contenimento della spesa pubblica, sia all'attuazione dell'articolo 7 del provvedimento, con il quale, come detto, attraverso la soppressione dell'ISPESL e dell'IPSEMA e l'attribuzione delle relative funzioni all'Istituto, è stato di fatto costituito il Polo Salute e Sicurezza.

Tale intervento normativo ha posto l'Istituto nella necessità di pianificare il percorso di integrazione non soltanto logistica, ma anche funzionale con gli Enti soppressi, sia attraverso interventi di immediata necessità, tesi all'individuazione di soluzioni per fronteggiare le problematiche più urgenti susseguenti all'incorporazione, sia attraverso interventi di natura strutturale di breve e medio periodo, che nel corso del 2013 vedranno l'auspicabile conclusione.

Nel delineare il citato quadro di riferimento deve farsi necessariamente cenno alla Legge n. 196/2009 "Legge di contabilità e finanza pubblica", la quale, con l'introduzione della classificazione funzionale del bilancio per missioni e programmi, potenziando gli strumenti conoscitivi attraverso i quali si esplicano i poteri di indirizzo, si colloca anch'essa nell'ambito delle misure volte a razionalizzare l'azione amministrativa attraverso un più immediato collegamento tra la finalizzazione degli stanziamenti di bilancio e gli obiettivi perseguiti con le politiche adottate.

Detta legge, inoltre, rafforza il coordinamento tra i diversi soggetti coinvolti nella gestione delle politiche e dei conti pubblici, rende più evidente la programmazione di medio termine e aumenta la significatività della decisione dell'allocazione delle risorse pubbliche rafforzando l'importanza della misurazione e valutazione dei risultati perseguiti con la spesa pubblica e l'efficacia delle misure rivolte al conseguimento degli obiettivi di finanza pubblica.

In materia di revisione degli assetti organizzativi e riduzione degli organici, per gli enti pubblici non economici, per gli enti di ricerca e per gli enti di cui all'art. 70 del decreto legislativo n. 165/2001, già interessati da analoghi

provvedimenti nel 2008 e nel 2010, si richiamano gli adempimenti introdotti dalla legge 14 settembre 2011, n. 148.

Tale disposizione ha previsto l'obbligo di procedere, all'esito della riduzione degli assetti organizzativi prevista dalle Leggi nn. 133/2008 e 25/2010, ad un'ulteriore riduzione degli uffici dirigenziali di livello non generale e delle relative dotazioni organiche, in misura non inferiore al 10 per cento, nonché alla rideterminazione delle dotazioni organiche del personale non dirigenziale, ad esclusione di quelle degli enti di ricerca, apportando una riduzione finalizzata a conseguire una riduzione della spesa complessiva pari allo stesso valore percentuale.

A tale adempimento l'Istituto ha dato attuazione mediante l'emanazione della determina presidenziale n. 99 del 19 ottobre 2012, nel frattempo il Legislatore ha previsto un'ulteriore riduzione delle dotazioni organiche con l'art. 2 del decreto legge 6 luglio 2012, convertito con modificazioni dalla legge 7 agosto 2012 n. 135 recante "Disposizioni urgenti per la revisione della spesa pubblica, ad invarianza dei servizi ai cittadini" (cd. spending review).

Tale disposizione prevede una ulteriore riduzione degli uffici e delle dotazioni organiche delle PP.AA. in misura non inferiore al 20 per cento per il personale dirigenziale di livello generale e di livello non generale e del 10 per cento della spesa complessiva relativa al numero dei posti in organico, per il personale non dirigenziale, ad esclusione dei ricercatori e tecnologi. Detta riduzione sarà operata in modo flessibile da un Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, su proposta del Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione, di concerto con il Ministro per l'Economia e le Finanze, attualmente in fase di emanazione.

Per questi motivi, l'introduzione del nuovo modello organizzativo – integrato con le funzioni in precedenza assicurate dagli Enti soppressi – avverrà a seguito della doppia rideterminazione appena delineata, la quale terrà altresì conto della norma di cui all'articolo 1, comma 111, della Legge 24 dicembre 2012, n. 228 (cd. legge di stabilità 2013), la quale prevede la non applicazione della riduzione di cui alla L. n. 135/2012 al personale sanitario dell'Istituto.

Sul versante istituzionale, nel 2013 potranno trovare ulteriore sviluppo le fasi operative collegate:

- alla emanazione dei decreti attuativi previsti dal decreto legislativo 3 agosto 2009, n. 106 contenente "Disposizioni integrative e correttive del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro". Al riguardo si richiamano specificamente l'articolo 8, concernente il Sistema Informativo per la Prevenzione (SINP), l'articolo 52, finalizzato alla costituzione di un fondo di sostegno alla piccola e media impresa, ai rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza e alla pariteticità e l'articolo 40, relativo alla redazione di informazioni da parte dei medici competenti;
- alle nuove funzioni sanitarie attribuite all'Istituto dal decreto legislativo 3 agosto 2009, n. 106 contenente "Disposizioni integrative e correttive del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro".

In particolare, l'art. 9, comma 4, lett. d-bis) del Decreto legislativo n. 81/2008 così come modificato dal Decreto Legislativo n. 106/2009, 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, su proposta del Ministero del lavoro, della salute e delle politiche sociali, di concerto con il Ministero dell'Economia e delle Finanze, sentito l'INAIL, che definisca le modalità di erogazione delle prestazioni da parte dell'INAIL, senza oneri aggiuntivi per la finanza pubblica.

Il secondo intervento relativo alle prestazioni sanitarie è contenuto nell'art. 9, comma 1, lett. f del d. lgs. n. 106/09 – correttivo dell'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".

Da tale disposizione si evince che l'onere delle cure non assicurate dal sistema sanitario e non erogate direttamente dall'Istituto ma necessarie grava su quest'ultimo, senza alcun pregiudizio economico per infortunati e tecnopatici. Il limite agli oneri che l'INAIL può sostenere è rappresentato dalle risorse di bilancio disponibili a legislazione immutata e senza aggravio di oneri per le imprese. La norma, inoltre, prevede che l'Istituto possa assolvere a tale compito utilizzando servizi pubblici e privati, d'intesa con le regioni interessate.

Anche in questo caso viene, pertanto, ribadita l'esigenza di un raccordo tra l'INAIL e le regioni.

La sottoscrizione da parte della Conferenza Stato Regioni dell'Accordo Quadro, in data 2 febbraio 2012, riveste pertanto grande importanza, in quanto consente di rendere operative le previsioni normative citate, in una prospettiva di forte cooperazione con il S.S.N. per la definizione di una offerta integrata delle prestazioni socio riabilitative.

In particolare, tale Accordo:

- indica i settori nei quali le Regioni e l'INAIL possono collaborare stabilmente in modo che il SSN benefici dell'esperienza maturata dall'Istituto nelle iniziative a favore degli infortunati;
- definisce le modalità di erogazione delle prestazioni sanitarie da parte dell'INAIL garantendone la piena integrazione con le tutele offerte dal SSN;
- rende 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.

In data 10 luglio, con determinazione presidenziale n. 1 del 2012 è stato inoltre approvato lo schema di protocollo d'intesa tra INAIL e la singola Regione, in attuazione dell'appena citato Accordo Quadro, in modo tale da prevedere uno schema tipo conforme per tutti gli accordi che definisca i principi applicativi per quanto riguarda le prestazioni sanitarie erogate direttamente dall'Istituto a favore degli infortunati sul lavoro e tecnopatici, le prestazioni integrative necessarie al recupero dell'integrità psicofisica dei lavoratori infortunati e tecnopatici, nonché le prestazioni sanitarie e di assistenza protesica erogate dall'Istituto a favore degli assistiti del S.S.N. con oneri a carico di quest'ultimo.

In tema di modello di servizio nei confronti dell'utenza esterna, il Decreto Legislativo 30 dicembre 2010, n. 235 (cd. "nuovo Codice dell'Amministrazione Digitale – CAD"), pubblicato nella Gazzetta Ufficiale del 10 gennaio 2011, ha aggiornato le disposizioni precedentemente contenute nel D.Lgs. n. 82/2005.

Esso risponde in maniera puntuale alla necessità di mettere a disposizione delle amministrazioni strumenti in grado di incrementare l'efficacia e l'efficienza dell'intero sistema pubblico.

In particolare, l'art. 5bis – introdotto nel d. lgs. n. 82/2005 con il provvedimento citato – prevede che "la presentazione di istanze, dichiarazioni, dati e lo scambio di informazioni e documenti, anche a fini statistici, tra le imprese e le amministrazioni pubbliche avviene esclusivamente utilizzando le tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Con le medesime modalità la amministrazioni pubbliche adottano e comunicano atti e provvedimenti amministrativi nei confronti delle imprese".

Il Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 22 luglio 2011, emanato ai sensi del predetto art. 5 bis del CAD e pubblicato nella Gazzetta Ufficiale in data 16 novembre 2011, stabilisce, all'art. 1, 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 maniera ancora più innovativa, il successivo art. 3 dispone che "a decorrere dal 1° luglio 2013, le pubbliche amministrazioni non possono accettare o effettuare in forma cartacea le comunicazioni di cui all'articolo 5-bis, comma 1, del CAD. A decorrere dalla stessa data, in tutti i casi in cui non è prevista una diversa modalità di comunicazione telematica, le comunicazioni avvengono mediante l'utilizzo della posta elettronica certificata – PEC". Pertanto, lo sforzo in termini di innovazione da parte delle pubbliche amministrazioni dovrà orientarsi non più soltanto verso l'utilizzo della PEC, che costituisce il mero "mezzo" mediante il quale la comunicazione viene veicolata, ma anche verso l'innovazione "di processo" costituita dall'interscambio telematico.

Le disposizioni sopra richiamate, contenute nel nuovo CAD e il relativo DPCM attuativo, hanno quindi reso obbligatorio l'utilizzo della modalità telematica per le comunicazioni con le imprese.

In applicazione delle citate disposizioni l'Istituto ha provveduto, con propri provvedimenti, a definire termini e modalità per l'utilizzo esclusivo dei propri servizi telematici.

Al riguardo, con determinazione del Commissario Straordinario n. 55 del 29 dicembre 2011, l'INAIL ha dato avvio alla prima fase del programma di progressiva telematizzazione obbligatoria dei servizi messi a disposizione dall'Istituto per la comunicazione con le imprese.

In particolare è stato individuato un primo gruppo di servizi per i quali, sia per motivi legati all'approssimarsi dei termini di scadenza degli adempimenti gestiti tramite i servizi in questione (16 febbraio "dichiarazione motivata della riduzione delle retribuzioni presunte"; 16 marzo "denuncia delle retribuzioni" e gli altri servizi collegati) sia per la complessità dei dati da comunicare ("elenchi trimestrali dei soci lavoratori di cooperative di facchinaggio") è stata già prevista l'adozione di esclusiva delle modalità telematiche.

L'elenco dei servizi da rendere esclusivamente in modalità telematica alla data del 31 dicembre 2012 è stato già delineato nella sezione relativa ai servizi resi "Cosa facciamo".

Il quadro sopra delineato, nelle opportunità che offre e nei vincoli che pone, è oggetto di continuo confronto con gli *stakeholder* dell'Istituto, di cui sono peraltro espressione il CIV a livello centrale, nonché, a livello territoriale, i Comitati Regionali Consultivi (CRC) e i Comitati Consultivi Provinciali (COCOPRO).

Gli indirizzi strategici vengono, peraltro, individuati, come sopra riportato, dal CIV nei documenti programmatici, all'interno dei quali l'Organo tiene conto del quadro normativo, anche promuovendo azioni tese ad innovare il contesto esistente al fine di poter meglio perseguire le funzioni svolte dall'Istituto.

Anche per tali tipologie di provvedimenti, [nell'approfondimento 2](#) è riportata una descrizione più approfondita delle deliberazioni che hanno orientato la programmazione per l'esercizio finanziario 2013 ed il triennio 2013-2015.

Contesto interno

L'assetto dei centri di costo dell'Istituto è riportato, come già richiamato, [nell'allegato n.1](#).

L'analisi del **personale in servizio** è riportata [nell'allegato n. 2](#).

In tale allegato vengono i dati relativi a tutto il personale in servizio, anche quello in precedenza appartenenti agli Enti incorporati.

Alla data di redazione del presente documento, tuttavia, risulta emanato il solo decreto interministeriale di trasferimento, tra le altre risorse, del personale del soppresso IPSEMA, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale in data 7 dicembre 2012, mentre si è in attesa dell'emanazione del provvedimento relativo al soppresso ISPESL

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.

È stato ritenuto di non effettuare l'analisi dei dati relativi al processo di valutazione intervenuto nel corso del 2011 per il personale dirigenziale, in quanto il processo di valutazione è a decorrere dal 2011 intimamente legato alla corresponsione di quota parte del salario accessorio di tale aliquota di personale.

I *report* relativi agli ultimi periodi di rilevazione sono riportati negli allegati [3.1](#) e [3.2](#), rispettivamente per il personale con qualifica dirigenziale, relativamente all'anno 2009, e per il personale delle aree, per il ciclo avviato nell'anno 2011.

Ai sensi dell'articolo 14, comma 5, del D.Lgs. n. 150/2009, l'Organismo Indipendente di Valutazione della performance, sulla base di appositi modelli forniti dalla Commissione di cui all'articolo 13 dello stesso provvedimento, cura annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione, nonché la rilevazione del proprio superiore gerarchico, da parte del personale, e ne riferisce alla predetta Commissione.

Al riguardo si fornisce di seguito una breve sintesi dei risultati dell'indagine riferita all'anno 2011 condotta dall'O.I.V. sul personale INAIL (compresi i medici specialistici a rapporto libero professionale ed i rapporti di collaborazione coordinata e continuativa).

• **Descrizione dei rispondenti**

- Il 53,65% del personale ha ritenuto di non partecipare all'indagine (6.048 dipendenti);
- Il 46,35% ha risposto al questionario (5.226 dipendenti).



• Primo livello di analisi

È costituito dal grafico delle medie generali delle dimensioni il quale fornisce l'immediata visione dei punti di criticità e di quelli d'eccellenza rispetto al benessere percepito.

Le barre degli istogrammi sono state colorate per facilitarne la lettura. Quelle in arancione rappresentano i punti di debolezza in quanto raggiungono valori inferiori alla media, le barre verdi, viceversa, rappresentano punti di forza.

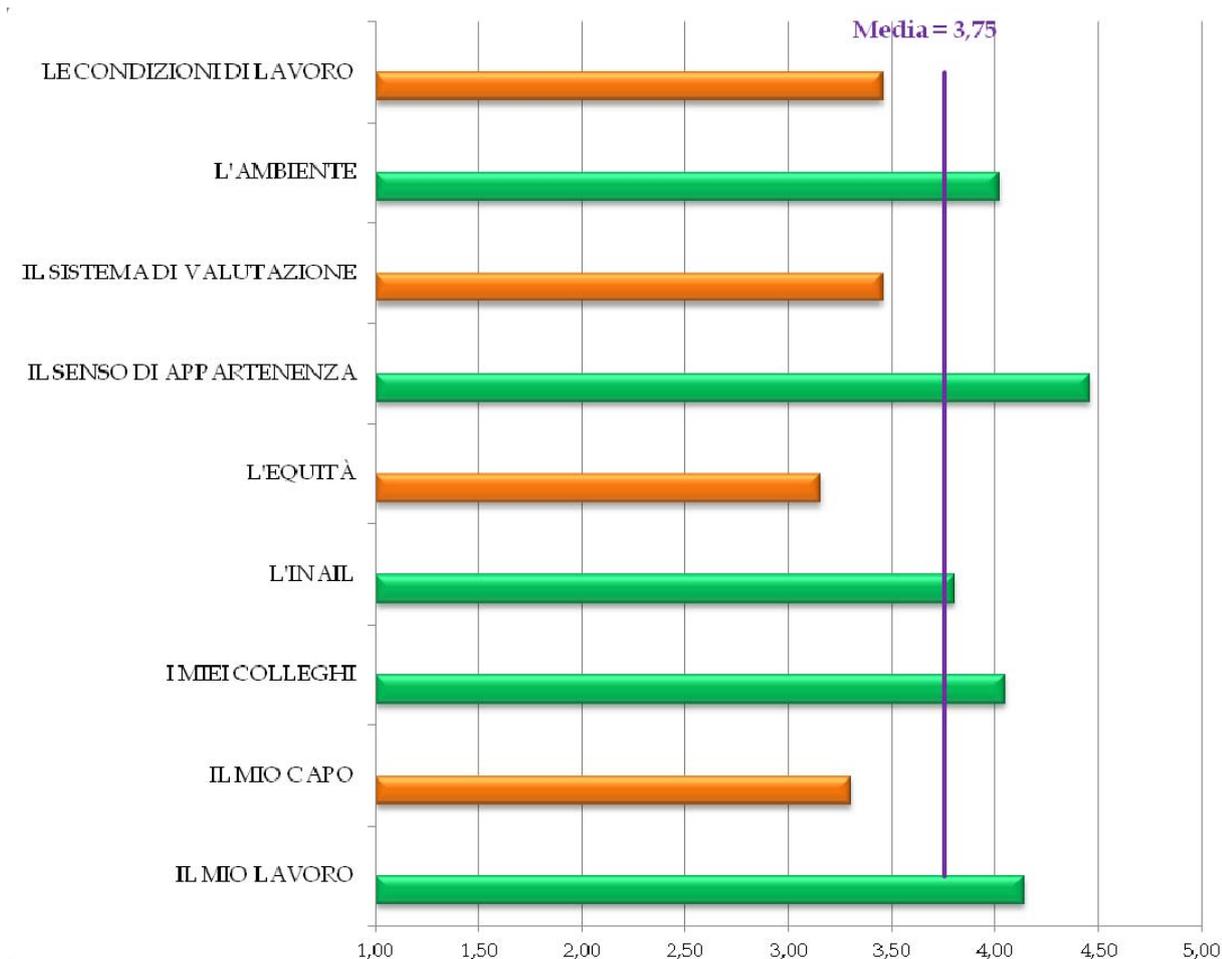
La media generale di tutte le dimensioni è 3,75.

Le dimensioni che hanno riportato un punteggio superiore a quello medio generale sono:

- il senso di appartenenza: media della dimensione 4,46;
- il mio lavoro: media della dimensione 4,14;
- i miei colleghi: media della dimensione 4,05;
- l'ambiente: media della dimensione 4,02;
- l'INAIL: media della dimensione 3,81.

Le dimensioni che hanno riportato un punteggio inferiore a quello medio sono:

- l'equità: media della dimensione 3,16;
- il mio capo: media della dimensione 3,30;
- il sistema di valutazione: media della dimensione 3,45;
- le condizioni di lavoro: media della dimensione 3,45.



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, più diffusamente contenuto [nell'approfondimento 3](#), 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.

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. Ciò anche con riferimento alla normativa intervenuta nel corso del tempo, da ultimo con l'emanazione del già citato decreto legge 6 luglio 2012 n. 95, convertito con modificazioni dalla legge 7 agosto 2012, n. 135.

In tale ambito, pur nelle more dell'emanazione dei decreti interministeriali di trasferimento delle risorse degli Enti soppressi, nel corso del 2011 è già stato avviato un piano di razionalizzazione, con conseguenti risparmi sia in relazione ai fitti passivi, sia ai costi di funzionamento, delle sedi territoriali del soppresso ISPESL. Il termine di tale processo è previsto per il 2014 per le strutture territoriali, mentre per quelle centrali l'adozione dell'assetto organizzativo integrato consentirà di valutare le implementazioni all'attuale assetto logistico, fermo restando il trasferimento già avvenuto a fine 2012 delle strutture centrali del settore navigazione.

Quanto allo stato di "**salute finanziaria**" dell'Istituto, gli indici relativi al trend dell'ultimo triennio, nonché, per le funzioni svolte ante D.L. n. 78/2010, per il triennio 2011-2013, sono riportati [nell'allegato n.4](#).

In attuazione del disposto dell'articolo 8 dell'appena citato decreto legge n. 95/2012, nella relazione di accompagnamento al bilancio di previsione 2013 sono stati inseriti i razionali alla base del piano di razionalizzazione che consentirà all'Istituto, a decorrere dall'anno 2013, di ottemperare alle disposizioni normative succedutesi nel corso del tempo e tese a garantire versamenti ad apposito capitolo di entrata del bilancio dello Stato per un importo, per l'anno 2013, di oltre 60 milioni di euro.

A tale valore si aggiungeranno gli ulteriori accantonamenti scaturenti dall'applicazione del dettato della legge di stabilità 2013, complessivamente pari a 300 milioni di euro da ripartire tra gli Enti previdenziali per il tramite di un decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri non ancora emanato alla data di redazione del presente documento.

Albero della performance

Premessa

Coerentemente con l'evoluzione normativa in materia di pianificazione e di contabilità pubblica, nel 2010 è stato introdotto nell'Istituto un nuovo sistema di Pianificazione, Bilancio e Controllo (in seguito PBC), con il quale è stata effettuata la programmazione per l'anno 2011.

Le progressive evoluzioni progettuali hanno reso possibile, già in occasione della predisposizione del bilancio di previsione per l'esercizio finanziario 2011, lo svolgimento dell'intero processo previsionale secondo le nuove metodologie, permettendo altresì la rivisitazione sperimentale del documento di accompagnamento al bilancio di previsione, che risulta quindi articolato secondo la classificazione per missioni e programmi.

Ciò premesso, le intervenute mutazioni del contesto, nonché le molteplici interconnessioni del processo previsionale e di bilancio con il percorso di integrazione organizzativo e funzionale con l'ex IPSEMA e l'ex ISPESL – soppressi dal Decreto Legge n. 78/2010, convertito con modificazioni dalla Legge n. 122/2010 – hanno reso necessaria una immediata, parziale rivisitazione dell'impianto del sistema appena realizzato, onde consentire, secondo le logiche del citato sistema PBC, di garantire costantemente la completezza delle informazioni e la coerenza complessiva di tutti gli elementi.

Per comprendere la complessità dell'attuale situazione, basti pensare alla mancanza, in fase di avvio del processo previsionale, di alcune precondizioni essenziali, quali l'emanazione dei decreti di trasferimento delle risorse umane, strumentali e finanziarie degli Enti soppressi, previsti dall'articolo 7 della richiamata Legge n. 122/2010 (come sopra già specificato, alla data di redazione del presente documento risulta emanato il solo provvedimento relativo al soppresso IPSEMA), nelle cui more si stanno protrahendo i tempi per l'adozione di un assetto organizzativo di integrazione, che ridefinisca gli uffici dell'Istituto incaricati di svolgere le funzioni assegnate dal Legislatore in maniera rispondente alle mutate esigenze.

Tuttavia, la scelta di presentare, a decorrere dall'esercizio finanziario 2012, un bilancio di previsione completamente integrato, per i dati finanziari ed i relativi documenti a corredo, ha reso necessario adottare una serie di soluzioni di tipo transitorio che permettessero di anticipare la gestione integrata di molte informazioni, anche di tipo contabile.

In tal senso, sono stati introdotti nuovi strumenti e, in primis, è stato adottato un nuovo piano dei conti integrato che accoglie tutte le voci di entrata e di spesa relative alle funzioni di nuova acquisizione, soluzioni che hanno permesso, con modalità per la prima volta interamente proceduralizzate per l'anno 2013, di includere efficacemente all'interno del processo previsionale

tutte le attuali strutture, comprese quelle degli Enti incorporati, pur nelle more della predetta ridefinizione del modello organizzativo.

Il passo avanti compiuto, anche se con i suddetti limiti di carattere operativo, ha permesso di porre le basi per una importante evoluzione dell'impianto del bilancio dell'Istituto, che viene redatto esclusivamente secondo la classificazione per missioni e programmi.

Per l'anno 2013, è possibile effettuare un confronto tra le diverse voci poste alla base della quantificazione delle unità di voto (programmi) rispetto all'esercizio finanziario 2012. Tale confronto è riportato [nell'allegato n.5](#).

La scelta effettuata, in ordine al ciclo di programmazione, per le strutture territoriali degli Enti soppressi, è stata già esplicitata in una delle precedenti sezioni. Quanto alle strutture centrali, nelle more di un compiuto assetto organizzativo integrato, è stato deciso di far pianificare le rispettive strutture come due distinti centri di responsabilità di secondo livello.

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 con la possibilità di introduzione di analisi dei costi e delle produttività delle singole strutture, tramite un sistema di contabilità analitica.

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

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

La Performance aziendale

Nell'Allegato A al documento contenente il sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Istituto, approvato con determinazione presidenziale n. 186 del 31 dicembre 2010, 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.

Detto documento, pur pubblicato sul sito dell'Istituto, nella parte della sezione "Trasparenza, Valutazione e Merito" dedicata al Sistema della performance, viene allegato anche al presente Piano (cfr. [allegato n.6](#)).

In attesa dell'entrata a regime del sistema PBC, anche per l'anno 2013 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 2013:

- 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 SEDI TERRITORIALI:
 5. il rapporto tra attività/servizi realizzati e le risorse impiegate;
 6. tasso di smaltimento delle pratiche in giacenza (al 31 dicembre 2012);
 7. 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;
 8. (per alcune lavorazioni) l'indice di deflusso;
 9. 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:
 10. 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);
 11. strumenti di interlocuzione con gli utenti: n. accessi a servizi on line e al portale INAIL;
 12. posizioni di responsabilità ricoperte da dipendenti donna: n. posizioni in rapporto a quelle totali;
 13. 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:
 14. raggiungimento degli obiettivi strategici previsti dal CIV;
 15. raggiungimento del target programmato nel grado di soddisfazione dell'utenza (tramite rilevazioni di customer satisfaction);
 16. diminuzione percentuale dei tempi di indisponibilità del portale INAIL.

Al termine della fase di sperimentazione del sistema PBC, sarà altresì 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).

Allo stesso modo, nel corso del 2013 sarà proseguita la sperimentazione che consentirà di conseguire, pur se con modalità in parte extraprocedurali, una rilevazione, a livello di Istituto nel complesso, per i dati relativi al cd. "Tableau de Bord" di cui al Sistema della performance.

Le missioni

Le **strategie dell'Istituto**, per il triennio 2013-2015, sono contenute in due deliberazioni adottate dal CIV:

- Deliberazione n. 9 del 18 luglio 2012 "Relazione programmatica 2013-2015";
- Deliberazione n. 14 del 3 ottobre 2012 "Relazione programmatica 2013-2015 - Aggiornamento".

Le **missioni** (macroambiti di azione) indicate dal CIV, che costituiscono il primo livello dell'albero della performance dell'Istituto, che è rappresentato schematicamente [nell'allegato n.7](#), sono le seguenti:

- previdenza – premi
- previdenza – evasione contributiva
- previdenza - gestione dei rapporti assicurativi con i datori di lavoro
- previdenza – prestazioni istituzionali di carattere economico erogate agli assicurati
- assistenza sanitaria
- tutela contro con gli infortuni sul lavoro - interventi per la sicurezza e la prevenzione degli infortuni nei luoghi di lavoro
- tutela contro con gli infortuni sul lavoro - reinserimento degli infortunati nella vita di relazione
- tutela contro con gli infortuni sul lavoro – amianto
- tutela contro gli infortuni su lavoro – prestazioni istituzionali di certificazione e verifica
- servizi generali e istituzionali – sistema contabile, previsionale e per la rendicontazione
- servizi generali e istituzionali – contenimento delle spese di funzionamento
- servizi generali e istituzionali – modello organizzativo
- servizi generali e istituzionali – autonomia e rilancio della redditività del patrimonio dell'Ente
- servizi generali e istituzionali – valorizzazione del patrimonio immobiliare
- servizi generali e istituzionali – nuovi investimenti a reddito
- servizi generali e istituzionali – nuovi investimenti in campo istituzionale
- servizi generali e istituzionali – immobili istituzionali a uso sanitario con finalità protesiche e riabilitative
- servizi generali e istituzionali – investimenti mobiliari
- ricerca

Gli obiettivi strategici

Le missioni sono declinate dallo stesso Organo nei seguenti **obiettivi strategici**, che costituiscono dunque il secondo livello dell'albero della performance:

Missione previdenza – premi

- Ridurre il montante dei crediti contributivi del: 6% nel 2013, 7% nel 2014, 8% nel 2015, con riferimento alla percentuale media conseguita nel triennio 2008-2010 (pari al 44%) e, per ogni singola annualità, ai crediti sorti nell'esercizio precedente
- 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
- Definire entro il 2013 l'intesa con l'Amministrazione giudiziaria per la realizzazione di una procedura telematica, idonea 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

Missione previdenza – evasione contributiva

- Prevedere un gettito da recupero dell'evasione ed elusione contributiva, maggiorato rispetto al valore economico conseguito nell'esercizio 2010 del: 25% nel 2013, 26% nel 2014, 27% nel 2015

Missione previdenza – gestione dei rapporti assicurativi con i datori di lavoro

- Attuare le iniziative finalizzate alla semplificazione e telematizzazione del sistema dei rapporti con i datori di lavoro e i lavoratori infortunati e tecnopatici, ai fini del miglioramento dei servizi erogati e del contenimento delle spese di funzionamento

Missione previdenza – prestazioni istituzionali di carattere economico erogate agli assicurati

- Prevedere, se completato l'iter ministeriale di autorizzazione per la rivalutazione una tantum del danno biologico, un incremento della spesa per rendite pari al 15 per mille del gettito 2011 per ogni annualità del triennio 2013 – 2015
- Prevedere l'incremento degli stanziamenti necessari per erogare i rimborsi ai lavoratori infortunati e tecnopatici delle nuove prestazioni economiche (ticket sanitari, farmaci di fascia C, certificati medici, ecc); prevedere, successivamente, un ulteriore incremento degli oneri derivanti dagli altri provvedimenti proposti al legislatore
- Attuare le iniziative finalizzate alla semplificazione e telematizzazione del sistema dei rapporti con i datori di lavoro e i lavoratori infortunati e tecnopatici, ai fini del miglioramento dei servizi erogati e del contenimento delle spese di funzionamento

Missione assistenza sanitaria

- Avviare nel 2013 l'attuazione del nuovo modello sanitario e del nuovo sistema di erogazione delle prestazioni sanitarie, sulla base degli indirizzi deliberati dal CIV; prevedere a tal fine uno stanziamento in rapporto al gettito 2011 pari a: 28 per mille nel 2013, 29 per mille nel 2014, 30 per mille nel 2015

Missione tutela contro con gli infortuni sul lavoro – interventi per la sicurezza e la prevenzione degli infortuni nei luoghi di lavoro

- Prevedere complessivamente per i bandi uno stanziamento in rapporto al gettito 2011 pari a: 30 per mille nel 2013, 30 per mille nel 2014, 30 per mille nel 2015; la quota dello stanziamento da riservare per i bandi a sostegno alle piccole e micro imprese, comprese quelle individuali, sempre in rapporto al gettito 2011, dovrà essere pari a: 2 per mille nel 2013, 2 per mille nel 2014, 2 per mille nel 2015
- Monitoraggio dell'attuazione dei progetti incentivati

Missione tutela contro con gli infortuni sul lavoro – reinserimento degli infortunati nella vita di relazione

- Prevedere, rispetto allo stanziamento dell'esercizio 2011, un incremento delle risorse per prestazioni dirette pari a: 100 per cento nel 2013, 120 per cento nel 2014, 140 per cento nel 2015

Missione tutela contro con gli infortuni sul lavoro – amianto

- Prevedere un apposito stanziamento per finanziare le iniziative da assumere in tema di amianto, alimentato dallo 0,2 per mille del gettito 2011 per gli anni 2013, 2014, 2015

Missione tutela contro gli infortuni su lavoro – prestazioni istituzionali di certificazione e verifica

- Prevedere, per l'attuazione del Piano di innovazione tecnologica uno stanziamento in rapporto al gettito 2011 pari a: 2,5 per mille nel 2013, 2,5 per mille nel 2014, 3 per mille nel 2015

Missione servizi generali ed istituzionali – sistema contabile, previsionale e per la rendicontazione

- Completare entro il 2015 il nuovo Sistema contabile, previsionale e per la rendicontazione dell'Istituto
- Rilasciare in produzione, entro il primo semestre 2013, un 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

Missione servizi generali ed istituzionali – contenimento delle spese di funzionamento

- Conseguire i risparmi sui costi di funzionamento previsti per gli esercizi 2013, 2014, 2015 da ottenersi attraverso misure di razionalizzazione organizzativa, che dovranno essere dimensionate in sede di elaborazione dei Bilanci di Previsione e dei Piani triennali
- Conseguire nell'esercizio 2013 la riduzione del 20% dei consumi energetici rispetto ai consumi del 2010
- Conseguire nell'esercizio 2013, anche attraverso interventi di miglioramento degli impianti a basso rendimento, la riduzione di un ulteriore 30% dei consumi energetici rispetto ai consumi 2010; implementare il piano per la produzione di energie rinnovabili
- Consolidare nell'esercizio 2014 il risparmio energetico nella misura complessiva del 30% rispetto ai consumi del 2010, al netto dei proventi derivanti dalla produzione di energie rinnovabili che dovranno essere integralmente reinvestiti sulla progettazione ed installazione di nuovi impianti

Missione servizi generali ed istituzionali – modello organizzativo

- Adottare il Nuovo modello organizzativo definitivo

Missione servizi generali ed istituzionali – autonomia e rilancio della redditività del patrimonio dell'Ente

- 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 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

Missione servizi generali ed istituzionali – valorizzazione del patrimonio immobiliare

- 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

Missione servizi generali ed istituzionali – nuovi investimenti a reddito

- Promuovere iniziative atte a rimuovere le criticità che impediscono la realizzazione degli investimenti e, conseguentemente, recuperare redditività patrimoniale

Missione servizi generali ed istituzionali – nuovi investimenti in campo istituzionale

- Razionalizzare il patrimonio dell'Istituto. Ridurre i costi di gestione. Costruire sinergie con altri soggetti pubblici

Missione servizi generali ed istituzionali – immobili istituzionali a uso sanitario con finalità protesiche e riabilitative

- Avviare il percorso per la realizzazione del Polo di eccellenza, per la riabilitazione non ospedaliera
- Valorizzare gli investimenti istituzionali a uso sanitario con finalità protesiche definendo con le competenti Giunte regionali (Emilia Romagna, Calabria e Lazio) accordi di accreditamento per posti letto non ospedalieri per l'esercizio di attività riabilitative connesse all'attività protesica

Missione servizi generali ed istituzionali - investimenti mobiliari

- Incrementare la redditività degli asset mobiliari

Missione ricerca

- Prevedere, per lo svolgimento delle attività di ricerca, uno stanziamento in rapporto al gettito 2011, ad integrazione dei trasferimenti statali a copertura delle spese di funzionamento, pari a: 4 per mille nel 2013, 4 per mille nel 2014, 4 per mille nel 2015

Gli obiettivi operativi

Gli obiettivi strategici sono stati declinati dalle strutture in **obiettivi operativi**, che rappresentano il terzo livello dell'albero della performance, mediante l'individuazione, in prima istanza, delle strutture responsabili del conseguimento dei singoli obiettivi, e, in parallelo delle altre strutture coinvolte nel raggiungimento dei medesimi.

Detta individuazione, unitamente alle logiche innovative introdotte con il richiamato sistema di Pianificazione Bilancio e Controllo, ha favorito lo svolgimento di un vero e proprio processo negoziale teso all'individuazione di una programmazione "sostenibile", ossia compatibile con le risorse, umane ed economiche, disponibili per il perseguimento degli obiettivi individuati dal CIV.

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 2013-2015 e costituiscono, nel loro insieme, il Piano pluriennale dell'istituto per il medesimo triennio.

Detto Piano è rappresentato da un documento composto da schede obiettivo, che si allegano integralmente, riferite sia agli obiettivi strategici individuati dal CIV per il triennio 2013-2015, sia alla prosecuzione delle attività di integrazione con gli Enti incorporati avviate nel 2011 (cfr. [allegato n.8](#)).

In detto documento, in coerenza con le scelte effettuate in sede di avvio del processo, le strutture centrali degli Enti soppressi sono state considerate come due distinti Centri di responsabilità di secondo livello, in attesa dell'adozione dell'assetto organizzativo integrato che consentirà l'allocazione di target e risorse ai nuovi Centri di Responsabilità che scaturiscono da tale assetto.

Dagli obiettivi operativi alla programmazione operativa

Il processo di pianificazione, programmazione, bilancio e controllo dell'Istituto, è stato di recente oggetto di profonda rivisitazione nell'ambito delle attività volte alla definizione di metodologie volte ad affinare e razionalizzare i relativi sistemi ed a rafforzare e rendere sempre più significative le correlazioni tra obiettivi, attività e risorse.

Al riguardo, già dal 2009 è stato avviato uno specifico progetto per la revisione del processo di pianificazione bilancio e controllo, mirato, in particolare, a:

- integrare tutte le fasi del processo previsionale, in stretta coerenza con la formulazione delle previsioni economico-finanziarie;
- fornire gli elementi per la classificazione del bilancio per missioni e programmi, prevista dalla legge di contabilità e finanza pubblica (n. 196 del 31 dicembre 2009), già introdotta in via sperimentale a partire dal bilancio di previsione 2009, in linea con quanto stabilito dalla circolare n. 31/2008 del Ministero dell'Economia e delle Finanze - Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato - che aveva esteso l'applicazione dei nuovi criteri ai bilanci di previsione degli enti previdenziali ed assistenziali pubblici;
- supportare il connesso processo di armonizzazione dei sistemi contabili pubblici e gestire tutte le informazioni necessarie a rappresentare l'impiego delle risorse, in senso economico-patrimoniale e analitico;
- affinare la funzione di controllo di gestione e di controllo economico anche mediante sistemi di *reporting*, conformandone l'accessibilità alle esigenze delle strutture e degli Organi, in relazione alle specifiche competenze e garantendo la più ampia conoscibilità dei dati a supporto dei diversi processi decisionali, di livello strategico e gestionale.

L'evoluzione normativa, con particolare riferimento al decreto legislativo n. 150/2009 ed alla richiamata legge n. 196/2009 ha accentuato le predette esigenze ed ha comportato l'accelerazione complessiva dei tempi di realizzazione dei nuovi sistemi, con la conseguente introduzione del nuovo sistema di Pianificazione, Bilancio e Controllo (PBC) in precedenza richiamato, a supporto di tutte le fasi del processo previsionale per l'esercizio 2011.

E' stato pertanto possibile gestire –già dal 2011 - tutte le fasi del processo previsionale mediante i nuovi sistemi le cui funzionalità risiedono in tre applicazioni informatiche, strettamente correlate tra loro, dedicate, rispettivamente alla formulazione ed al monitoraggio degli obiettivi gestiti a livello centrale, alla negoziazione ed alla rendicontazione dei piani di produzione gestiti a livello territoriale, alla formulazione delle previsioni delle risorse economico-finanziarie necessarie alla realizzazione dei piani e degli

obiettivi, da parte di ciascun centro di responsabilità, a livello centrale e territoriale.

Nell'ambito di detto sistema è stata quindi definita la programmazione su base annuale, che rappresenta il quarto livello dell'albero della performance e coinvolge, come sopra specificato, 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. Come già anticipato nelle sezioni precedenti, per l'esercizio 2013 tale attività si è svolta in modalità proceduralizzata anche per le strutture centrali degli Enti incorporati e le relative risultanze sono riportate, come detto, [nell'allegato n.5](#).

Per ciò che concerne le attività istituzionali ordinarie – alle quali deve ricondursi, secondo quanto specificato dalla delibera CIVIT n. 112/2010 “quella parte di attività che ha carattere permanente, ricorrente o continuativo, pur non avendo necessariamente un legame diretto con le priorità politiche”, il sistema PBC gestisce tutte le attività correlate ai processi di lavoro che hanno come finalità il funzionamento dell'organizzazione. A tal fine è stata convenzionalmente effettuata una distinzione – di seguito descritta - tra **obiettivi di funzionamento** (attività strumentali), di tipo “**core**” (consistenti nello svolgimento delle attività distintive di ciascun centro di responsabilità) e **di gestione**, ricomprendendo, tra questi ultimi, tutte le attività che si prevede di dover svolgere, non riconducibili alle predette categorie e non associabili in maniera diretta agli obiettivi strategici declinati dal CIV.

La gestione, in fase di previsione e di rendicontazione, di tali tipologie di obiettivi consentirà, tra l'altro, la misurazione della performance organizzativa rispetto a tutte le strutture, comprese quelle che, per le competenze attribuite, pur non potendo assumere la titolarità di obiettivi di sviluppo associati agli obiettivi strategici, concorrono, mediante le attività di supporto e strumentali, a garantire il corretto funzionamento di tutte le strutture e lo svolgimento di tutte le attività.

L'ulteriore tipologia di obiettivi gestita dal sistema PBC, che coinvolge in maniera pressoché esclusiva le Strutture centrali dell'Istituto è rappresentata dagli **obiettivi di sviluppo** che si associano direttamente agli obiettivi strategici ed operativi, 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).

Con questa premessa, si fornisce di seguito una breve sintesi delle tipologie di obiettivi che, nel loro insieme, compongono la programmazione annuale dell'Istituto.

Obiettivi di funzionamento

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

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.

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 del 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 di sviluppo

Gli obiettivi di sviluppo sono declinati dalle strutture centrali sulla base delle linee di indirizzo contenute nei documenti emanati dal CIV costituiscono pertanto il cuore della programmazione "strategica" dell'Istituto.

In coerenza con il quadro definito dagli obiettivi operativi del Piano pluriennale per il triennio di riferimento, le strutture coinvolte nella realizzazione degli obiettivi operativi (cfr. [allegato n.8](#)) garantiscono il proprio apporto, in termini di attività e risorse, nell'ambito della programmazione degli obiettivi di sviluppo assegnati alla responsabilità di altre Strutture centrali. In tal senso tutte le strutture che svolgono funzioni strumentali e di supporto, nonché tutte le strutture ex ISPESL ed ex IPSEMA, che stanno partecipando con risorse proprie al percorso di integrazione più volte richiamato, sono titolari di quota parte degli obiettivi in questione.

o
o o

Tutti gli obiettivi rientranti nelle sopradescritte tipologie possono definirsi **indiretti** rispetto ai processi produttivi, 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).

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 2013 sono riportati nell'allegato B al sistema della performance, adottato dal Presidente con la citata determinazione n. 186 del 31 dicembre 2010.

Detti obiettivi sono stati scelti nell'ampia gamma di quelli 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, per le linee di produzione "Aziende" e "Lavoratori" e con riferimento ai relativi obiettivi di produzione negoziati dalle sedi territoriali per il 2013 – ivi comprese quelle relative alle funzioni, in precedenza svolte dall'ex IPSEMA, relative all'assicurazione marittimi – lo "schema concettuale" riguardante la "qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati", previsto dal sistema della performance, adottato dal Direttore Generale con determinazione n. 49 del 12 dicembre 2012.

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

LINEE DI PRODUZIONE	SERVIZIO	OBIETTIVI	RISULTATI	CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO EROGATO	MODALITA' EROGAZIONE TIPOLOGIA DI UTENZA	CARATTERISTICHE DELL'UTENZA	SOGGETTI ESTERNI COINVOLTI
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
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

LINEE DI PRODUZIONE	SERVIZIO	OBIETTIVI	RISULTATI	CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO EROGATO	MODALITA' EROGAZIONE TIPOLOGIA DI UTENZA	CARATTERISTICHE DELL'UTENZA	SOGGETTI ESTERNI COINVOLTI
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
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	PRESTAZIONI ECONOMICHE	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
LAVORATORI	Primi pagamenti per malattie complementari per lavoratori 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
LAVORATORI	Primi pagamenti per malattie fondamentali per lavoratori 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 seguente si riporta invece, per le linee di produzione "Aziende" e "Lavoratori", entrambe con riferimento anche alle attività di controllo di

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 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	PRESTAZIONI ECONOMICHE	D'UFFICIO DOPO OPERAZIONI AMMINISTRATIVE IN SEDE	DATORI DI LAVORO	CONSULENTI, ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA, INTERMEDIARI
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 AMMINISTRATIVE IN SEDE	INFORTUNATI	PATRONATI ASSOCIAZIONI RAPPRESENTATIVE DEI LAVORATORI

gestione, e con riferimento ai relativi obiettivi di produzione negoziati dalle strutture regionali, ivi comprese le articolazioni territoriali del soppresso ISPESL, lo "schema concettuale" riguardante la "qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati", previsto dal sistema della performance, adottato dal Direttore Generale con la citata determinazione n. 49 del 12 dicembre 2012.

Per tutti gli indicatori appena descritti sono riportati, rispettivamente, [nell'allegato n.9](#) le cd. "schede anagrafiche", [nell'allegato n.10](#) i test di fattibilità, [nell'allegato n.11](#) i test della qualità dei target. Tali schemi sono tutti ricavati dalle corrispondenti tabelle nn. 4.1, 4.2, e 4.4 della deliberazione CIVIT n. 89/2010.

Ripianificazione degli obiettivi

Il sistema PBC prevede la possibilità di ripianificazione delle necessità economico-finanziarie dei vari Centri di Costo (i quali scaturiscono, di norma, in 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, i entrambi i cicli di ripianificai zone 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 livelli di target migliori rispetto al programmato si riverbera su necessità aggiuntive di risorse economico-finanziarie per affiancare la programmazione delle ulteriori attività da programmare (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).

Le indagini di *customer satisfaction*

Il sistema della performance associa una quota parte della valutazione della performance organizzativa ai risultati di customer satisfaction delle strutture territoriali, sulla base del raggiungimento di un target programmato a livello nazionale (che anche per il 2012 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").

Il sistema è stato progettato e sperimentato nel corso del 2002-2003, ed implementato a regime a partire dal 2004, in particolare sui servizi erogati presso le Sedi locali.

La metodologia adottata consiste in un articolato processo, nel quale intervengono e sono coinvolte, anche in ottica partecipativa/motivazionale,

tutte le strutture interessate, in relazione al rispettivo ambito di competenza e all'oggetto dell'indagine.

Al fine di assicurare la massima oggettività e significatività dei risultati, il processo si sviluppa attraverso alcune principali fasi, secondo modalità e criteri organizzativi standardizzati e condivisi su tutto il territorio.

Dal 2010 la rilevazione coinvolge annualmente tutte le Sedi del territorio nazionale attraverso l'attivazione di ulteriori canali di raccolta dati. Dal 2012 l'indagine ha ricompreso anche i settori Ricerca e Navigazione.

La rilevazione dei giudizi dell'utenza viene effettuata attraverso i seguenti canali:

- Sportello fisico presso le Sedi dirigenziali dell'Istituto: il campione è costituito dagli utenti che si presentano in Sede durante il periodo di rilevazione;
- Mail-Web : il campione è costituito dagli utenti "Aziende" delle Sedi dirigenziali e rispettive Sedi dipendenti, registrati nel Portale per l'utilizzo dei servizi on line, o dei quali comunque si dispone dell'indirizzo di posta elettronica, e che nell'anno precedente all'inizio delle operazioni di rilevazione hanno avuto almeno un "contatto" con la Sede;
- Contact Center (C.C.): il campione è costituito dagli utenti "Lavoratori" delle Sedi dirigenziali e rispettive Sedi dipendenti, estrapolati tra gli utenti di cui si dispone del recapito telefonico e che nell'anno precedente all'inizio delle operazioni di rilevazione hanno avuto almeno un "contatto" con la Sede;
- Posta: mediante la spedizione del questionario in formato cartaceo agli utenti, unitamente ad una busta preaffrancata da rispedire con il questionario compilato. Questo canale è stato attivato, in alternativa allo sportello, per la peculiarità degli utenti del Settore Navigazione .

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).

La raccolta e l'inserimento dei dati nell'applicativo informatico avvengono con modalità parzialmente diverse, rispettivamente:

- Sportello fisico: i questionari vengono compilati dall'utenza (con o senza assistenza) su copia cartacea, ed inseriti a cura del personale di Sede nel suddetto applicativo, quindi verificati a campione a livello regionale e centrale;
- Mail-Web : il questionario viene ricevuto dall'utente tramite link ad una mail inviata al suo indirizzo elettronico, e quindi direttamente dallo stesso utente compilato ed inserito on line nell'applicativo;
- Contact Center (C.C.): i dati del questionario sono raccolti mediante intervista telefonica all'utente da parte degli operatori del C.C., ed inseriti dagli operatori stessi nell'applicativo;

- Posta: inserimento dei dati nell'applicativo a cura dell'Ufficio che riceve il plico con il questionario.

Concluso l'inserimento dei questionari, i dati vengono aggregati e quindi elaborati statisticamente dalla CSA secondo il metodo più appropriato, a livello di singola Sede, di Regione e di Istituto.

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

Gli elaborati vengono poi analizzati e sintetizzati in Report a livello territoriale e di Istituto.

L'intero processo di rilevazione si conclude con l'individuazione degli aspetti di criticità evidenziati dalle valutazioni dell'utenza (vale a dire giudizi inferiori al valore obiettivo prima definito) che vengono assunti quali input per la progettazione di servizi più aderenti alle esigenze dell'utenza stessa, attraverso la messa a punto delle opportune iniziative di miglioramento, sia a livello locale che centrale, per le problematiche emerse a livello di Istituto.

La pianificazione e realizzazione delle azioni di miglioramento costituiscono infatti il momento focale, senza il quale l'intero processo di rilevazione si tradurrebbe in un dispendio di risorse umane ed economiche.

Oltre all'informativa nella fase iniziale, viene data infine anche ampia informativa sui risultati emersi, ispirata alla massima trasparenza della gestione dell'Ente nei confronti di tutti gli *stakeholder*.

A partire dall'anno 2009, inoltre, l'Istituto è stato tra le prime amministrazioni ad aderire al progetto "Emoticons" promosso dal Ministero dell'Innovazione, iniziativa che è stata successivamente estesa, fino a ricomprendere, dall'inizio del 2013, tutte le sedi dell'Istituto.

[Nell'approfondimento 4](#) sono più diffusamente riportate le modalità ed il processo di rilevazione della customer satisfaction attualmente seguiti in INAIL.

Obiettivi per centro di costo

Negli allegati da 11 a 14 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.12](#));
- gli obiettivi di produzione delle Sedi territoriali ([allegato n.13](#));
- gli obiettivi di produzione delle Sedi territoriali aggregati per Regione ([allegato n.14](#));
- gli obiettivi delle Direzioni Regionali ([allegato n.15](#));
- gli obiettivi delle Strutture centrali ([allegato n.16](#)).

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, come detto, 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 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, in via sperimentale a partire dall'anno 2011, di un meccanismo che premia il miglioramento ottenuto da una Struttura rispetto alla media nazionale a consuntivo, nonché rispetto all'anno precedente.

I meccanismi di misurazione, introdotti, come detto, in via sperimentale già a partire dal 2011, sono più diffusamente esplicitati [nell'approfondimento 5](#).

La valutazione della performance individuale

Il Sistema di misurazione e valutazione della Performance individuale delineato nella determina presidenziale n. 186/2010 realizza - anche tenuto conto di quanto disposto dall'art. 5, commi 11 e 11bis della legge n. 135/2012 - 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 ed ancora vigenti in assenza della contrattazione per il triennio 2010-2012.

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 personale 1 – per i quali la valutazione della performance organizzativa della Struttura di pertinenza rientra anche come quota parte della valutazione della 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 dalla 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.

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, introdotti, come detto, in via sperimentale già a partire dal 2011, sono più diffusamente esplicitati [nell'approfondimento 6](#).

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.

Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del piano e coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

L'attuale sistema di programmazione dell'Istituto è articolato in fasi che, come sopra evidenziato, coinvolgono tutti i centri di responsabilità e di costo e si svolgono secondo una successione temporale coerente ai tempi fissati dalla legge per l'approvazione del bilancio di previsione. In coerenza con il processo di pianificazione programmazione e bilancio, il presente piano è stato elaborato successivamente alla formulazione dell'ipotesi di bilancio e si fonda sulla programmazione complessiva dell'Istituto.

In coerenza con l'attuale quadro normativo e regolamentare dell'Istituto, il ciclo di pianificazione e programmazione prende avvio con l'approvazione della Relazione programmatica da parte del CIV, di norma entro il mese di aprile di ciascun anno, contenente gli obiettivi strategici per il triennio.

Sulla base di detti indirizzi strategici vengono declinati gli obiettivi operativi del piano pluriennale, come in precedenza descritto.

Contemporaneamente, individuate le linee guida in stretta aderenza agli obiettivi strategici del CIV, viene emanata dal Direttore Generale la Circolare con la quale vengono forniti i criteri per la programmazione degli obiettivi, dei piani di produzione e delle risorse economico-finanziarie per l'esercizio successivo. Da tale processo previsionale scaturiscono gli elementi fondanti del bilancio di previsione. In tal senso le fasi del processo in questione si collocano tra i mesi di maggio e luglio di ciascun anno e sono funzionali alla elaborazione del progetto di bilancio.

Come sopra precisato, tutte le strutture centrali e territoriali partecipano al processo di previsione e negoziazione degli obiettivi e delle risorse.

In tale modo, in relazione ad ogni obiettivo e per ogni CDR, vengono individuati piani di attività e/o di produzione, specificando i tempi, gli indicatori di misurazione e le risorse umane e finanziarie ad essi assegnati, risultato di un processo di negoziazione ai vari livelli della struttura organizzativa. Si introduce così una diversa logica di costruzione del budget, dimensionato in funzione degli obiettivi assegnati ed ai piani di attività individuati in fase di programmazione, superando la logica incrementale, spesso utilizzata per la costruzione del budget finanziario e, soprattutto, orientando la gestione verso il risultato e l'economicità.

Tutte le strutture, infatti, esprimono, a fronte degli obiettivi programmati, le previsioni di necessità di risorse economiche e le conseguenti richieste di stanziamento di risorse finanziarie finalizzate al raggiungimento di detti obiettivi.

Conseguentemente, le previsioni finanziarie ed economiche sono definite secondo un approccio *bottom up*, che partendo dalla individuazione dei fabbisogni a livello di Centro di Costo e passando per i diversi livelli di

aggregazione della struttura organizzativa determinano, infine, il Bilancio di previsione dell'Amministrazione.

In coerenza con il suddetto processo, la predisposizione e l'adozione del Piano di performance si colloca successivamente alla definizione della programmazione operativa delle strutture.

I risultati ottenuti sono riepilogati nel bilancio di previsione dell'Istituto per l'esercizio finanziario 2013, il quale, come detto in precedenza, è articolato per missioni e programmi.

I confronti, per programma e macroattività, con il bilancio 2012 sono riportati [nell'allegato n.5](#).

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

Tale rendiconto comprende, quindi:

- il Consuntivo finanziario, recante le entrate accertate e quelle incassate, le uscite impegnate e quelle pagate, nonché la gestione dei residui attivi e passivi; esso evidenzia gli avanzi (o disavanzi) finanziari, di competenza e di cassa e dimostra l'Avanzo di amministrazione, inteso quale somma algebrica delle giacenze liquide, da un lato, e dello sbilancio tra residui attivi e passivi, dall'altro lato;
- il Conto economico, il quale dimostra la formazione dell'Avanzo (o Disavanzo) economico e, in linea di principio, è raccordabile con il Budget di esercizio che distribuisce le risorse, stanziare nel Bilancio preventivo, tra le Strutture chiamate ad utilizzarle per il conseguimento degli obiettivi programmati;
- lo Stato patrimoniale, che espone le attività e le passività dell'Ente, dimostrando l'Avanzo (o il Disavanzo) patrimoniale e, quindi, in ultima analisi, la copertura integrale (o parziale) delle Riserve tecniche esposte al passivo ed esprimendo il valore attuale delle future rendite spettanti agli assicurati colpiti da gravi inabilità;
- i Risultati delle gestioni assicurative (economici e patrimoniali) che, nella loro somma, riproducono i corrispondenti saldi di bilancio dell'Istituto nel suo complesso.

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

Raccordo e integrazione con i sistemi di controllo

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

Come esplicitamente indicato nel sistema della performance dell'Istituto, il **processo di monitoraggio e verifica** si articola già da tempo in fasi sovrapponibili e coerenti con quelle indicate nel Decreto Legislativo n. 150/2009.

Raccordo con il processo di valutazione e controllo strategico

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

Tale attività di controllo è demandata all'OIV ai sensi dell'articolo 14, comma 2, del citato D.Lgs. n. 150/2009.

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

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

In particolare, con cadenza periodica, il sistema PBC permette la misurazione degli obiettivi attraverso la rilevazione dei livelli di raggiungimento delle singole attività programmate.

Raccordo con il controllo direzionale/operativo

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

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

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

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

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

Raccordo con il processo di valutazione e controllo di gestione

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

In particolare il controllo di gestione è attuato tramite:

- l'analisi preventiva e successiva della congruenza tra gli obiettivi delle diverse unità organizzative e le risorse ad esse attribuite in fase di programmazione;
- il monitoraggio periodico mensile (a livello di singolo centro di responsabilità) e trimestrale (a livello di Istituto) delle attività poste in essere da ciascuna struttura per il raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- la corretta rilevazione del costo delle risorse utilizzate, in corso di esercizio, da ciascuna struttura;

- la costruzione (in fase di sperimentazione per l'anno 2013) di indicatori di efficienza, di efficacia e di economicità (ottenuti dall'integrazione delle informazioni contabili con quelle gestionali extracontabili) finalizzati a valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi e di utilizzo delle risorse;
- l'analisi e la valutazione degli eventuali scostamenti tra gli obiettivi prefissati e i risultati raggiunti, misurata sulla base degli indicatori individuati, e la proposta di azioni correttive.

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

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

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

Si evidenzia infine che nell'attuale sistema di governance dell'Istituto, il percorso di condivisione degli obiettivi con gli *stakeholder* è rafforzato dal rilevante ruolo, anche nella fase di controllo e verifica, svolto dal CIV, i cui componenti sono espressione delle diverse parti sociali interessate all'azione dell'Ente.

Il processo seguito e le azioni di miglioramento

Il presente piano è stato elaborato sulla base delle risultanze del processo di pianificazione e programmazione, sopra sinteticamente richiamato. Ciò in coerenza con quanto stabilito dal D.Lgs. n. 150/2009, nonché in linea con le indicazioni fornite dalla CIVIT, con particolare riferimento alle citate deliberazioni n. 112/2010 e n. 1/2012, secondo cui il ciclo di performance deve essere definito in coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

Come illustrato in precedenza, il sistema PBC, introdotto in occasione del processo previsionale 2011, nasce, tra l'altro, per rispondere concretamente proprio all'esigenza di rendere effettiva la correlazione tra attività e risorse, secondo quanto richiesto dalla vigente normativa, con particolare riferimento al

Decreto Legislativo n. 150/2009 ed alla Legge n. 196/2009, di riforma della contabilità pubblica.

In tal senso, si è ritenuto detto sistema adeguato rispetto alle esigenze introdotte dal medesimo Decreto Legislativo n. 150/2009 ai fini della elaborazione del presente piano. Conseguentemente, si precisa che tutte le informazioni ed i dati forniti con riferimento agli obiettivi ed ai centri di responsabilità e di costo derivano dagli applicativi informatici a supporto del predetto sistema PBC e rappresentano il contenuto della reportistica che correda gli atti sottoposti all'approvazione degli Organi dell'Istituto, sia in fase di programmazione che di verifica.

Il sistema, permettendo in prospettiva la gestione di tutta la gamma degli obiettivi e delle attività dell'Istituto – **in stretta correlazione agli sviluppi del'integrazione dei processi e dei sistemi di pianificazione e programmazione**, anche quelli riferiti alle funzioni di recente acquisizione – fa sì che, in stretta aderenza alle attività pianificate, siano formulate le previsioni di risorse economiche e finanziarie che trovano rappresentazione, al termine del processo previsionale, nel progetto di bilancio di previsione.

Parimenti, detto sistema rende disponibili tutte le informazioni (per successivi livelli di aggregazione costruiti sulla gerarchia degli obiettivi e dei centri di responsabilità e di costo) generate nell'ambito del processo previsionale (nonché nelle successive fasi di verifiche intermedie e finale) relativamente agli indicatori programmati dalle singole strutture, nonché ai piani di attività relativi agli obiettivi di gestione e di sviluppo, con i risultati attesi per l'esercizio di riferimento.

Pertanto la strutturazione del sistema 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.

I tempi per la rendicontazione intermedia e finale sono peraltro compatibili con quelli dettati dall'art. 6 del D.Lgs. n. 150/2009 per quella intermedia e dall'art. 10 dello stesso provvedimento (30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento) per l'adozione della "relazione sulla performance".

Tenuto conto del processo di integrazione organizzativa con gli Enti soppressi dal D.L. n. 78/2010, e delle connesse, prioritarie, esigenze di un processo di programmazione il più possibile integrato, permane anche per il 2013, relativamente ad alcuni aspetti, la sostanziale **sperimentalità** del sistema di PBC.

A tale riguardo, le azioni di miglioramento che si intende intraprendere saranno volte principalmente all'affinamento dei sistemi introdotti, sulla base delle risultanze emerse nel corso del primo anno di utilizzo, nonché alle implementazioni già previste per l'anno 2011, ma pretermesse a seguito delle appena citate priorità dettate dall'esigenza di un ciclo di programmazione integrato.

Trasparenza

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

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

L’accessibilità totale presuppone - prosegue la CIVIT - “invece, l’accesso da parte dell’intera collettività a tutte le “informazioni pubbliche” secondo il paradigma della “libertà di informazione” dell’Open government di origine statunitense. Una tale disciplina è idonea a radicare, se non sempre un diritto in senso tecnico, una posizione qualificata e diffusa in capo a ciascun cittadino, rispetto all’azione delle pubbliche amministrazioni, con il principale “scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità”.

Corollario di tale impostazione legislativa è la tendenziale pubblicità di una serie di dati e notizie concernenti le pubbliche amministrazioni ed i loro agenti, con ulteriori e connesse finalità di favorire un rapporto diretto tra la singola amministrazione ed il cittadino, perseguendo con ciò gli obiettivi di legalità, sviluppo della cultura dell’integrità ed etica pubblica, nonché di buona gestione delle pubbliche risorse.

Prevenzione della corruzione

Con la legge n. 190 del 6 novembre 2012 recante “disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e della illegalità nella pubblica amministrazione”, cd. legge anticorruzione, sono state introdotte disposizioni molto rilevanti sul piano della trasparenza e della prevenzione della corruzione – e più in generale di fenomeni illeciti – nelle pubbliche amministrazioni.

Si tratta di una normativa estremamente innovativa, posta l’inesistenza – fino ad oggi – nel settore pubblico di previsioni e misure di questo tipo (almeno con riferimento alla prevenzione della corruzione). Sul piano della strumentazione giuridica, la legge anticorruzione prevede, quindi, per la prima volta, l’adozione da parte delle amministrazioni pubbliche di meccanismi di “risk management”, che implicano la realizzazione, ad esempio, di mappature dei procedimenti, individuazione dei rischi, meccanismi di rotazione ed incompatibilità per i dirigenti, codici di comportamento, whistleblowing (protezione dell’identità dei

soggetti che denuncino illeciti all'interno dell'amministrazione di appartenenza).

La legge anticorruzione attribuisce grande rilevanza alla trasparenza dell'attività amministrativa intesa - sviluppando una impostazione già presente nel decreto lgs. n. 150/2009 - come controllo sociale sull'operato delle amministrazioni, attraverso una rete di obblighi informativi a carico delle amministrazioni, esigibili dagli interessati e la cui inosservanza è sanzionata dall'ordinamento. In questa prospettiva devono essere pubblicate le informazioni sui procedimenti amministrativi, bilanci e conti consuntivi, nonché sui costi unitari di realizzazione delle opere pubbliche e di produzione dei servizi erogati ai cittadini.

Essa punta sullo strumento della pianificazione a cascata.

Pertanto, giusta il rinvio previsto dalla legge n. 221/2012, l'Istituto deve adottare entro il 31 marzo 2013 il Piano triennale di prevenzione della corruzione, documento che, in ottemperanza al disposto normativo, valuta il livello di esposizione degli uffici al rischio e indica gli interventi organizzativi necessari per minimizzarlo, come per esempio la rotazione dei funzionari negli incarichi.