



INAIL

PIANO DELLA PERFORMANCE

ai sensi dell'art. 10 del d.lgs. 17 ottobre 2009, n. 150

Presentazione del piano

Il Piano della *performance* dell'Inail per il triennio 2015/2017 è stato predisposto ai sensi dell'art. 10, comma 1, lett. a) del d.lgs. n. 150/2009 ed in ottemperanza alle indicazioni fornite dalla CiVIT con le delibere nn. 112/2010, 1/2012 e 6/2013.

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

Il processo di pianificazione per l'anno 2015 ha preso avvio con gli atti di indirizzo adottati dal Consiglio di indirizzo e vigilanza dell'Istituto, organo di indirizzo strategico i cui componenti sono espressione, nell'ambito del cd. "sistema duale" vigente per gli enti previdenziali, dei principali *stakeholder* esterni.

Sulla base degli obiettivi strategici individuati dal CIV sono state definite le strategie operative e la programmazione gestionale e di sviluppo, nonché le risorse economico-finanziarie necessarie al conseguimento degli obiettivi che ci si prefigge di raggiungere.

Gli obiettivi del Piano della *performance* 2015/2017 sono strettamente collegati a quelli del Piano strategico triennale per l'IT 2014/2016, approvato dal CIV con delibera n. 6 del 25 giugno 2014, che disegna un percorso di sviluppo della strategia IT (*Information technology*) sul presupposto che, anche allo scopo di far fronte alla riduzione delle risorse umane, l'Istituto sta progressivamente modificando il proprio modello operativo passando da una erogazione dei servizi effettuata da personale distribuito sul territorio ad un modello di erogazione dei servizi sostanzialmente digitale, ad esclusione dei casi in cui la prossimità fisica con gli utenti risulta necessaria.

Indice

1 Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e per gli stakeholder esterni.....	7
1.1 Chi siamo.....	7
1.2 Cosa facciamo	8
1.2.1 Le prestazioni per i lavoratori.....	9
1.2.2 I servizi per i datori di lavoro	10
1.2.3 <i>Le modalità di erogazione</i>	11
1.3 Come operiamo	12
1.4 Standard di qualità.....	13
2 Identità	15
2.1 Mandato istituzionale e missione.....	16
2.2 L'amministrazione in cifre	18
3 Analisi del contesto	27
3.1 Contesto esterno	27
3.2 Contesto interno	35
4 Il processo di pianificazione, programmazione, bilancio e controllo.....	45
4.1 La Performance aziendale	46
4.2 L'albero della performance	47
4.3 Dagli obiettivi strategici alla programmazione operativa.....	55
4.4 La ripianificazione degli obiettivi e delle risorse	59
4.5 Le indagini di customer satisfaction	59
4.6 La valutazione della performance organizzativa	61
4.7 La valutazione della performance individuale	61
5 Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della <i>performance</i>	65
5.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del piano	65
5.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	66
5.3 Le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance	66
6 Trasparenza, integrità e prevenzione della corruzione.....	69

Allegati	73
Approfondimenti	75
Glossario.....	77

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

Nel 2014 la Carta dei servizi è stata rivisitata nei contenuti, in relazione alla nuova configurazione assunta dall'Inail con l'attribuzione delle funzioni precedentemente svolte dai soppressi Ispesl ed Ipsema, e nella forma attraverso le nuove modalità di realizzazione dei prodotti editoriali multimediali per effetto dell'evoluzione delle tecnologie della comunicazione. Essa è consultabile sul portale istituzionale, nella sezione dedicata in "Amministrazione trasparente".

1.1 Chi siamo

L'Inail è un ente pubblico non economico che gestisce l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali, svolgendo la propria attività con autonomia operativa e organizzativa secondo principi di economicità e imprenditorialità.

In quanto polo della salute e sicurezza, l'Istituto eroga servizi su tutto il territorio nazionale attraverso un sistema di tutela:

- globale, che si concretizza in interventi di prevenzione nei luoghi di lavoro, prestazioni sanitarie ed economiche, cura, riabilitazione e reinserimento nella vita sociale e lavorativa dei lavoratori infortunati o affetti da malattia professionale (tecnopatici);
- integrata: attuata attraverso una collaborazione strutturata e organica con gli altri soggetti istituzionali che compongono il sistema del *welfare*, in una logica di rete.

Le attività dell'Istituto sono finalizzate alla realizzazione di una *mission* multidimensionale articolata nei seguenti obiettivi:

- assicurare i lavoratori che svolgono attività a rischio;

- garantire agli infortunati sul lavoro e ai tecnopatici le prestazioni sanitarie, protesiche ed economiche, le cure riabilitative e l'assistenza per il reinserimento nella vita di relazione;
- sviluppare la cultura della prevenzione per ridurre il fenomeno infortunistico, da un lato, attraverso attività di informazione, formazione, assistenza, promozione della salute e sicurezza negli ambienti di lavoro, dall'altro, fornendo consulenza, in particolare alle piccole e medie imprese, in materia di prevenzione e finanziando quelle che investono in sicurezza;
- contribuire allo sviluppo della ricerca in ambito tecnico-scientifico, della sperimentazione e del controllo di conformità.

L'Inail, inoltre, è: *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.

Nell'ambito del Servizio sanitario nazionale, l'Inail 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 (LEA) in materia.

Nel campo della sorveglianza del mercato, l'Inail controlla, per conto del Ministero dello sviluppo economico, la conformità ai requisiti di sicurezza e salute di prodotti messi a disposizione dei lavoratori e, in qualità di Organismo notificato, rilascia attestazione di conformità alle direttive comunitarie PED, TPED, SVP, ATEX.

In ambito internazionale, infine, l'Istituto collabora con gli enti assicuratori e gli istituti di ricerca di altri paesi, europei ed extraeuropei, e coopera con le principali organizzazioni internazionali che si occupano di sicurezza e salute negli ambienti di lavoro, come l'*International social security association* (ISSA).

1.2 Cosa facciamo

L'elenco completo dei servizi erogati all'utenza esterna è contenuto nella Carta dei servizi.

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

1.2.1 Le prestazioni per i lavoratori

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

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

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

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

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

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

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

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

Le prestazioni economiche sono:

- indennità giornaliera per inabilità temporanea assoluta;
- rendita diretta per inabilità permanente (per eventi antecedenti il 25 luglio 2000);
- indennizzo in capitale e in rendita per la menomazione della integrità psicofisica (danno biologico) e per le sue conseguenze patrimoniali (per eventi dal 25 luglio 2000);
- integrazione della rendita diretta;
- prestazioni per infortuni in ambito domestico (rendita diretta, rendita a superstiti, assegno funerario, beneficio *una tantum*);
- rendita di passaggio per silicosi ed asbestosi;
- rendita ai superstiti;
- assegno funerario;
- beneficio *una tantum* per i familiari dei lavoratori vittime di infortuni mortali;
- prestazione aggiuntiva alla rendita per le vittime dell'amianto;

- assegno per assistenza personale continuativa;
- speciale assegno continuativo mensile;
- rimborso spese di viaggio e soggiorno cure idrofangotermaali e soggiorni climatici;
- rimborso spese per l'acquisto di farmaci;
- prestazioni ai marittimi dichiarati temporaneamente inidonei alla navigazione in seguito a infortunio sul lavoro o malattia professionale.

Le prestazioni sanitarie sono:

- accertamenti medico-legali ai fini dell'erogazione delle prestazioni economiche assicurative;
- prime cure ambulatoriali;
- cure riabilitative;
- protesi ed ausili;
- cure idrofangotermaali e soggiorni climatici.

Le prestazioni integrative sono:

- assegno di incollocabilità;
- erogazione integrativa di fine anno;
- brevetto e distintivo d'onore.

1.2.2 I servizi per i datori di lavoro

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

- certificato di assicurazione e inquadramento assicurativo;
- certificato di variazione;
- certificato di cessazione;
- basi di calcolo e documentazione per l'autoliquidazione del premio annuale;
- concessione riduzione tasso medio di tariffa nei primi due anni di attività;
- concessione riduzione tasso medio di tariffa dopo i primi due anni di attività;
- dispensa denunce nuovo lavoro;
- autorizzazione all'accentramento delle posizioni assicurative;
- documento unico regolarità contributiva;
- rimborso;
- rateazione "ordinaria" legge n. 389/1989;
- autorizzazione alle case di software al tracciato del Libro unico del lavoro;

- autorizzazione alla vidimazione del Libro unico del lavoro con modalità di tenuta stampa laser;
- autorizzazione alla numerazione unitaria del Libro unico del lavoro;
- polizza contro gli infortuni domestici;
- certificato di assicurazione dell'equipaggio;
- vidimazioni stati paga;
- nulla osta per autorizzazione alla dismissione di bandiera.

1.2.3 *Le modalità di erogazione*

I servizi sono erogati dall'Istituto attraverso una rete multicanale integrata, sviluppata mediante un ampliamento delle modalità telematiche e telefoniche (accesso virtuale) e una razionalizzazione dei *front line* delle strutture Inail sul territorio (accesso fisico).

Accesso virtuale

Sono a disposizione degli utenti:

- Servizi *online*: sportello virtuale dell'Inail. È raggiungibile dalla *home page* del portale istituzionale. Attraverso un unico punto di accesso, consente agli utenti di fruire dei servizi forniti esclusivamente in via telematica, così come previsto dal decreto del Presidente del consiglio dei ministri del 22 luglio 2011. L'elenco completo dei servizi telematizzati è disponibile nella sezione Servizi online del portale Inail;
- *Contact center* multicanale (CCM). Integrato con l'Inps, può essere contattato attraverso il numero telefonico gratuito 803.164 (per chi chiama da rete fissa) o il numero a pagamento 06.164164 (per chi chiama da rete mobile). In automatico o con l'assistenza di un operatore, il CCM fornisce chiarimenti su aspetti normativi, procedurali e su singole pratiche, oltre a rispondere a richieste di assistenza per l'utilizzo dei Servizi *online*;
- l'interazione con gli operatori può avvenire anche attraverso il servizio Chat, un sistema di messaggistica istantanea attivabile durante l'utilizzo dei Servizi *online* e che consente agli utenti abilitati di ricevere assistenza nell'inserimento dei dati attraverso la condivisione del proprio *desktop* con gli operatori del CCM;
- Inail in linea è un servizio di supporto e assistenza specificatamente rivolto ai lavoratori infortunati, il cui certificato medico attesta una prognosi compresa fra 15 e 40 giorni. Gli operatori del CCM, contattano il lavoratore infortunato "a domicilio", utilizzando il numero di telefono indicato nel certificato medico, per aiutarlo ad affrontare i delicati momenti del dopo infortunio;

- SuperAbile: *contact center* integrato della disabilità. Costituito da un portale di informazione e di documentazione e dal call center 800.810.810, offre alle persone disabili un servizio gratuito di informazione *online* e di consulenza telefonica per abbattere le barriere della comunicazione e favorire il superamento dell'isolamento e dell'emarginazione sociale;
- Inail risponde: servizio automatico per richieste di informazioni o chiarimenti sull'utilizzo dei Servizi *online* e su approfondimenti normativi e procedurali.

Accesso fisico

Sul territorio l'Inail garantisce l'assistenza ai propri utenti attraverso due tipologie di strutture:

- le Direzioni territoriali, articolate in sedi locali e agenzie. Le sedi locali forniscono servizi a datori di lavoro e lavoratori, le agenzie sono punti consulenziali e presidi dedicati all'erogazione delle prestazioni sanitarie in favore dei lavoratori infortunati e/o affetti da malattia professionale;
- le Unità operative territoriali di certificazione, verifica e ricerca, che erogano servizi a datori di lavoro e ad altri soggetti pubblici e privati.

Attraverso lo strumento telematico "Agenda appuntamenti", l'utente può prenotare un appuntamento con la sede locale competente per materia e per territorio. L'utilizzo di tale strumento, da un lato, garantisce all'utenza la certezza del contatto e la riduzione dei tempi di attesa, dall'altro, consente alle sedi di razionalizzare le risorse e gestire in maniera strutturata e programmata i casi che richiedono il diretto intervento di funzionari di *back office*.

1.3 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.

1.4 Standard di qualità

Fra gli obiettivi prioritari che l'Inail intende perseguire vi è il miglioramento continuo dei servizi, nell'ottica della centralità dell'utenza e della soddisfazione delle sue aspettative ed esigenze.

In linea con tale ottica, e più in generale con l'approccio basato sui principi di gestione aziendale della qualità (*Total quality management* - TQM), l'Inail:

- ha individuato specifici indicatori e relativi *standard* che si impegna a rispettare nei confronti degli utenti, in linea con le dimensioni della qualità previste nelle deliberazioni della CiVIT nn. 88/2010 e 3/2012 (accessibilità, tempestività, trasparenza, efficacia) descritte in precedenza;
- ha progettato e realizzato dei sistemi (*Customer satisfaction*, "Mettiamoci la faccia", ecc.) per la rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti sui servizi erogati, che contribuiscono a identificare eventuali punti critici, pianificare le azioni di miglioramento e stabilire i futuri obiettivi in maniera più mirata alle esigenze della propria utenza.

Tali standard rappresentano:

- il livello di qualità che l'Inail si impegna a mantenere nei confronti dei propri utenti, oggetto di monitoraggio continuo, per garantire il raggiungimento dei risultati di produzione e di gestione verificati attraverso il sistema di *Customer satisfaction*;
- il nuovo punto da cui partire per individuare gli obiettivi di miglioramento, confidando che possano diventare *standard* di qualità per il futuro.

Il rispetto degli *standard* di qualità del servizio è garantito, in linea generale, dai Responsabili delle sedi locali, strutture erogatrici dei servizi Inail.

Gli *standard* di qualità sono soggetti a periodica revisione che, in coerenza con il dettato del decreto legislativo n. 150/2009, viene effettuata tenendo conto della continua evoluzione del contesto produttivo, organizzativo, tecnologico e normativo. Al riguardo, si richiamano le determinazioni presidenziali n. 38 del 17 febbraio 2014 e n. 41 del 4 febbraio 2015 con le quali sono stati adottati gli standard di qualità dei servizi erogati dall'Istituto rispettivamente per gli anni 2014 e 2015.

2 Identità

Nell'ambito del sistema di *welfare* del Paese, l'Inail costituisce l'unico ente di assicurazione obbligatoria, per i datori di lavoro, contro i rischi da infortunio sul lavoro proprio e dei propri dipendenti, rappresentando al tempo stesso il punto di riferimento per tutte le categorie di lavoratori assicurati.

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

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

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

- il **Presidente**, organo di indirizzo politico amministrativo 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 di indirizzo strategico rappresentativo dell'Istituto con funzioni di indirizzo e vigilanza; esso 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 **Direttore generale**, organo che ha la responsabilità complessiva della gestione dell'Ente, di cui sovrintende l'organizzazione, l'attività ed il personale, assicurandone l'unità operativa e di indirizzo tecnico amministrativo, disponendo, tra l'altro, la proposta e l'esecuzione delle determinazioni presidenziali. Al Direttore Generale competono, inoltre, i poteri di controllo sugli atti e sulla gestione delle attività delle Strutture dell'Istituto.

- Il **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.

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

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

Il nuovo **Modello organizzativo** - sulla base del quale è avvenuta la programmazione per l'esercizio finanziario 2015 - è stato approvato con determinazione del Presidente n. 196 del 2 agosto 2013, mentre con successiva determinazione del Presidente n. 332 del 23 dicembre 2013 è stato adottato il relativo Regolamento di Organizzazione.

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

Per una sua compiuta descrizione si rinvia al paragrafo "Contesto interno/Articolazioni territoriali esistenti".

2.1 Mandato istituzionale e missione

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

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

In particolare il d.lgs. n. 81/2008 (modificato dal d.lgs. n.106/2009) ha integrato ed ampliato le funzioni sanitarie dell'Inail, mentre la legge 122/2010 ha attribuito all'Inail le funzioni in precedenza svolte dai soppressi Ispesl ed

Ipsema, aprendo la via per la concreta realizzazione del Polo salute e sicurezza.

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

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

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

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



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

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

Nella sezione *Open data* del proprio sito internet, l'Inail rende pubbliche le informazioni sui casi di infortunio e malattia professionale, a livello di massima granularità (caso per caso) rappresentate col "modello di lettura" (definito su una struttura di tabelle).

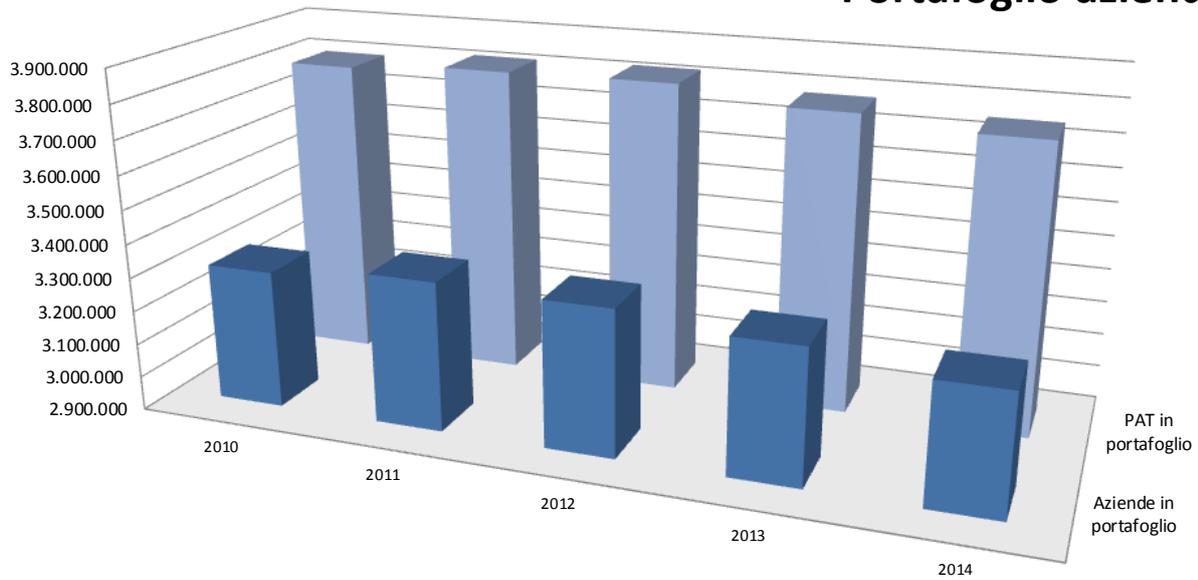
Gli sviluppi previsti nel 2015 arricchiranno sempre di più la sezione *Open data* con le informazioni riguardanti aspetti economici degli infortuni e delle malattie professionali. Saranno formalizzati ed implementati i processi di pubblicazione dei dati e verranno introdotti strumenti per incentivare l'utilizzo e il miglioramento dei dati stessi.

2.2 L'amministrazione in cifre

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

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

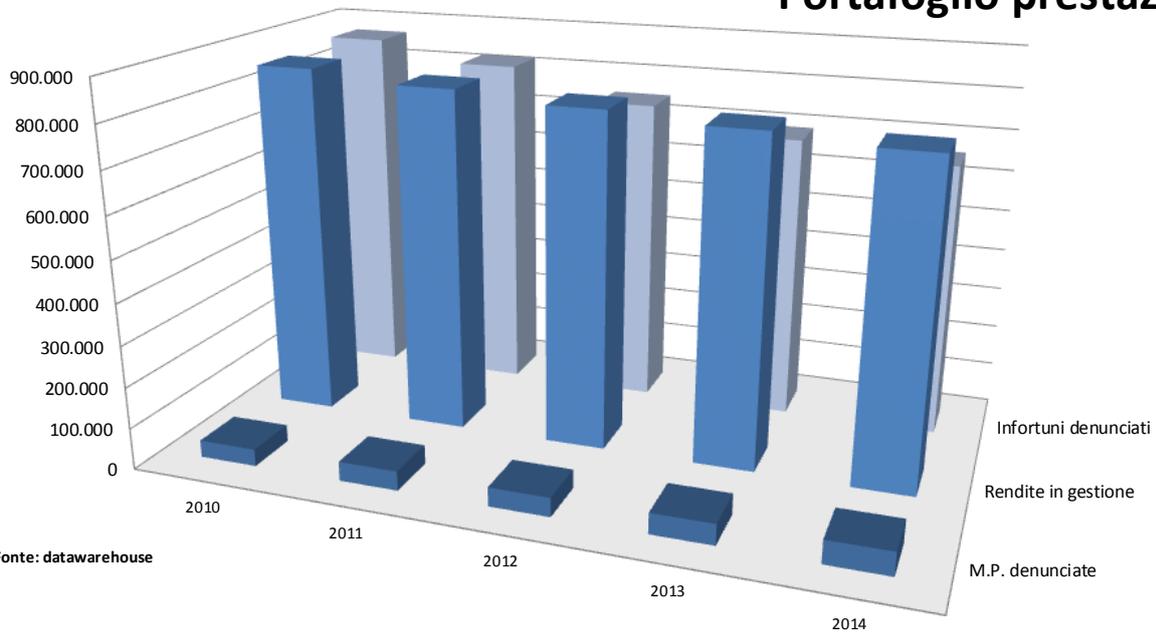
Portafoglio aziende



Fonte: datawarehouse

	2010	2011	2012	2013	2014
Aziende in portafoglio	3.309.598	3.343.812	3.334.186	3.299.582	3.255.999
PAT in portafoglio	3.797.128	3.818.842	3.823.985	3.781.417	3.751.652

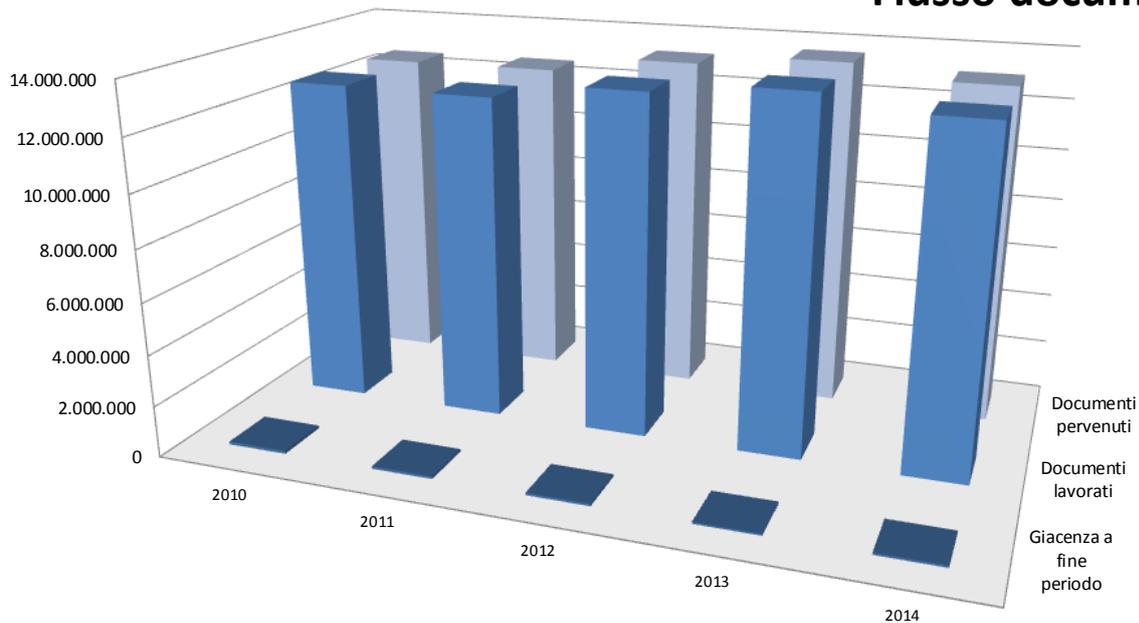
Portafoglio prestazioni



Fonte: datawarehouse

	2010	2011	2012	2013	2014
M.P. denunciate	41.252	46.712	46.024	50.477	56.124
Rendite in gestione	852.425	828.803	808.477	789.530	771.336
Infortuni denunciati	864.943	818.796	746.128	690.470	659.137

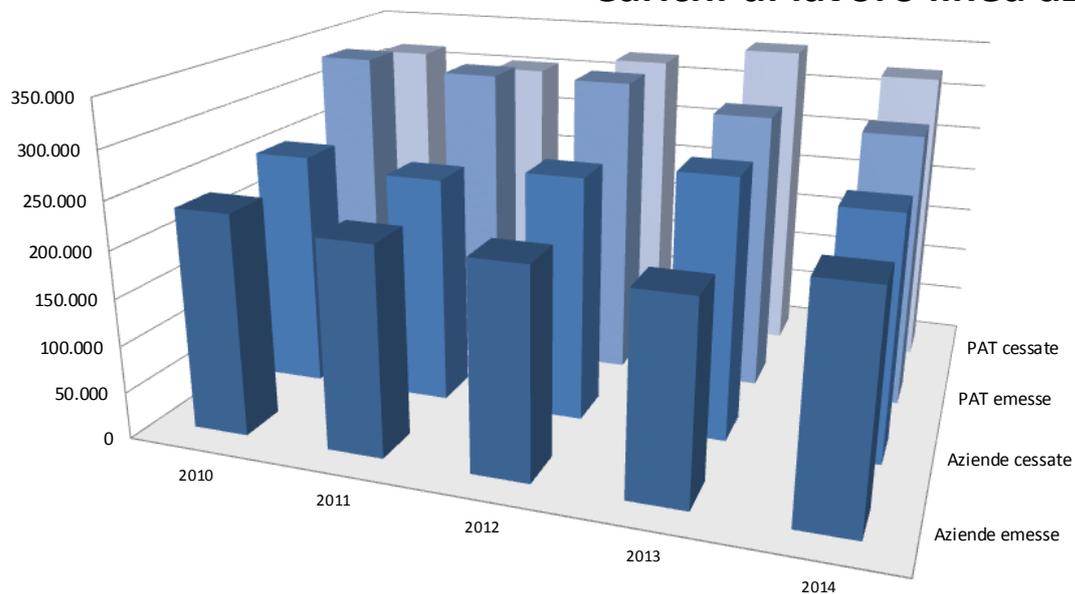
Flusso documenti



Fonte: OFA e PBC

	2010	2011	2012	2013	2014
■ Giacenza a fine periodo	114.368	98.207	92.574	73.191	84.873
■ Documenti lavorati	12.635.434	12.593.188	13.214.669	13.619.457	13.100.100
■ Documenti pervenuti	12.546.462	12.577.027	13.207.151	13.600.074	13.111.782

Carichi di lavoro linea aziende

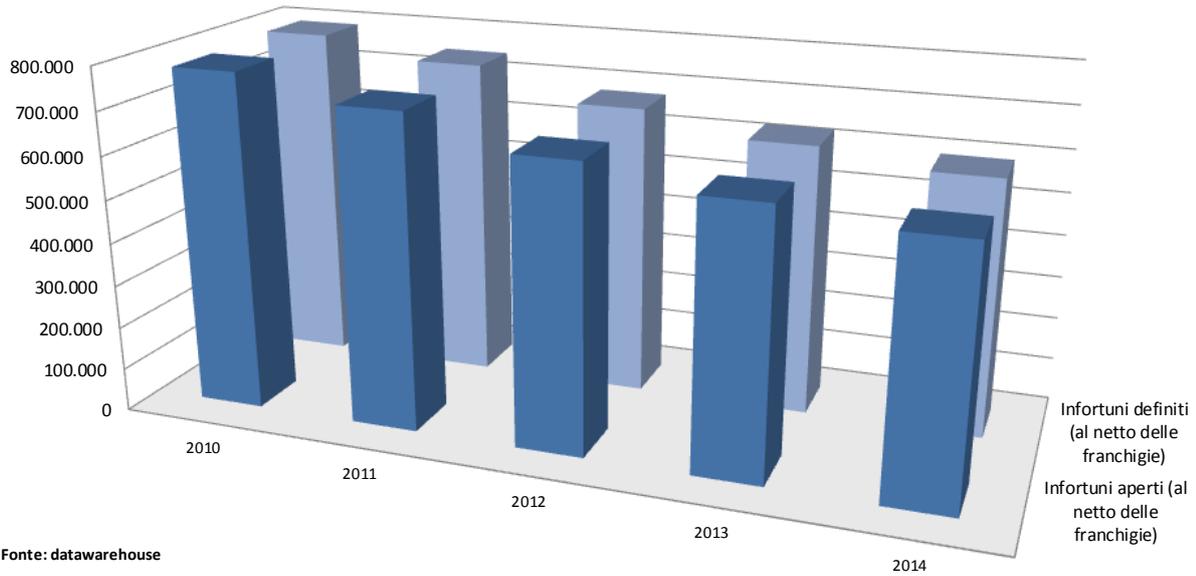


Fonte: datawarehouse

	2010	2011	2012	2013	2014
■ Aziende emesse	235.378	221.685	219.719	208.875	237.622
■ Aziende cessate	254.440	243.887	260.197	275.587	255.877
■ PAT emesse	333.150	324.188	325.915	300.105	292.471
■ PAT cessate	315.751	303.578	322.607	342.973	322.903

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

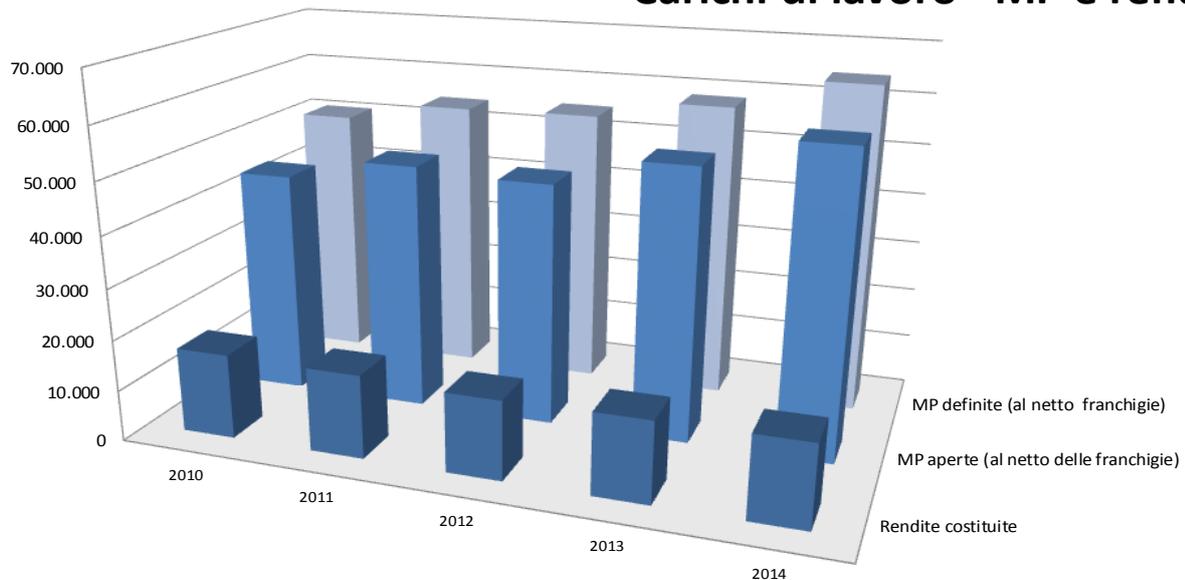
Carichi di lavoro - infortuni



	2010	2011	2012	2013	2014
■ Infortuni aperti (al netto delle franchigie)	783.438	730.002	660.295	612.598	582.470
■ Infortuni definiti (al netto delle franchigie)	791.952	747.825	677.688	628.433	594.740

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

Carichi di lavoro - MP e rendite

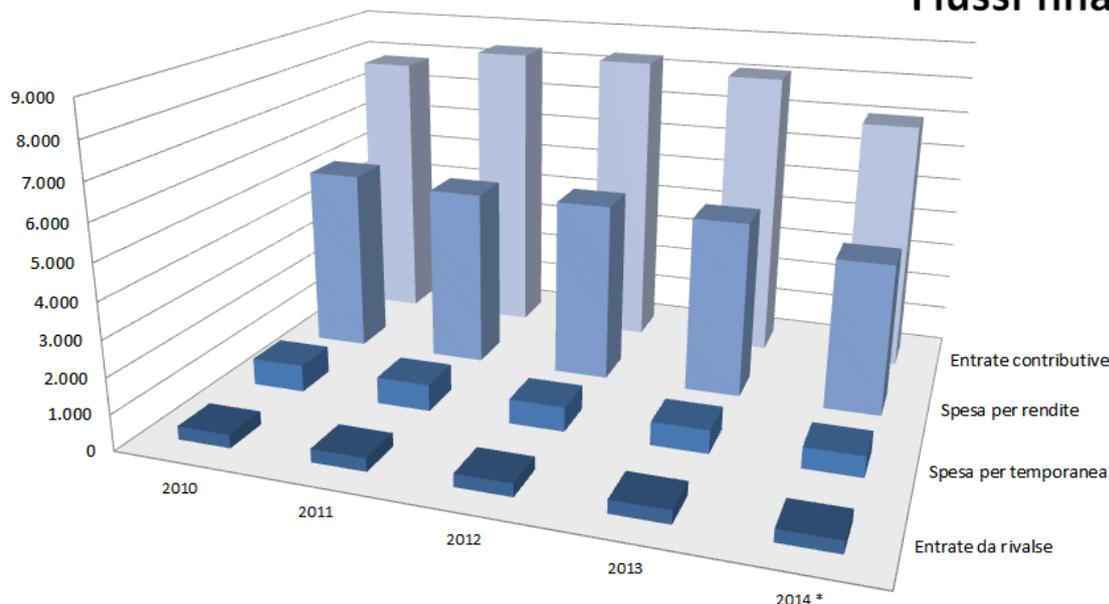


	2010	2011	2012	2013	2014
■ Rendite costituite	16.690	16.442	15.576	15.950	16.134
■ MP aperte (al netto delle franchigie)	44.156	48.456	47.415	53.076	58.786
■ MP definite (al netto franchigie)	50.634	54.269	54.653	58.279	64.252

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

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

Flussi finanziari



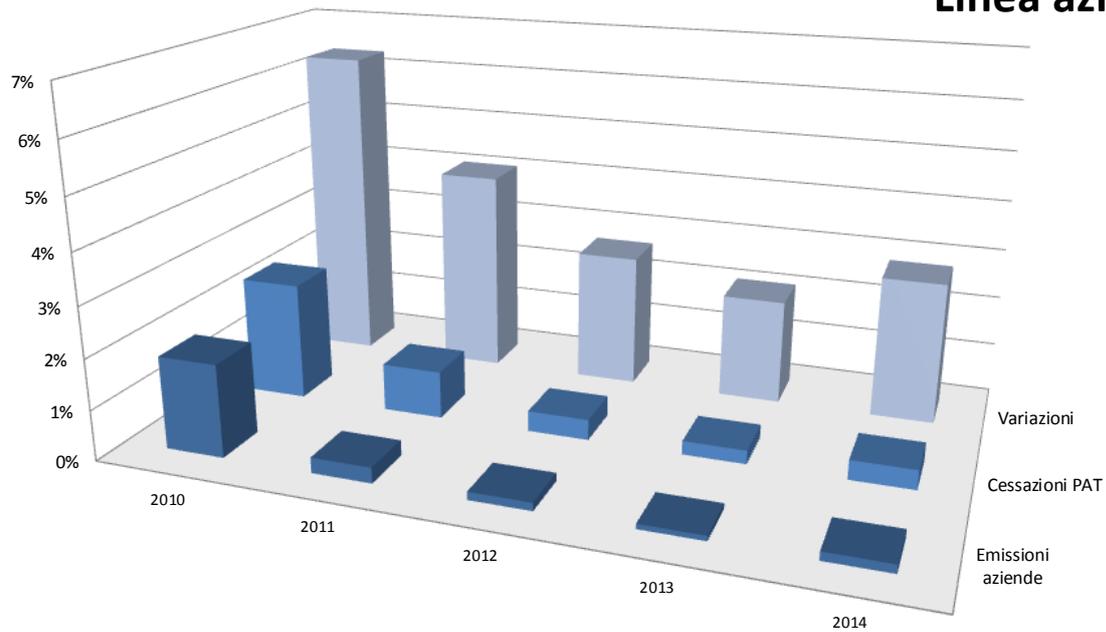
Fonte: contabilità

	2010	2011	2012	2013	2014 *
Entrate da riverse	372,90	369,80	356,20	364,90	341,51
Spesa per temporanea	763,89	752,67	689,23	653,97	584,00
Spesa per rendite	5.200,13	5.005,57	5.035,53	4.948,37	4.231,00
Entrate contributive	7.794,00	8.329,12	8.315,10	8.092,61	7.014,11

* = dati di preconsuntivo

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

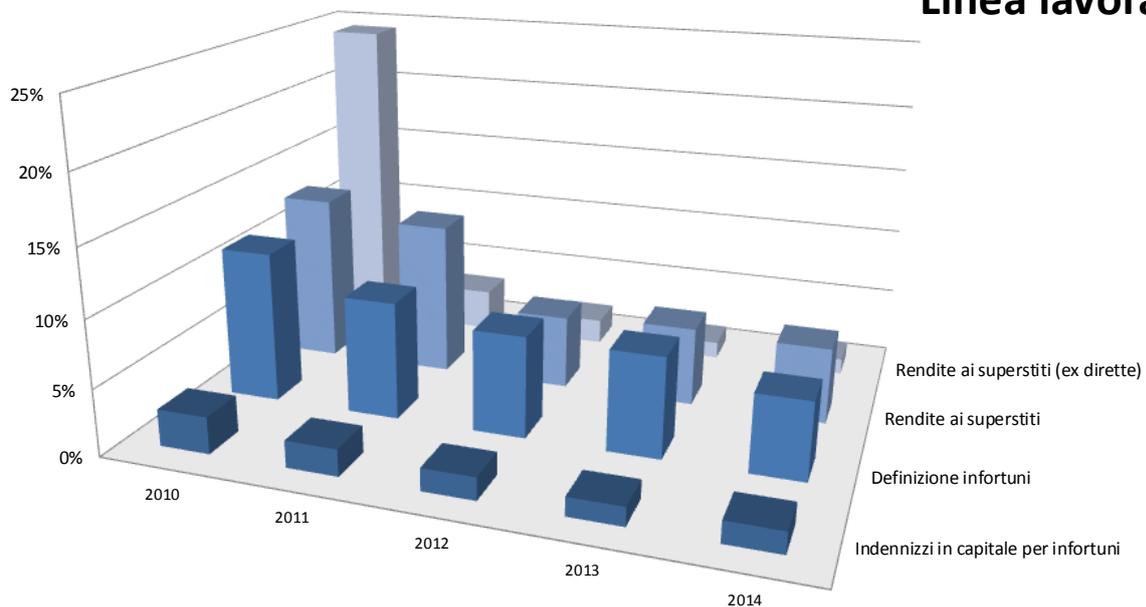
Linea aziende



Fonte: PBC

	2010	2011	2012	2013	2014
■ Emissioni aziende	1,84%	0,31%	0,16%	0,10%	0,17%
■ Cessazioni PAT	2,36%	0,95%	0,41%	0,27%	0,39%
■ Variazioni	6,32%	4,06%	2,66%	2,10%	2,83%

Linea lavoratori



Fonte: PBC

	2010	2011	2012	2013	2014
■ Indennizzi in capitale per infortuni	2,76%	2,01%	1,68%	1,39%	1,59%
■ Definizione infortuni	11,38%	8,83%	7,63%	7,53%	5,83%
■ Rendite ai superstiti	12,72%	11,56%	5,53%	5,92%	5,71%
■ Rendite ai superstiti (ex dirette)	24,36%	3,19%	1,88%	1,24%	1,18%

La tabella sottostante dà evidenza dei tempi medi di lavorazione registrati nel 2014 con riferimento ai principali servizi erogati dall'Istituto.

SERVIZI		
Tipologia	Termine di conclusione	Tempi medi (giorni)
Rilascio certificato di assicurazione	30 giorni dalla ricezione della denuncia di esercizio	3,96
Rilascio certificato di variazione azienda/ditta	30 giorni dalla ricezione della denuncia di variazione	5,49
Rilascio certificato di cessazione azienda/ditta	30 giorni dalla ricezione della denuncia di cessazione azienda	3,17
Rilascio documento unico regolarità contributiva (DURC)	30 giorni dalla richiesta	11,40
Saldo pagamento temporanea e notifica con previsione (o non) di postumi permanenti	30 giorni dalla data di ricezione del certificato medico definitivo	10,82
Costituzione rendite dirette normali da infortuni	120 giorni dalla data di cessazione dell'inabilità temporanea assoluta	15,30
Costituzione rendite dirette normali da malattie professionali	120 giorni dalla data della denuncia (o della ricezione del certificato medico definitivo) per le malattie professionali tabellate; 180 giorni dalla data della denuncia (o della ricezione del certificato medico definitivo) per le malattie professionali non tabellate.	97,37
Costituzione rendite a superstiti	120 giorni dalla data di ricezione della domanda	60,70
Costituzione rendite a superstiti ex dirette	120 giorni dalla data di ricezione della domanda	27,74

Fonte: PBC

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

Le tavole illustrano le caratteristiche elencate di seguito.

- **Analisi caratteri qualitativi/quantitativi:**
 - numerosità;
 - età media;
 - laureati;
 - composizione percentuale del personale per genere;
 - incidenza percentuale personale con contratto a tempo indeterminato.

- **Turnover:**
 - cessazioni;
 - dimissioni premature;
 - tasso dimissioni premature;
 - personale acquisito;
 - turnover del personale.

- **Trattamenti retributivi:**
 - retribuzioni medie percepite;

- retribuzioni medie percepite per genere.
- Benessere organizzativo:
 - incidenza di assenze, infortuni, richieste trasferimento, personale a tempo indeterminato, dimissioni premature;
 - giornate di formazione.

3 Analisi del contesto

3.1 Contesto esterno

La programmazione 2015/2017, avvenuta in conformità alle disposizioni di legge per le quali si rinvia all'**approfondimento n. 1**, ha tenuto conto delle aspettative degli *stakeholder* ed è stata condizionata dalla presenza di vincoli esterni, in positivo (opportunità) e in negativo (criticità) destinati ad influire sulla *performance* dell'Istituto.

Gli stakeholder

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

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

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

Lavoratori

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

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

Gli intermediari che, per conto dei lavoratori, si rapportano direttamente con l'Inail sono gli Enti di patronato, organismi che, per legge, rappresentano, tutelano e assistono gratuitamente i lavoratori per il conseguimento delle prestazioni previdenziali e assistenziali nei confronti degli enti erogatori di servizi. Al riguardo, l'Inail e i Patronati hanno sottoscritto un protocollo d'intesa che prevede forme di collaborazione reciproca.

Aziende

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

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

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

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

Utenti dei servizi di verifica e certificazione

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

Altri utenti

Pubbliche Amministrazioni, Scuole e Università, Operatori del settore, Comunità scientifica, Organismi di certificazione che sono destinatari delle pubblicazioni e delle attività di informazione, formazione, consulenza e assistenza nell'ottica della promozione della cultura della prevenzione e del miglioramento della salute e sicurezza dei lavoratori sul luogo di lavoro.

Le opportunità

Ampliamento del mandato istituzionale

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

Il d.lgs. n. 81/2008, il cd. "Testo unico per la salute e sicurezza nei luoghi di lavoro", così come modificato dal decreto legislativo n. 106/2009, ha sostanzialmente ridisegnato le competenze dell'Inail in materia di prestazioni sanitarie.

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

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

Il secondo intervento relativo alle prestazioni sanitarie è contenuto nell'art. 11 del d.lgs. n. 81/08 il quale prevede che "Al fine di garantire il diritto degli infortunati e tecnopatici a tutte le cure necessarie ai sensi del decreto del Presidente della Repubblica 30 giugno 1965, n. 1124, e successive modificazioni, l'Inail può provvedere utilizzando servizi pubblici e privati, d'intesa con le regioni interessate. L'Inail svolge tali compiti con le risorse finanziarie disponibili a legislazione vigente e senza incremento di oneri per le imprese".

L'Accordo quadro, sottoscritto il 2 febbraio 2012 in sede di Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le province autonome di Trento e Bolzano, ha disciplinato l'erogazione delle prestazioni sanitarie da parte dell'Inail in sinergia con il SSN.

Ai sensi di detto Accordo gran parte delle Strutture regionali ha stipulato con la Regione di riferimento un Protocollo d'intesa che disciplina l'erogazione delle prestazioni sanitarie da parte dell'Inail in sinergia con il SSR.

A seguito della sottoscrizione di detti Protocolli, in numerose Regioni sono state siglate anche le relative convenzioni attuative finalizzate all'erogazione nei confronti degli infortunati sul lavoro e/o tecnopatici, da parte di strutture riabilitative esterne pubbliche e/o private accreditate, delle prestazioni riabilitative che non rientrano nei Livelli essenziali di assistenza ed i cui oneri sono a carico dell'Inail.

Nel 2015 proseguiranno gli interventi finalizzati al completamento dell'iter per la stipula tra l'Inail e le Regioni delle convenzioni per l'erogazione delle prestazioni integrative di riabilitazione e dei relativi accordi contrattuali, al fine di garantire su tutto il territorio nazionale l'omogeneità e la tempestività della tutela sanitaria nei confronti degli assistiti dall'Istituto.

Infine, le attività di ricerca in materia di prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali, sicurezza sul lavoro nonché di promozione e tutela della salute negli ambienti di vita e di lavoro costituiscono la parte più rilevante delle funzioni in precedenza svolte dall'Ispesl, attualmente attribuite all'Istituto in base al più volte citato disposto della legge n. 122/2010.

Finanziamenti ISI (Incentivi di sostegno alle imprese)

Il già citato Testo unico n. 81/2008 in materia di tutela della salute e della sicurezza consente all'Inail di finanziare le imprese per i progetti di investimento in materia di prevenzione (finanziamenti ISI).

A tale riguardo sono stati disegnati nuovi meccanismi procedurali di erogazione dei benefici in argomento, in modo da renderne quanto più agevole e immediato l'accesso soprattutto da parte delle piccole e medie imprese.

La procedura informatica, realizzata a tal fine, consente di gestire l'intero *iter* dall'emanazione di avvisi pubblici regionali e rende possibile la compilazione *on line* delle domande, permettendo ai richiedenti di seguire lo svolgimento delle fasi procedimentali fino all'esito delle stesse.

I destinatari dei finanziamenti sono le imprese, anche individuali, iscritte alla Camera di commercio industria, artigianato e agricoltura.

Il bando relativo all'anno 2014 è stato pubblicato lo scorso 19 dicembre per un importo complessivo di oltre 267.000.000 euro, destinati al finanziamento a fondo perduto dei progetti di investimento finalizzati al miglioramento delle

condizioni di salute e sicurezza del lavoro o all'adozione di modelli organizzativi e di responsabilità sociale.

Tale stanziamento rappresenta la quinta tranche di un ammontare complessivo di oltre un miliardo di euro messi a disposizione dall'Inail a partire dal 2010.

Gli incentivi ISI sono una delle leve di una strategia più articolata di misure in materia realizzate dall'Inail. Si ricordano, tra gli altri, gli sconti sui premi per prevenzione (art. 24 MAT DM 12.12.2000) riconosciuti alle aziende per circa 1,2 miliardi dal 2009 e i 30 milioni di euro a disposizione delle piccole e micro imprese (bando a graduatoria Fipit – Finanziamenti alle imprese per progetti di innovazione tecnologica). Si tratta di iniziative da considerare anche nell'ottica delle politiche di sostegno economico alle attività produttive, nel cui ambito va richiamato il significativo intervento di riduzione dei premi e contributi assicurativi sulla base dell'andamento infortunistico aziendale (legge n. 147/2013) che determinerà una riduzione del 15,38% per il 2015 .

Telematizzazione dei servizi

La normativa intervenuta negli ultimi anni, che impone la progressiva digitalizzazione dei servizi e l'ormai ampia diffusione di internet presso le aziende ed i lavoratori hanno dato un ulteriore impulso allo sviluppo dei servizi telematici.

Sulla base di tali premesse, l'Istituto, anche allo scopo di far fronte alla riduzione delle risorse umane, sta progressivamente modificando il proprio modello operativo passando da una erogazione dei servizi effettuata da personale distribuito sul territorio ad un modello di erogazione dei servizi sostanzialmente digitale, ad esclusione dei casi in cui la prossimità fisica con gli utenti risulti necessaria. Uno dei fattori chiave per la realizzazione di questa strategia è l'IT (*information technology*), non più considerata centro di costo ma generatore di valore e principale leva dell'innovazione per contribuire al miglioramento dei servizi.

La strategia IT è stata definita nel Piano strategico IT 2014-2016, approvato dal CIV con delibera n. 6 del 25 giugno 2014, che disegna un percorso che porta ad una trasformazione infrastrutturale ed applicativa, intervenendo sulla quasi totalità delle aree strategiche. In particolare, nel corso del 2015, l'Istituto proseguirà le attività necessarie alla digitalizzazione dei servizi, alla realizzazione e gestione delle soluzioni tecnologiche, predisponendosi così a divenire polo di erogazione dei servizi IT anche per altre PA.

Le criticità

Limiti all'autonomia gestionale dell'ente

I principali sistemi finanziari che vengono adottati per la gestione delle assicurazioni sociali sono due: quello della capitalizzazione e quello della ripartizione.

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

Nella ripartizione il fabbisogno di ogni esercizio finanziario è ripartito fra tutti gli obbligati sicché i contributi variano, possibilmente ogni anno, in funzione dell'ammontare delle prestazioni da corrispondere nel corso dell'esercizio. In pratica, i premi dell'anno servono per far fronte ad oneri che derivano in gran parte da eventi verificatisi in anni precedenti.

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

Con riferimento alle cinque gestioni nelle quali si articola il bilancio dell'Istituto, vengono adottati i seguenti sistemi :

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

Il patrimonio dell'Ente concorre alla copertura delle riserve tecniche poste a parziale garanzia del pagamento delle prestazioni economiche dovute ai lavoratori infortunati e tecnopatici.

Ciò premesso, nel corso degli ultimi anni sono stati posti, numerosi limiti, particolarmente in materia patrimoniale e di investimenti, all'autonomia gestionale dell'Ente, assicurata in via generale dalla legislazione di settore (art. 55 della legge n. 88/1989).

A causa dei vincoli progressivamente introdotti dal legislatore, il patrimonio si è nel tempo trasformato per la quasi totalità in liquidità giacente presso la Tesoreria unica e priva di rendimento- fatta salva la quota di proprietà immobiliari che non è stata interessata dai processi di dismissione e una quota di titoli di stato - con conseguenti effetti negativi sull'equilibrio attuariale e riflessi sulla congruità della soglia di sicurezza delle riserve tecniche.

Per effetto di tali limiti, tra l'altro, l'Inail deve effettuare investimenti a reddito entro il limite del sette per cento dei fondi disponibili (cioè eccedenti la normale liquidità di gestione). Tale previsione comporta l'esigenza di elaborare piani di investimento triennali a fronte dei quali i Ministeri vigilanti hanno concesso mediamente (ultimo triennio), una disponibilità di cassa pari a circa due terzi del valore di ciascun piano.

Delle risorse autorizzate, più della metà sono obbligatoriamente destinate a forme indirette di investimento. A tale riguardo, il Presidente dell'Istituto ha autorizzato la partecipazione al Fondo comune di investimento *i3-Core* come disciplinato dal "Regolamento di gestione" approvato dalla società per azioni costituita dal MEF nel 2013, denominata "Investimenti immobiliari italiani Società di gestione del risparmio società per azioni" (in forma abbreviata "Invimit SGR S.p.A.").

Le quote residue della disponibilità di cassa concessa sono destinate a investimenti diretti che, anche a causa dei frequenti cambiamenti apportati alla normativa di riferimento, spesso presentano profili di criticità in sede di realizzazione.

Tra le diverse iniziative programmate per il 2015 si richiamano, in questa sede, gli interventi di ricostruzione di immobili nei territori dei Comuni colpiti dal sisma in Abruzzo del 6 aprile 2009, l'acquisto di immobili da destinare in locazione passiva alle Pubbliche amministrazioni, la conclusione delle iniziative incluse nei piani di investimento già approvati e l'avvio delle attività relative alla costruzione di nuovi edifici scolastici, secondo la normativa vigente negli specifici ambiti.

Le somme per le quali non è concessa la disponibilità di cassa e quelle riferite a investimenti pur autorizzati che non è possibile realizzare, sono destinate a confluire nella Tesoreria unica a tasso di rendimento zero.

Blocco del turn over

Dalle tabelle di sintesi sul personale (**allegato n. 2**) si evince che il dato di maggiore e più immediata visibilità è rappresentato dalla diminuzione del personale in servizio, pari a circa il 2,1 % rispetto al 2013, con una maggiore contrazione percentuale, per il comparto EPNE, delle posizioni dirigenziali (3,5%) e, per il settore Ricerca, del personale dei livelli IV/VIII (3,6%), rappresentato da personale amministrativo e tecnico.

Tale riduzione della forza trova motivazione soprattutto negli effetti delle disposizioni di legge e normative volte negli anni recenti alla riduzione della spesa pubblica e concretizzate, per quanto riguarda le assunzioni nelle PP.AA., sia direttamente in una sistematica limitazione del *turnover* - fissata per ciascuno degli anni 2012, 2013 e 2014, al 20% delle cessazioni verificatesi nell'anno precedente - sia indirettamente, con quattro diversi, successivi interventi negli ultimi anni di riduzione delle dotazioni organiche degli enti, in misura del 10% ognuno.

Gli effetti di quanto esposto sono riscontrabili dalle tabelle "Cessazioni dal servizio per categoria", "Personale acquisito per categoria" e "Turnover" che mostrano chiaramente come a fronte del consistente numero di dipendenti cessati negli anni 2012, 2013 e 2014, nuove risorse delle varie professionalità (Dirigenti, Professionisti e Personale delle aree professionali) siano state assunte in misura limitata.

Riduzione entrate contributive

L'andamento delle entrate contributive, che costituiscono la componente più rilevante di finanziamento dell'Ente, in significativo calo dall'anno 2009 soprattutto in ragione della crisi economica in atto, costituisce un elemento di primaria importanza. Nel quinquennio 2009/2013 l'Ente ha registrato un decremento di entrate contributive per 900 milioni di euro in termini di competenza e 1,2 miliardi in termini di cassa, ovvero circa il 10% del totale. A tale decremento si va ad aggiungere, per il triennio 2014/2016, quello ulteriore derivante dalle disposizioni previste dall'art. 1, comma 128, della legge n. 147/2013 (legge di stabilità 2014) che ha previsto una riduzione dei premi per 1, 1,1 e 1,2 miliardi rispettivamente per gli anni 2014, 2015 e 2016.

La citata legge di stabilità ha disposto che, in considerazione dei risultati gestionali dell'ente e dei relativi andamenti prospettici, per effetto della riduzione dei premi e contributi è già stato riconosciuto all'Inail un trasferimento da parte del bilancio dello Stato pari a 500 milioni di euro per l'anno 2014, 600 milioni di euro per l'anno 2015 e 700 milioni di euro a decorrere dall'anno 2016.

Per il 2015 la misura della riduzione dei premi, sulla base delle elaborazioni effettuate dalla Consulenza statistica attuariale, è stata stimata al 15,38%, in relazione alla misura complessiva di riduzione previste per il 2015 (1,1 miliardi di euro).

Rispetto al 2014, allorché la misura della riduzione dei premi e contributi fu fissata al 14,17%, si registra una variazione in aumento della misura della riduzione dei premi e contributi pari all'1,21%.

È evidente che variazioni delle entrate tanto consistenti, oltre ad influenzare significativamente la struttura di finanziamento dell'Ente e gli equilibri di bilancio, rischiano di incidere negativamente anche sull'aggiornamento delle tariffe dei premi e contributi previsto dalla normativa sopra richiamata posto che detto aggiornamento dovrà essere operato distintamente per singola gestione assicurativa, tenuto conto dell'andamento economico, finanziario ed attuariale registrato da ciascuna di esse e garantendo il relativo equilibrio assicurativo.

Tale attività presupporrà, in via preliminare, una valutazione della sostenibilità economica finanziaria della riduzione dei premi operata dal legislatore nelle more della revisione tariffaria. Si evidenzia, peraltro, che detta revisione si colloca in un momento caratterizzato sia da notevoli cambiamenti del tessuto

produttivo del paese con particolare riferimento alla riorganizzazione del mondo delle imprese e del lavoro sia dal riposizionamento dell'Inail nell'ambito del sistema del welfare in quanto Polo Salute e Sicurezza.

Il quadro normativo

Nell'**approfondimento n. 1** si fornisce un'articolata descrizione della normativa che ha orientato la programmazione per l'esercizio finanziario 2015 e per il triennio 2015/2017.

In particolare, continuano a produrre effetti sull'Istituto alcune disposizioni della legge n. 147/2013 (legge di stabilità 2014), tra le quali quelle sopra evidenziate, concernenti la riduzione percentuale dell'importo dei premi e contributi.

Relativamente alla legge di stabilità 2015 (legge n. 190 del 23 dicembre 2014) si segnala la previsione del comma 308 che pone a carico dell'Istituto, a decorrere dal 2015, l'obbligo di riduzione delle spese per ulteriori 50 milioni di euro che dovranno essere versati all'entrata del bilancio dello Stato.

Tale importo va ad aggiungersi ai circa 140 milioni di euro da riversare – alle dovute scadenze – in entrata al bilancio dello Stato, come stabilito da diversi provvedimenti normativi con i quali, a partire dal 2008, sono state introdotte misure di risparmio volte al contenimento e alla riduzione dei costi delle Pubbliche amministrazioni.

3.2 Contesto interno

Le articolazioni territoriali

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

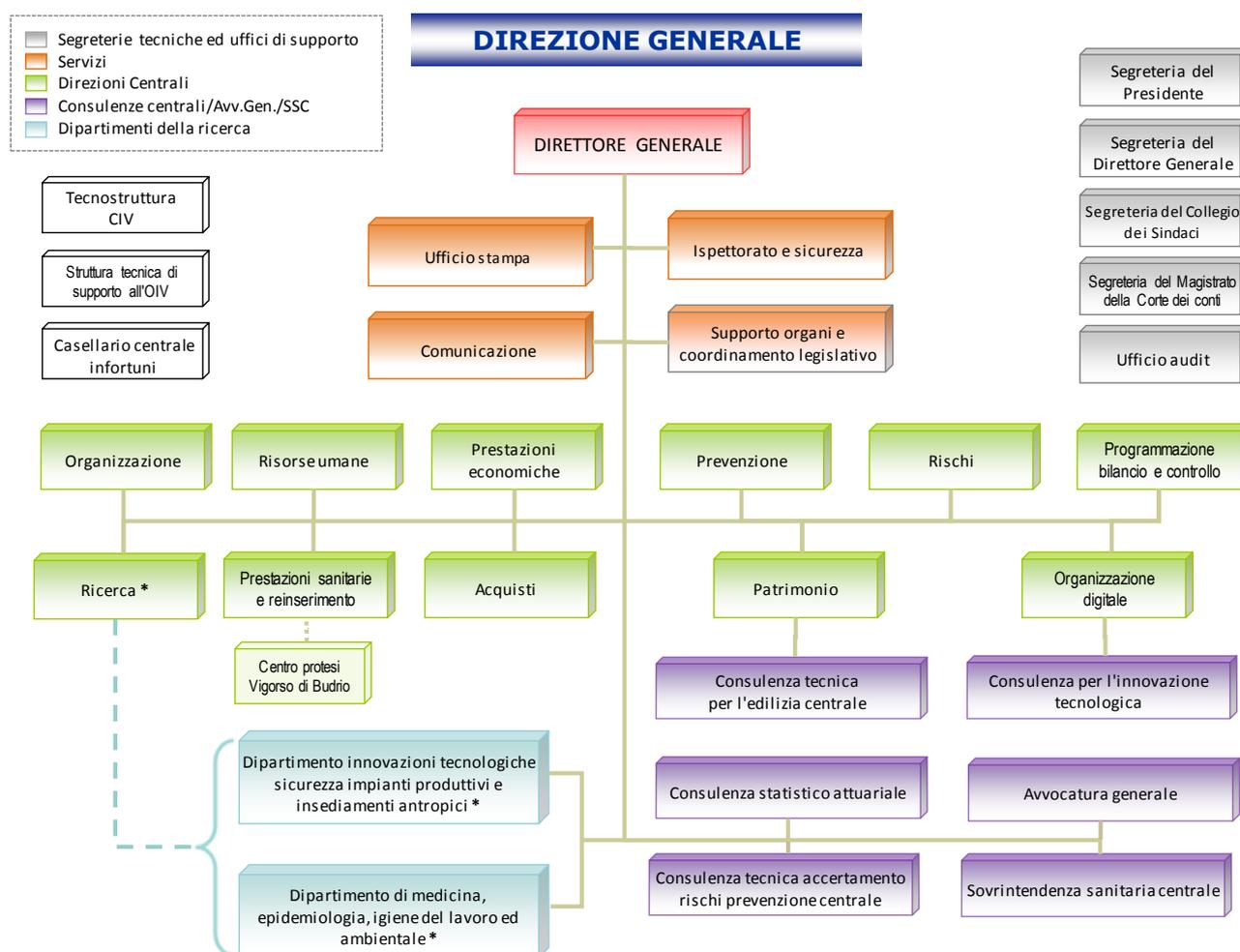
- Direzione generale;
- Direzioni regionali;
- Direzioni provinciali di Trento e Bolzano;
- Sede regionale di Aosta;
- Direzioni territoriali.

La Direzione generale

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

La Direzione generale si articola al suo interno in:

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



* La Direzione Centrale Ricerca è responsabile de coordinamento e della gestione amministrativi delle attività dei Dipartimenti della Ricerca

Le Direzioni regionali

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

Le Direzioni regionali, suddivise in cinque tipologie in ragione delle dimensioni e del grado di complessità gestionale, si articolano in:

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

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



Le Direzioni territoriali

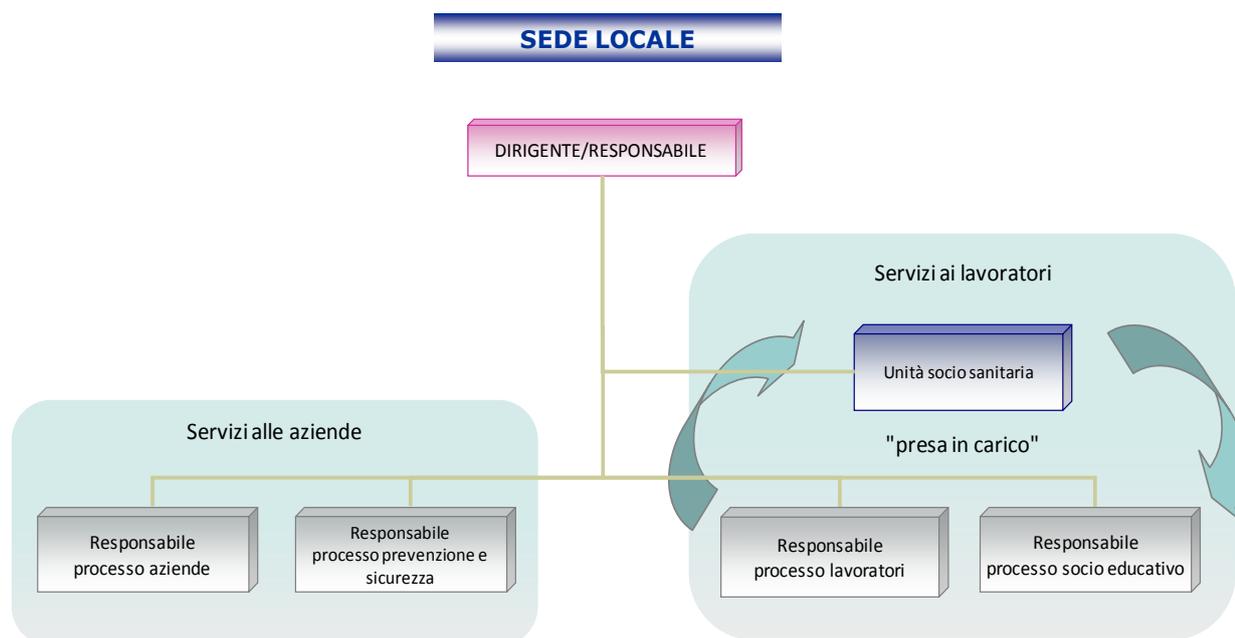
Il presidio del territorio è garantito dalle Direzioni territoriali che si articolano in Sedi locali e Agenzie.

Le Direzioni territoriali garantiscono la gestione dell'attività assicurativa e la tutela nei confronti dei lavoratori, attraverso un "sistema integrato" di interventi di prevenzione nei luoghi di lavoro, di prestazioni sanitarie ed economiche e di reinserimento sociale e lavorativo.

Le Direzioni territoriali si suddividono in:

- Direzioni territoriali composte da un'unica Sede locale affidata alla responsabilità del Dirigente;
- Direzioni territoriali composte da una pluralità di Sedi locali che, oltre alla sede affidata alla responsabilità del Dirigente, comprendono anche Sedi affidate alla responsabilità di un funzionario che risponde al Direttore territoriale.

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



L'anno 2015 vedrà il consolidamento del nuovo Modello organizzativo dell'Istituto.

A partire dal 1° settembre 2014 è entrato a regime il nuovo assetto organizzativo della Direzione generale mentre, per le strutture territoriali, le modifiche previste sono state attuate entro il 31 dicembre 2014, salvo alcune limitate necessità di motivata proroga ai primi mesi del 2015.

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

Tra gli interventi organizzativi di maggior rilievo si segnalano il progressivo accentramento presso un'unica Direzione delle attività di approvvigionamento di beni e servizi anche al fine di individuare le più adeguate ed efficaci strategie di acquisto e nell'intento di perseguire l'obiettivo di razionalizzare e ridurre la spesa pubblica richiesto dalla normativa in vigore.

A tal fine è stata attribuita alla nuova Direzione centrale acquisti la funzione di stazione appaltante accentrata, per l'approvvigionamento di beni e servizi per le Strutture centrali e territoriali.

Nel corso del 2015 sarà pertanto avviato il processo di razionalizzazione delle procedure di affidamento contrattuale, organizzandole secondo principi di efficienza ed efficacia, ridefinendo i flussi per la rilevazione dei fabbisogni, aggregando la domanda, monitorando le scadenze contrattuali, pianificando l'intero ciclo di approvvigionamento.

Al riguardo, è stata definita una prima ipotesi di piano di accentramento progressivo delle attività di approvvigionamento, da attuarsi secondo un ordine di priorità definito sulla base di alcuni parametri caratterizzanti la struttura della domanda e dell'offerta (quali ad esempio i volumi di spesa, i margini di miglioramento ottenibili sui costi, l'idoneità intrinseca dei beni alla gestione accentrata ed altri parametri, e non da ultima l'urgenza legata alle scadenze dei contratti in essere).

Un altro intervento organizzativo che si ritiene di sottolineare riguarda l'istituzione della Direzione centrale ricerca, alla quale sono attribuiti il coordinamento e la gestione amministrativa delle attività dei Dipartimenti della ricerca, la responsabilità amministrativa in relazione all'attuazione del Piano delle attività di ricerca e del Piano per l'innovazione tecnologica nonché il sostegno allo svolgimento delle prestazioni istituzionali di certificazione e verifica.

Il personale in servizio

Nell'**allegato n. 2** vengono riportati i dati relativi a tutto il personale in servizio.

Il complesso delle risorse umane che operano in Inail è pari, al 31 dicembre 2014, a 9.358 unità, molto diversificate nelle professionalità, ancor più dopo l'incorporazione degli Enti soppressi Ispesl ed Ipsema.

Di tali risorse n. 8.687 (92,8%) costituiscono il personale appartenente al Comparto EPNE, mentre n. 671 (7,2%) sono inquadrati nel Settore ricerca.

Dal computo della forza sono esclusi:

- il personale dipendente con contratto privatistico nel quale sono ricompresi i metalmeccanici (n. 190), i grafici (n. 33) ed i portieri (n. 2);
- il personale non titolare di un rapporto di lavoro subordinato nel quale sono ricompresi i medici a rapporto libero professionale (n. 935), i co.co.co. (n. 449) ed i borsisti (n. 9).

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

Il confronto evidenzia come in Inail le donne rappresentino una decisa maggioranza sul totale per il personale del comparto EPNE mentre nel Settore ricerca al 31 dicembre 2014 erano presenti in servizio più uomini che donne.

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

L'età media nel 2014 è attestata a 51,85 anni per gli uomini contro 50,06 anni per le donne.

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

Il sistema informatico dell'Istituto

Il sistema informatico dell'Istituto è costituito attualmente da più sistemi di elaborazione, siti presso la Direzione centrale organizzazione digitale (DCOD) 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.

Il Piano dell'informatica, come sopra richiamato, delinea un nuovo scenario nel quale l'Inail, modificando il proprio modello operativo, transiterà verso una

digitalizzazione quasi totale dei servizi, predisponendosi a diventare un polo di aggregazione progressiva nel contesto della sicurezza sul lavoro.

Il programma del *Digital front-end*, riferito alla capacità di connettere l'Inail e i suoi interlocutori per consentire l'erogazione dei servizi che necessitano del solo scambio informativo, rappresenta uno dei pilastri della nuova strategia IT, ponendo l'accento sulla semplificazione e il miglioramento delle modalità di interazione con gli *stakeholder* (aziende, lavoratori, ricercatori, intermediari e dipendenti).

Ulteriori elementi cardine delle nuove strategie IT sono rappresentati dalle iniziative tese a trasformare il patrimonio di dati raccolti dall'Istituto in conoscenza, in particolare attraverso l'implementazione della sezione "*Open data*" e dei processi di pubblicazione dei dati nonché a migliorare la capacità di supportare l'attività istituzionale, mediante l'evoluzione dell'infrastruttura dei processi operativi.

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

- sistemi di elaborazione centrali grandi (mainframe e open) e intermedi (open) siti presso il CED della Direzione centrale organizzazione digitale 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 DCOD 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.

Gli immobili adibiti ad attività istituzionale

Le risorse strumentali sono costituite, oltre che dalla sopradescritta infrastruttura tecnologica, dagli immobili adibiti a uso istituzionale, che sono, per la maggior parte, di proprietà dell'Istituto. In alcuni casi, le attività vengono svolte in immobili in locazione, di cui alcuni di proprietà del Fondo immobili pubblici.

L'Inail può effettuare, infatti, investimenti istituzionali riferiti all'acquisto di immobili (compresi quelli di proprietà FIP assegnati alle Strutture Inail) da destinare a sedi per lo svolgimento di attività sia amministrative, sia sanitarie.

In merito all'utilizzo degli immobili adibiti ad attività istituzionale, si evidenzia che negli ultimi anni il blocco del *turnover*, e la conseguente, progressiva, diminuzione di personale in forza, hanno determinato l'aumento degli spazi *pro-capite* a disposizione. Ciò ha reso necessario adottare misure per la complessiva razionalizzazione del patrimonio immobiliare a uso istituzionale, anche in conformità delle prescrizioni vigenti in tema di contenimento della spesa pubblica (il decreto legge n. 95/2012, convertito con modificazioni dalla legge n. 135/2012 e la circolare dell'Agenzia del demanio n. 20494 del 16/07/2012).

Dette misure sono state tradotte, nel 2013, in specifici criteri allocativi, approvati dal Direttore generale. I suddetti criteri - da applicare a tutti gli stabili della Direzione generale, delle Direzioni regionali e delle Sedi locali - hanno consentito di sviluppare un modello di "struttura tipo", coerente con le norme di contenimento delle spese di funzionamento delle amministrazioni pubbliche, e "linee guida" sulla cui base le Direzioni regionali hanno definito i rispettivi piani di ottimizzazione dell'uso degli spazi.

Le previsioni relative agli investimenti da realizzare nel 2015 riguardano gli immobili per la Direzione provinciale di Trento, per la Direzione regionale Abruzzo, la sede di Como e per Castellammare di Stabia.

Dette iniziative saranno effettuate tenendo conto dei richiamati criteri di razionalizzazione degli spazi, approvati dal Direttore generale.

Lo stato di "salute finanziaria"

Il quadro dei risultati di medio periodo, quali risultano dai documenti di bilancio ed i cui indici sono esposti nell'**allegato n. 3**, evidenzia il sostanziale mantenimento di saldi finanziari positivi, tra i quali il grado di autosufficienza finanziaria che garantisce l'integrale copertura di tutte le spese con tutte le entrate.

Le risultanze complessive della gestione delineano, infatti, uno scenario complessivamente positivo - nonostante l'incidenza di fattori esterni, quali la riduzione delle entrate per premi e i diversi vincoli posti all'Istituto, come, ad

es., i limiti alla spesa e le norme sulla Tesoreria unica - che consentono di confermare la sostenibilità, in termini economico-finanziari, delle linee strategiche dell'Ente formulate dal Consiglio di indirizzo e vigilanza.

Tuttavia, lo stato di "salute finanziaria" di un Istituto assicuratore quale è l'Inail va valutato anche alla stregua di un bilancio tecnico attuariale le cui risultanze non sono evidenziabili, allo stato, nell'ambito degli schemi di bilancio imposti dalla legge.

Il bilancio attuariale, per i settori economici nei quali l'assicurazione funziona con sistemi di capitalizzazione (o di capitalizzazione mista), misura la sufficiente e adeguata persistenza temporale delle risorse accantonate, per fronteggiare, nel futuro, gli oneri collegati alla tutela infortunistica. Esso, pertanto, esprime il rapporto tra le riserve tecniche - che costituiscono il debito che l'INAIL ha maturato nei confronti dei propri assicurati - e il patrimonio vincolato alla loro copertura.

Al riguardo i limiti posti all'autonomia gestionale dell'Ente - come già illustrato nel paragrafo "Opportunità e criticità" - hanno determinato la riduzione del patrimonio dell'Ente e la sua preponderante trasformazione in liquidità a tasso di rendimento zero, con conseguenti effetti negativi sull'equilibrio attuariale e riflessi sulla congruità della soglia di sicurezza delle riserve tecniche.

Si evidenzia, altresì, che l'Istituto ha avviato specifiche analisi per la costruzione di un Bilancio Tecnico Attuariale.

4 Il processo di pianificazione, programmazione, bilancio e controllo

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

Sulla base degli obiettivi in essa contenuti vengono attivate le procedure per:

- la definizione delle strategie operative dell'Istituto;
- la programmazione gestionale e di sviluppo per l'anno successivo, nonché la previsione delle risorse economico-finanziarie necessarie al conseguimento degli obiettivi che ci si prefigge di raggiungere.

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

Sulla base dei risultati della negoziazione viene redatto il progetto del bilancio di previsione, articolato per missioni e programmi.

Il bilancio di previsione è predisposto con determinazione del Presidente e approvato con deliberazione del Consiglio di indirizzo e vigilanza. Una volta divenuto esecutivo, esso costituisce l'atto di autorizzazione all'impiego delle risorse in esso individuate.

Nell'**allegato n.4** sono riportati i confronti, per programma e macroaggregati, con il bilancio 2015, predisposto dal Presidente con determinazione del 9 dicembre 2014 n. 366 e approvato dal CIV con delibera del 29 dicembre 2014 n. 18.

Successivamente all'approvazione del bilancio, decorso il periodo di 60 giorni senza che i Ministeri vigilanti abbiano formulato rilievi in ordine al provvedimento, il Presidente adotta, con propria determinazione, il documento di programmazione annuale, contenente tutti gli obiettivi delle Strutture centrali e regionali, nonché i piani di produzione delle Sedi territoriali e le relative risorse finanziarie.

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

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

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

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

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

A supporto del processo sopra descritto, l'Istituto ha adottato un sistema informatico, denominato Pianificazione, bilancio e controllo (di seguito PBC) con il quale sono gestite anche le informazioni necessarie a rappresentare l'impiego delle risorse comprese, in prospettiva, quelle economico-patrimoniali, dotando il controllo di gestione e il controllo economico di nuovi sistemi di *reporting*.

4.1 La Performance aziendale

Per il 2015 i risultati di **performance dell'Istituto nel complesso** saranno rilevati sulla base degli indicatori attualmente alimentati dai sistemi informatici di supporto ai processi di controllo.

In particolare, con riferimento ai seguenti macro-ambiti, individuati nella delibera CiVIT n. 104/2010, saranno oggetto di monitoraggio:

- per il **grado di attuazione della strategia** dell'Istituto, gli indicatori inerenti l'efficienza e l'efficacia della *performance* organizzativa:
 - il rapporto tra obiettivi di sviluppo e risorse impiegate espresse in termini di FTE;
 - la percentuale di raggiungimento degli obiettivi strategici.
- per il **portafoglio delle attività e dei servizi**, gli indicatori relativi all'efficienza, all'efficacia, alla qualità ed all'*output*, con riferimento ai processi di lavoro delle strutture territoriali:
 - il rapporto tra attività/servizi realizzati e le risorse impiegate espresse in termini di FTE;

- il tasso di smaltimento delle pratiche in giacenza;
- la percentuale di rispetto dei termini di conclusione dei procedimenti più significativi riguardanti servizi specifici erogati ad aziende e lavoratori, quali risultano fissati con determinazioni del Presidente n. 17 del 2 luglio 2010 e n. 156 dell'11 giugno 2014, che ha integrato la n. 17/2010;
- l'indice di deflusso, limitatamente ad alcune lavorazioni;
- l'incremento/decremento percentuale dei volumi di produzione.
- per lo **stato di salute dell'amministrazione**, in relazione ai diversi oggetti di misurazione:
 - i processi gestionali e le competenze professionali: incremento percentuale dei documenti pervenuti in forma elettronica, miglioramento percentuale del benessere organizzativo e attività formative (numero attività, numero dipendenti formati);
 - gli strumenti di interlocuzione con gli utenti: n. accessi a servizi *on line* e al portale Inail;
 - le posizioni di responsabilità ricoperte da dipendenti donna: n. posizioni in rapporto a quelle totali;
 - l'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**:
 - il grado di raggiungimento del *target* programmato nel grado di soddisfazione dell'utenza (tramite rilevazioni di *customer satisfaction*);
 - la diminuzione percentuale dei tempi di indisponibilità del portale Inail.

4.2 L'albero della performance

L'albero della *performance* intende rappresentare in forma grafica la *performance* organizzativa dell'Istituto nel suo complesso.

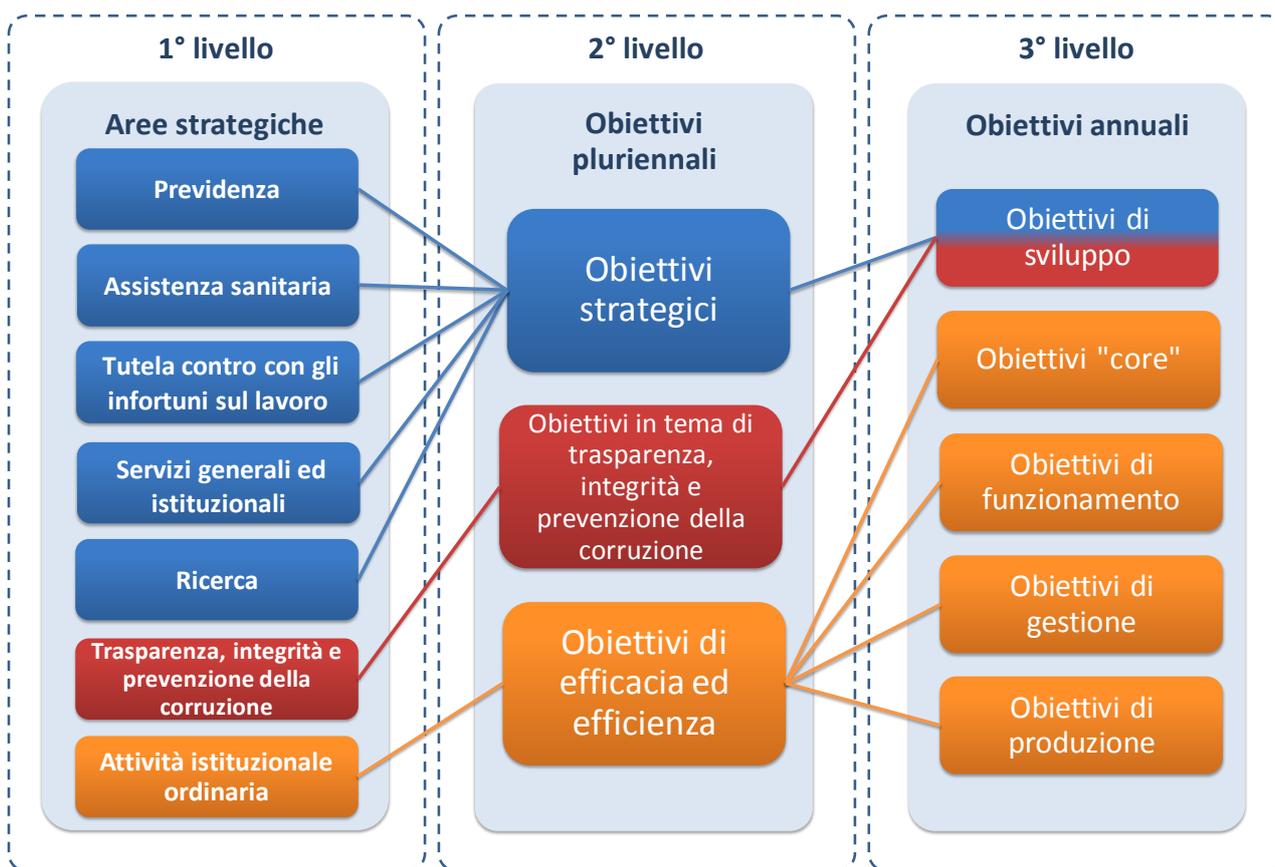
La struttura dell'albero è stata ulteriormente razionalizzata rispetto al Piano 2014-2016 mediante:

- l'articolazione su tre livelli anziché su quattro, ritenendo sufficiente, ai fini della rappresentazione complessiva della performance dell'Amministrazione, l'esplicitazione degli obiettivi assegnati ai centri di responsabilità. Le attività associate al raggiungimento dei predetti obiettivi e le relative strutture titolari trovano comunque esposizione nell'allegato n.14.

- La riconduzione all'area strategica "Attività istituzionale ordinaria" degli obiettivi di tipo core, di funzionamento, di gestione delle strutture centrali e regionali, nonché degli obiettivi di produzione delle Direzioni Regionali e delle Sedi locali ritenuti, nel loro insieme, essenziali al conseguimento dell'efficacia e dell'efficienza. In precedenza tali tipologie di obiettivi erano state ripartite all'interno di differenti aree strategiche, con conseguente eccessiva parcellizzazione delle connesse informazioni.

In relazione a quanto sopra, trovano, pertanto, rappresentazione nell'albero della *performance* anche gli obiettivi afferenti l'attività istituzionale ordinaria nonché gli obiettivi individuati in materia di trasparenza e anticorruzione in ottemperanza al disposto dell'art. 10 del d.lgs. n. 33/2013.

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



Si descrivono, di seguito, i tre livelli in cui si articola l'albero della performance:

Primo livello: le aree strategiche

Il primo livello dell'albero della *performance* è rappresentato da sette aree strategiche, nell'ambito delle quali si riconduce l'intera gamma degli obiettivi pluriennali ed annuali dell'Ente.

1. previdenza;
2. assistenza sanitaria;
3. tutela contro gli infortuni sul lavoro;
4. servizi generali e istituzionali;
5. ricerca;
6. trasparenza, integrità e prevenzione della corruzione;
7. attività istituzionale ordinaria.

Le prime cinque aree strategiche coincidono con le missioni nelle quali si articola il bilancio dell'Istituto. Al loro interno si riconducono tutti gli obiettivi strategici pluriennali declinati dal Consiglio di indirizzo e vigilanza, che costituiscono a loro volta la base della programmazione annuale di sviluppo assegnata alla responsabilità di strutture centrali.

Come anticipato all'inizio del presente paragrafo, la sesta area riguarda obiettivi individuati in materia di trasparenza e anticorruzione in ottemperanza al disposto dell'art. 10 del d.lgs. n. 33/2013, secondo il quale "la promozione di maggiori livelli di trasparenza costituisce un'area strategica di ogni amministrazione".

La settima area strategica ricomprende tutti gli obiettivi di efficacia ed efficienza afferenti l'attività istituzionale ordinaria, ossia di quella parte di attività che ha carattere permanente, ricorrente e continuativo, pur non avendo un legame diretto con le priorità politiche. A tale area sono, pertanto, riconducibili gli obiettivi annuali di produzione, funzionamento, gestione e "core," per la cui descrizione si rinvia al paragrafo "Obiettivi e piani operativi".

Secondo livello: gli obiettivi pluriennali

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

- obiettivi strategici declinati dal Consiglio di indirizzo e vigilanza, contenuti nella Relazione programmatica 2015/2017 (aree strategiche da 1 a 5);
- obiettivi pluriennali in tema di Trasparenza, integrità e prevenzione della corruzione (area strategica n. 6).
- obiettivi di efficacia ed efficienza (area strategica n. 7).

Terzo livello: gli obiettivi annuali e le relative Strutture responsabili

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

- obiettivi di sviluppo, affidati alla responsabilità delle strutture centrali per il conseguimento degli obiettivi strategici e degli obiettivi pluriennali in tema di trasparenza, integrità e prevenzione della corruzione;
- obiettivi di tipo "core", "gestione" e "funzionamento" affidati alla responsabilità delle strutture centrali e regionali;
- obiettivi di produzione delle strutture territoriali (Direzioni regionali e Sedi locali).

Gli obiettivi strategici

Gli obiettivi strategici, individuati dal CIV per il triennio 2015/2017 con delibera n. 7 del 6 agosto 2014, sono di seguito ripartiti nelle cinque missioni nelle quali si articola il bilancio dell'Istituto.

Missione 1 – Previdenza

- Omogeneizzare e semplificare le modalità di pagamento dei premi e il sistema contabile ai fini del miglioramento dei servizi erogati e del contenimento delle spese di funzionamento.
- Analizzare costantemente le posizioni contributive, realizzando percentuali di sistemazioni contabili, rispetto alle specifiche liste di evidenza prodotte dai sistemi informativi, per un valore pari al: 45% nel 2015, 50% nel 2016, 55% nel 2017.
- Dare impulso all'intesa con l'Amministrazione giudiziaria per la definizione di un accordo quadro, idoneo a garantire un sistematico flusso informativo dalle Procure verso l'Inail riguardo all'avvenuta apertura di procedimenti penali a carico di datori di lavoro, connessi ad infortuni e malattie professionali indennizzati dall'Istituto, assicurando l'omogeneità dei flussi sul territorio nazionale.
- Prevedere un gettito da recupero dell'evasione ed elusione contributiva maggiorato, rispetto al valore economico conseguito nell'esercizio 2010, del: 27% nel 2015, 28% nel 2016, 29% nel 2017.
- Presentare entro il 31 dicembre 2015, le analisi e le simulazioni per l'aggiornamento delle tariffe dei premi e contributi per l'assicurazione contro gli infortuni su lavoro e MP elaborate sulla base delle Linee di indirizzo emanate dal CIV. Definire entro il 31 dicembre 2015 le nuove regole per riportare nei limiti economici di previsione tariffaria il meccanismo di riduzione del tasso di premio per l'adozione di misure prevenzionali oltre gli obblighi di legge.
- Modificare la convenzione in essere con l'INPS per la riscossione dei contributi agricoli, anche ai fini della costruzione di un data base delle aziende agricole.

- Completare entro il 2015 le analisi finalizzate a verificare le modalità per pervenire gradualmente all'equiparazione dell'attuale sistema di tutela assicurativa per i lavoratori dello Stato - cd. "gestione per conto"- alla tutela assicurativa ordinaria.
- Completare entro il 2015 le analisi per l'estensione della tutela assicurativa a soggetti che rivestono particolare rilievo sociale, quali gli studenti ed i volontari nonché, per aggiornare le modalità di tutela per le casalinghe, gli sportivi professionisti e i lavoratori parasubordinati.
- Proseguire le attività finalizzate alla semplificazione e telematizzazione del sistema dei rapporti con i datori di lavoro e i lavoratori infortunati e tecnopatici, anche tramite gli Istituti di patronato, ai fini del miglioramento dei servizi erogati e del contenimento delle spese di funzionamento. Proseguire il confronto con le parti sociali al fine di individuare ulteriori misure di semplificazione finalizzate alla riduzione degli adempimenti a carico dei datori di lavoro nella gestione del rapporto assicurativo.
- Prevedere, in relazione alla auspicata emanazione di una norma per l'introduzione di un meccanismo di rivalutazione automatica del danno biologico, la copertura della maggior spesa per rendite pari al 15‰ del gettito 2013 per ogni annualità del triennio 2015/2017.
- Prevedere gli stanziamenti necessari per erogare i rimborsi ai lavoratori infortunati e tecnopatici, compresi i titolari di rendita delle nuove prestazioni economiche (ticket sanitari, farmaci di fascia C, cure oncologiche, cure palliative, ecc.).
- Completare entro il 2015 l'analisi delle procedure di accertamento delle MP al fine di rivederle, se necessario, per garantire l'omogenea applicazione sull'intero territorio nazionale definendo puntualmente criteri e riscontri da assumere a base delle valutazioni.
- Il CIV, in accordo con gli Organi di gestione, si impegna a predisporre una proposta normativa per prevedere che l'istituto della "inidoneità temporanea alla mansione specifica" previsto dal d.lgs. n. 81 del 2008, nei casi di infortunio o MP, sia considerato, in termini assicurativi, ai fini della valutazione dell'istituto dell' "inabilità temporanea assoluta", previsto dal DPR n. 1124/1965.

Missione 2: Assistenza sanitaria

- Proseguire l'attuazione del modello sanitario e del sistema di erogazione delle prestazioni sanitarie, sulla base degli indirizzi deliberati dal CIV e in coerenza con il complessivo processo di riorganizzazione dell'Istituto.
- Prevedere per la realizzazione della Missione assistenza sanitaria (con esclusione delle iniziative per il reinserimento sociale e lavorativo degli infortunati e tecnopatici nella vita di relazione) uno stanziamento in

rapporto al gettito 2013 pari a : 23‰ nel 2015, 24‰ nel 2016, 24‰ nel 2017.

- Proseguire il percorso per la realizzazione dei centri specializzati.
- Prevedere, per le attività di reinserimento sociale e lavorativo degli infortunati e dei tecnopatici, i seguenti stanziamenti: nel 2015 conferma dello stanziamento 2013, nel 2016 incremento dello stanziamento 2013 del 110%, nel 2017 incremento dello stanziamento 2013 del 120%.

Missione 3: Tutela contro gli infortuni sul lavoro

- Prevedere complessivamente per i bandi a sostegno delle imprese uno stanziamento complessivo pari a: anno 2015: 24‰ in rapporto al gettito 2013, più una quota parametrata al 3% degli incassi per azioni di rivalsa realizzati nell'esercizio 2013; anno 2016: 24‰ in rapporto al gettito 2014, più una quota parametrata al 3% degli incassi per azioni di rivalsa realizzati nell'esercizio 2014; anno 2017: 24‰ in rapporto al gettito 2015, più una quota parametrata al 3% degli incassi per azioni di rivalsa realizzati nell'esercizio 2015. Riservare per i bandi a sostegno alle piccole e micro imprese, comprese quelle individuali, le seguenti quote degli stanziamenti: 10 milioni di euro nel 2015, 10 milioni di euro nel 2016 e 10 milioni di euro nel 2017.
- Prevedere per il finanziamento della formazione rivolta alle figure della prevenzione, previste dal d.lgs. n. 81/2008 e successive modificazioni uno stanziamento pari a: anno 2015: una quota parametrata al 3% degli incassi per azioni di rivalsa realizzati nell'esercizio 2013; anno 2016: una quota parametrata al 3% degli incassi per azioni di rivalsa realizzati nell'esercizio 2014; anno 2017: una quota parametrata al 3% degli incassi per azioni di rivalsa realizzati nell'esercizio 2015.
- Prevedere un apposito stanziamento per finanziare le iniziative da assumere in tema di amianto, alimentato dallo 0,2‰ del gettito 2013 per gli anni 2015, 2016, 2017.

Missione 4: Servizi generali ed istituzionali

- Completare entro il 2015 il nuovo Sistema contabile, previsionale e per la rendicontazione dell'Istituto.
- Recuperare i ritardi progettuali e realizzativi rilasciando tempestivamente l'applicativo per un unico "Cruscotto strategico" in grado di consentire il monitoraggio dell'andamento delle entrate per premi e la lotta all'evasione, dei crediti contributivi e delle economie sulle spese di funzionamento conseguite attraverso l'azione di razionalizzazione organizzativa. Completare entro il 2015 il processo di consolidamento in un unico ambiente di reportistica delle informazioni attualmente rilevate nei diversi

sistemi e rilasciare una prima versione della reportistica che attraverso l'omogeneizzazione di dati di produzione ed economici, consenta una visione sintetica e comparata degli effettivi andamenti produttivi e finanziari.

- Realizzazione dell'impianto per la formulazione del bilancio attuariale dell'Istituto.
- Promuovere azioni per la semplificazione dei processi di approvazione dei Bilanci e dei Piani della ricerca per cui è previsto il concorso del finanziamento pubblico.
- Conseguire i risparmi sui costi di funzionamento previsti per gli esercizi 2015, 2016, 2017 da ottenersi attraverso misure di razionalizzazione organizzativa, che dovranno essere dimensionate in sede di elaborazione dei Bilanci di previsione e dei Piani triennali nonché attraverso misure di razionalizzazione del patrimonio ad uso istituzionale.
- Costruire sinergie con altri soggetti pubblici.
- Completare il percorso di riorganizzazione entro il 2016, rendicontando al Consiglio di indirizzo e vigilanza gli stati di avanzamento con cadenza quadrimestrale.
- Completare entro il 2015 la centralizzazione delle attività informatiche per consentire il reimpiego delle risorse attualmente adibite a dette attività sul territorio. Garantire, entro il 2015, adeguati ed omogenei livelli di connettività per tutte le strutture territoriali anche per favorire la flessibilità nella distribuzione dei carichi di lavoro riferiti alle attività telematizzate.
- Costituire uno strumento organizzativo dedicato alla valorizzazione degli asset patrimoniali e alla razionalizzazione e alla riduzione dei costi gestionali.
- Incrementare la redditività degli *asset* mobiliari.
- 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. Consolidare il modello di gestione del patrimonio prevedendo la verifica annuale della redditività alla luce delle migliori opportunità offerte dal mercato e la periodica predisposizione di piani di valorizzazione e disinvestimento.
- Ridurre il delta tra il rendimento netto del patrimonio immobiliare e quello atteso sulla base delle migliori opportunità offerte dal mercato.
- Revisionare il vigente Regolamento per gli investimenti immobiliari prevedendo l'allineamento periodico tra il rendimento atteso e l'andamento di mercato.
- Promuovere iniziative atte a rimuovere i limiti posti all'autonomia patrimoniale dell'Istituto.

- Completare i processi di adeguamento e di sviluppo degli immobili destinati alle attività protesiche e riabilitative connesse. Prevedere adeguate risorse per la realizzazione dei centri specializzati.
- Attivarsi nei confronti del legislatore affinché, nelle azioni di riordino del pubblico impiego si rimuovano i vincoli che gravano sulla gestione delle risorse umane.

Missione 5: Ricerca

- Prevedere per lo svolgimento delle attività di ricerca uno stanziamento in rapporto al gettito 2013, ad integrazione dei trasferimenti statali a copertura delle spese di funzionamento, pari a : 3,2‰ nel 2015, 3,2‰ nel 2016, 3,2‰ nel 2017.
- Prevedere, con cadenza semestrale, l'elaborazione e presentazione al CIV di un rapporto riferito alla replicabilità, alla trasferibilità ed ai risultati in termini prevenzionali dei progetti di ricerca.
- Contenere i costi di gestione attraverso la centralizzazione delle attività amministrative a sostegno delle attività di ricerca e degli acquisti di beni e servizi.
- Prevedere, per l'attuazione del Piano di innovazione tecnologica uno stanziamento in rapporto al gettito 2013 pari a: 1,6‰ nel 2015, 1,6‰ nel 2016 e 1,6‰ nel 2017.
- Prevedere un incremento delle entrate per servizi di controllo, verifica e ispezione, rispetto all'esercizio 2013 del: 5% nel 2015, 10% nel 2016, 15% nel 2017.
- Incrementare con immediatezza, per rispettare gli obiettivi programmati, il numero delle risorse tecniche addette all'erogazione delle prestazioni istituzionali di certificazione e verifica con personale attualmente in forza presso altre strutture dell'Inail.
- Contenere i costi di gestione attraverso la localizzazione in centri di lavorazione in remoto delle attività amministrative a sostegno della erogazione delle prestazioni istituzionali di certificazione e verifica.
- Contenere i costi di gestione attraverso la centralizzazione degli acquisti di beni e servizi in un unico centro di responsabilità.

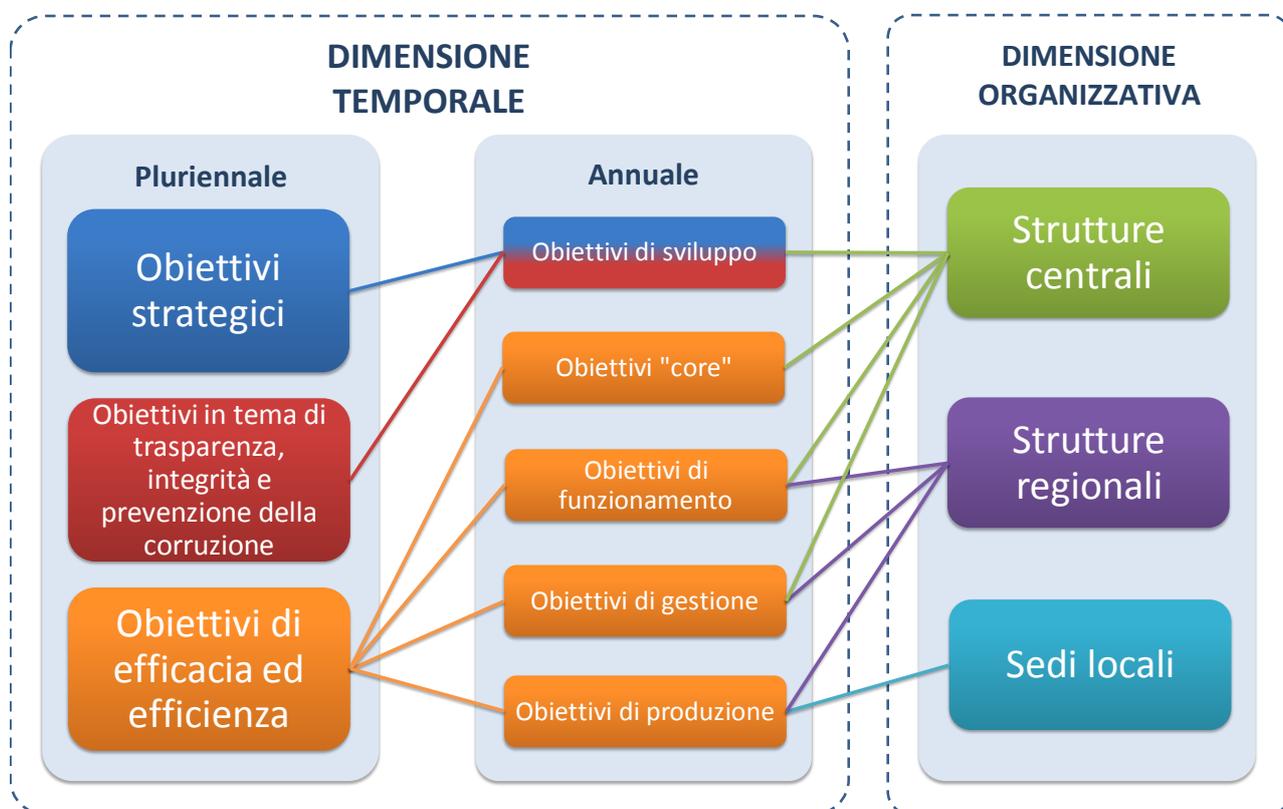
In coerenza con il sistema di pianificazione dell'Istituto, gli obiettivi strategici declinati dal CIV sono stati tradotti in obiettivi operativi per ciascun anno del triennio 2015/2017 e costituiscono, nel loro insieme, il Piano pluriennale dell'istituto per il medesimo triennio, sottoposto anch'esso all'approvazione del CIV.

Detto Piano è rappresentato da un documento composto da schede obiettivo, che si allegano integralmente (allegato n. 6).

4.3 **Dagli obiettivi strategici alla programmazione operativa**

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

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



Obiettivi di sviluppo

Gli obiettivi di sviluppo sono declinati dalle strutture centrali e si associano direttamente agli obiettivi strategici e operativi (**allegato n. 6**), secondo una relazione di tipo *top down*. Tali obiettivi si articolano in attività associate ai diversi centri di costo, coincidenti, nel caso specifico, con le articolazioni organizzative delle strutture centrali (uffici, settori).

Obiettivi di funzionamento

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

Obiettivi "core"

Gli obiettivi "core" rappresentano l'insieme delle attività istituzionali.

Obiettivi di gestione

Gli obiettivi di gestione rappresentano tutte le attività programmate sulla base di iniziative delle strutture centrali e/o regionali dell'Istituto non direttamente associabili agli obiettivi strategici e non puntualmente ricomprese nelle tipologie "funzionamento" e "core". Si tratta, in genere, di attività preordinate 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, in quanto comportano assorbimento di risorse nel corso dell'esercizio di riferimento.

Obiettivi di produzione

Rientrano in detta tipologia gli obiettivi di produzione definiti nell'ambito dei piani di produzione delle strutture territoriali.

Gli obiettivi di produzione per l'anno 2015, scelti nell'ambito degli indicatori di produzione negoziati per lo stesso anno in relazione alla rilevanza e all'impatto sull'utenza esterna, sono stati individuati con determinazione del Direttore generale n. 64 del 28 novembre 2014.

Riguardo alle scelte operate, si evidenzia che al fine di garantire l'integrazione tra il Piano della *performance* e gli standard di qualità, – esigenza più volte richiamata nelle delibere CiVIT --gli indicatori di *performance* delle Sedi locali sono stati uniformati a quelli utilizzati ai fini della misurazione degli *standard* di qualità.

Nella logica del miglioramento continuo il target negoziato dalle strutture per gli obiettivi di produzione è più ambizioso rispetto allo standard di servizio promesso agli utenti.

Nella tabella che segue si riporta lo "schema concettuale", previsto dal sistema della *performance*, riguardante la "qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati" per le linee di produzione "Aziende" e "Lavoratori" con riferimento agli obiettivi di produzione negoziati dalle Sedi territoriali per il 2015.

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 in un tempo massimo di 20 gg.	% delle lavorazioni effettuate in massimo 20 gg./ totale lavorazioni effettuate	GESTIONE DEL RAPPORTO ASSICURATIVO	SU ISTANZA DI PARTE	DATORI DI LAVORO	CONSULENTI, ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA, INTERMEDIARI
AZIENDE	Emissione PAT	lavorazioni effettuate in un tempo massimo di 20 gg.	% delle lavorazioni effettuate in massimo 20gg./ 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 in un tempo massimo di 20 gg.	% delle lavorazioni effettuate in massimo 20 gg./ 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 in un tempo massimo di 20 gg.	% delle lavorazioni effettuate in massimo 20gg./ totale lavorazioni effettuate	GESTIONE DEL RAPPORTO ASSICURATIVO	SU ISTANZA DI PARTE	DATORI DI LAVORO	CONSULENTI, ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA, INTERMEDIARI
AZIENDE	Cessazioni PAT	lavorazioni effettuate in un tempo massimo di 20 gg.	% delle lavorazioni effettuate in massimo 20gg./ totale lavorazioni effettuate	GESTIONE DEL RAPPORTO ASSICURATIVO	SU ISTANZA DI PARTE	DATORI DI LAVORO	CONSULENTI, ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA, INTERMEDIARI
AZIENDE	Cessazioni ditte	lavorazioni effettuate in un tempo massimo di 20 gg.	% delle lavorazioni effettuate in massimo 20gg./ totale lavorazioni effettuate	GESTIONE DEL RAPPORTO ASSICURATIVO	SU ISTANZA DI PARTE	DATORI DI LAVORO	CONSULENTI, ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA, INTERMEDIARI
AZIENDE	Istruttorie DURC	Istruttorie effettuate in massimo 20 gg.	% delle verifiche effettuate nel tempo di 20 giorni / totale verifiche 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 in un tempo massimo di 20 gg.	% delle lavorazioni effettuate in massimo 20 gg./ 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 in un tempo massimo di 100 gg.	% delle lavorazioni effettuate in massimo 100 gg./ 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 in un tempo massimo di 100 gg.	% delle lavorazioni effettuate in massimo 100 gg./ 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 in un tempo massimo di 120 gg.	% delle lavorazioni effettuate in massimo 120 gg./ totale lavorazioni effettuate	PRESTAZIONI ECONOMICHE	D'UFFICIO DOPO NOTIZIA DELL'EVENTO	TECNOPATICI	PATRONATI, ASSOCIAZIONI RAPPRESENTATIVE DEI LAVORATORI
LAVORATORI	Costituzione rendite a superstiti ex dirette	lavorazioni effettuate in un tempo massimo di 80 gg.	% delle lavorazioni effettuate in massimo 80 gg./ totale lavorazioni effettuate	PRESTAZIONI ECONOMICHE	SU ISTANZA DI PARTE	SUPERSTITI	PATRONATI, ASSOCIAZIONI RAPPRESENTATIVE DEI LAVORATORI
LAVORATORI	Costituzione rendite a superstiti	lavorazioni effettuate in un tempo massimo di 100 gg.	% delle lavorazioni effettuate in massimo 100 gg./ totale lavorazioni effettuate	PRESTAZIONI ECONOMICHE	SU ISTANZA DI PARTE	SUPERSTITI	PATRONATI, ASSOCIAZIONI RAPPRESENTATIVE DEI LAVORATORI
LAVORATORI	Costituzione rendite dirette normali da inf.	lavorazioni effettuate in un tempo massimo di 80 gg.	% delle lavorazioni effettuate in massimo 80 gg./ 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 in un tempo massimo di 100 gg.	% delle lavorazioni effettuate in massimo 100 gg./ 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 in un tempo massimo di 120 gg.	% delle lavorazioni effettuate in massimo 120 gg./ totale lavorazioni effettuate	PRESTAZIONI ECONOMICHE	D'UFFICIO DOPO NOTIZIA DELL'EVENTO	TECNOPATICI	PATRONATI, ASSOCIAZIONI RAPPRESENTATIVE DEI LAVORATORI

Nella tabella che segue si riporta, invece, lo "schema concettuale", previsto dal sistema della *performance*, riguardante la "qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati" per le linee di produzione "Aziende" e "Lavoratori" con riferimento agli obiettivi di produzione negoziati dalle strutture regionali per il 2015.

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 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 AMMINISTR.VE IN SEDE	DATORI DI LAVORO	CONSULENTI, ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA, INTERMEDIARI
LAVORATORI (controllo di gestione)	Perequazione livelli di performance sul territorio	Variazione tra i risultati di produzione delle strutture dipendenti	Differenza tra media aritmetica maggiore e minore delle percentuali di raggiungimento, da parte delle sedi dipendenti, degli obiettivi inseriti nel piano della performance	PRESTAZIONI ECONOMICHE	D'UFFICIO	INFORTUNATI	PATRONATI, ASSOCIAZIONI RAPPRESENTATIVE DEI LAVORATORI
LAVORATORI	Validazione operazioni contabili	lavorazioni effettuate in minor tempo	Tempi medi della validazione contabile per tutte le validazioni effettuate relative alla linea lavoratori	PRESTAZIONI ECONOMICHE	D'UFFICIO DOPO OPERAZIONI AMMINISTR.VE IN SEDE	INFORTUNATI	PATRONATI, ASSOCIAZIONI RAPPRESENTATIVE DEI LAVORATORI
LAVORATORI	Incassi da rivalse	Incremento delle entrate da azioni di rivalsa	Importo incassato/ importo programmato a livello regionale	RECUPERO PRESTAZIONI ECONOMICHE	D'UFFICIO	DATORI DI LAVORO E TERZI RESPONSABILI	LEGALI, PERITI, COMPAGNIE DI ASSICURAZIONE
Certificazione e verifica	Servizi omologativi e certificativi	Incremento del numero di sopralluoghi/verifiche pro capitei	Numero sopralluoghi-verifiche effettuate a livello regionale/ numero totale tecnici in forza	VERBALI E CERTIFICATI	SU ISTANZA DI PARTE, CON PROGRAMMAZION E ATTIVITA' PER SETTORI DI INTERVENTO	DATORI DI LAVORO	CONSULENTI, TECNICI, ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA, INTERMEDIARI

Per tutti gli obiettivi sopra descritti sono riportati, rispettivamente, nell'**allegato n. 7** le cd. "schede anagrafiche", nell'**allegato n. 8** i test di fattibilità, nell'**allegato n. 9** i test della qualità dei *target*. Tali schemi sono ricavati dalle corrispondenti tabelle nn. 4.1, 4.2 e 4.4 della deliberazione CiVIT n. 89/2010.

Negli allegati dal n. 10 al n. 14 sono riportati:

- la legenda e la descrizione dei criteri di misurazione degli obiettivi di produzione delle Sedi territoriali e delle Direzioni regionali (**allegato n. 10**);
- gli obiettivi di produzione delle Sedi territoriali (**allegato n. 11**);
- gli obiettivi di produzione delle Sedi territoriali aggregati per Regione (**allegato n. 12**);
- gli obiettivi delle Direzioni regionali (**allegato n. 13**);
- gli obiettivi delle Strutture centrali (**allegato n. 14**).

4.4 La ripianificazione degli obiettivi e delle risorse

Il sistema PBC prevede la possibilità di ripianificare le necessità economico-finanziarie dei vari Centri di costo nonché dei *target* e delle attività programmate con riferimento alle diverse tipologie di obiettivi.

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

Peraltro, la ripianificazione, mediante le diverse funzionalità rese disponibili dai sistemi informatici in uso, consente di sopperire alla necessità di adeguare i documenti di programmazione dell'Istituto alla normativa introdotta annualmente dalla legge di stabilità, i cui tempi di approvazione sono sostanzialmente coincidenti con quelli del bilancio dell'Istituto.

4.5 Le indagini di customer satisfaction

Il sistema della *performance* associa una quota parte della valutazione della *performance* organizzativa – limitatamente al personale del Comparto EPNE - ai risultati di *customer satisfaction* relativi alle strutture territoriali, sulla base del raggiungimento di un *target* programmato a livello nazionale (che anche per il 2015 è pari al raggiungimento di un indice 3 su una scala di Likert che va da 1 a 4 e che rappresenta un giudizio pari a "abbastanza soddisfatto").

La *customer satisfaction* è stata progettata e sperimentata nel corso del 2002/2003: a partire dal 2004 e fino al 2009, la rilevazione è stata implementata a regime coinvolgendo ogni anno un campione di Sedi rappresentative del territorio.

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

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

Nel 2013, il sistema di rilevazione è stato parzialmente rivisitato per rendere ancor più efficace il monitoraggio della soddisfazione dell'utenza nel mutato contesto organizzativo, con particolare riferimento alla razionalizzazione delle risorse connessa al contenimento dei costi, all'informatizzazione dei processi e alla "virtualizzazione" dei servizi, nonché alla piena integrazione delle funzioni attribuite all'Istituto a seguito della soppressione ed incorporazione di Ipsema ed Ispesl ai sensi della legge n. 122/2010.

Nel 2014, in considerazione della ormai prossima integrazione degli applicativi in uso nelle Sedi compartimentali della navigazione con le procedure informatiche istituzionali e della imminente chiusura delle predette Sedi, si è

ritenuto di escludere dalla rilevazione l'utenza del Settore navigazione, in precedenza ricompresa nell'indagine in via sperimentale. Infatti, la suddetta integrazione procedurale comporterà l'erogazione dei servizi all'utenza del Settore navigazione con le medesime modalità attualmente in uso per la generalità degli utenti dell'Istituto, rendendo pertanto antieconomica una rilevazione che non potrebbe essere utilizzata per il miglioramento dei servizi offerti.

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

I questionari sono raccolti attraverso i seguenti canali:

- sportello: presso le Sedi locali affidate alla responsabilità di un dirigente con incarico di livello non generale e le Unità operative territoriali ubicate presso le medesime Sedi (n. 23 UOT). Il campione è costituito dagli utenti che si presentano, durante il periodo di rilevazione, presso le suddette unità. La raccolta e la gestione dei questionari è affidata al personale presente nella Sede, coordinato dalla Direzione regionale di riferimento.
- web (mail): il campione è costituito dagli utenti Aziende di tutte le Sedi del territorio ove presente tale linea di prodotto, comprese le Unità operative territoriali, abilitati ai Servizi *online* o dei quali comunque si dispone dell'indirizzo di posta elettronica o di PEC. I questionari sono somministrati inviando il relativo *link* di accesso all'indirizzo di posta elettronica o di PEC del cliente, insieme alle istruzioni per la compilazione.
- *Contact center multicanale* (telefono): il campione è costituito dagli utenti Lavoratori di tutte le Sedi del territorio, estrapolati tra gli utenti di cui si dispone del recapito telefonico. I questionari sono somministrati tramite intervista telefonica effettuata dagli operatori del *Contact center multicanale* (CCM).

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

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

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

Tali elaborazioni producono effetti sia per l'erogazione di una quota del salario accessorio, secondo le previsioni contrattuali relative al sistema premiante del

personale dell'Istituto del Comparto EPNE, sia per l'attivazione delle azioni di miglioramento.

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

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

Nell'**approfondimento n. 2** sono più diffusamente riportate le modalità ed il processo di rilevazione della *customer satisfaction* attualmente seguiti in Inail.

4.6 La valutazione della performance organizzativa

Oggetto della misurazione e valutazione della *performance* organizzativa dell'Istituto sono i risultati gestionali e/o di produzione e la *customer satisfaction*.

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

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

Il meccanismo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa è analiticamente descritto nell'**approfondimento n. 3**.

4.7 La valutazione della performance individuale

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale – ovvero dell'apporto partecipativo individuale, così come denominato nell'Accordo sottoscritto il 21 dicembre 2011 - delineato nella determina presidenziale n. 186/2010 - realizza il raccordo tra il nuovo contesto normativo e le logiche del previgente Sistema premiante dell'Istituto con riferimento alla componente valutativa del merito individuale, già aderenti ai principi ed ai criteri contenuti

nelle norme contrattuali valevoli per il quadriennio 2006/2009, in regime di ultrattività in assenza, sino ad oggi, della contrattazione collettiva nazionale.

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

Tale valutazione risulta completamente svincolata dalla valutazione della *performance* organizzativa, fatta eccezione per coloro che hanno la responsabilità di Strutture con autonomia *budgetaria* e/o gestionale del personale¹ - per i quali la valutazione della *performance* organizzativa della Struttura di pertinenza rientra anche come quota parte della valutazione della *performance* individuale, come già avviene nell'attuale sistema di valutazione dei dirigenti - nonché, per tutto il personale, nel caso in cui la valutazione della *performance* individuale sia negativa.

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

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

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

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

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

I meccanismi di misurazione sono più diffusamente esplicitati nell'**approfondimento n. 4**.

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.

Tali meccanismi sono stati estesi nel 2014 al personale con qualifica dirigenziale e nel 2015 saranno applicati al restante personale del Settore ricerca.

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

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

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

5.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del piano

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

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

- 1) la fase di **definizione dell'identità dell'organizzazione** ha visto coinvolto l'ufficio Programmazione, performance e controllo di gestione della Direzione centrale pianificazione bilancio e controllo;
- 2) la fase di **analisi del contesto esterno ed interno** ha visto coinvolte oltre al citato Ufficio della Direzione centrale pianificazione bilancio e controllo, la Direzione centrale risorse umane, l'Ufficio bilanci della Direzione centrale pianificazione bilancio e controllo e la Direzione centrale organizzazione digitale;
- 3) la fase di **definizione degli obiettivi strategici e delle strategie** è stata incentrata sulla Relazione programmatica 2015/2017 adottata dal CIV con delibera n. 7 del 6 agosto 2014;
- 4) la fase di **definizione degli obiettivi e dei piani operativi** è stata incentrata sul processo di programmazione e budget che ha interessato tutte le strutture centrali e periferiche, avviato dalla circolare del DG n. 33 del 1° luglio 2014;
- 5) la fase di **comunicazione del Piano all'interno ed all'esterno** è affidata al Servizio comunicazione.

Il processo di predisposizione del Piano è stato accompagnato dall'OIV che ha supportato la Tecnostruttura fornendo indicazioni di carattere metodologico. coerenti con i modelli proposti dalla CiVIT.

5.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

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

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

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

- a) coerenza dei contenuti, anche mediante la coincidenza tra gli obiettivi perseguiti attraverso i programmi di spesa del bilancio in termini di livello, copertura e qualità dei servizi con quelli inseriti nel Piano della performance;
- b) coordinamento dei soggetti coinvolti;
- c) integrazione degli strumenti di reportistica e dei sistemi informativi a supporto dei due processi. La programmazione degli obiettivi, delle attività e delle risorse economico finanziarie necessarie per il loro conseguimento avviene all'interno di un unico sistema informatico denominato PBC (Pianificazione, bilancio e controllo) che si articola in sottosistemi integrati tra di loro;
- d) allineamento del calendario dei due processi.

5.3 Le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance

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

Nel 2015 esso sarà oggetto di ulteriori azioni di miglioramento finalizzate ad elevarne il grado di integrazione con le procedure contabili e di produzione.

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

- strumenti gestionali quali il Piano della *performance* e la Relazione sulla *performance* si affiancano e, per le finalità loro proprie, si sovrappongono parzialmente a preesistenti atti di pianificazione/programmazione e

rendicontazione generando una moltiplicazione di documenti certamente non coerente con le esigenze di chiarezza e semplificazione;

- gli indirizzi generali formulati dalla CiVIT circa l'applicazione del ciclo di gestione della *performance* sovente non tengono conto delle differenze esistenti tra le diverse amministrazioni riguardo le specifiche attività svolte da ciascuna di esse, le risorse effettivamente disponibili ed il grado di maturazione della cultura della valutazione: sarebbe, pertanto, auspicabile che tali indirizzi venissero formulati per tipologia di Ente.

6 Trasparenza, integrità e prevenzione della corruzione

Il recupero della legalità e dell'integrità nell'azione e nell'organizzazione amministrativa rappresentano una delle direttrici fondamentali della più recente evoluzione del contesto normativo.

Con la legge 6 novembre 2012, n. 190, sono state approvate le "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione", cui hanno fatto seguito i seguenti provvedimenti:

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

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

In applicazione della predetta normativa, l'Istituto ha individuato un unico Responsabile per la Prevenzione della corruzione e per la trasparenza (determinazione del Presidente n. 228 del 24 settembre 2013) e ha definito strumenti e metodi che consentano ai cittadini di avere notizie in merito alle misure di prevenzione della corruzione e alla loro attuazione.

A livello "nazionale", il Dipartimento della funzione pubblica predispone il Piano nazionale anticorruzione (PNA), che viene poi approvato dall'Autorità nazionale anticorruzione (oggi ANAC).

A livello "decentrato", ogni amministrazione pubblica definisce un Piano triennale per la prevenzione della corruzione (PTPC), che, sulla base delle indicazioni presenti nel PNA, effettua l'analisi e valutazione dei rischi specifici di corruzione e, conseguentemente, indica gli interventi organizzativi volti a prevenirli.

Il Piano triennale per la prevenzione della corruzione (PTPC) rappresenta lo strumento attraverso il quale l'amministrazione descrive un "processo" finalizzato a formulare una strategia di prevenzione della corruzione, al cui interno sono indicati i rischi specifici e sono definite le misure concrete per la prevenzione degli stessi.

Il PTPC individua per ciascuna di dette misure tempi e responsabili. L'efficacia del PTPC dipende dalla collaborazione di tutti i componenti dell'organizzazione e, pertanto, è necessario che il suo contenuto sia coordinato rispetto a quello di tutti gli altri strumenti di programmazione presenti nell'amministrazione.

In una visione integrata, il ciclo della *performance* comprende pertanto anche gli ambiti relativi alla trasparenza ed alla integrità e alle misure di contrasto alla corruzione.

Il PTPC contiene una sezione rappresentata dal Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (PTTI). La trasparenza rappresenta, infatti, una misura fondamentale per la prevenzione della corruzione, intesa come accessibilità totale alle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni e finalizzata alla realizzazione di una amministrazione aperta e al servizio del cittadino (art. 1, commi 1 e 2, d.lgs. n. 33/2013).

Al fine di garantire il coordinamento tra gli obiettivi programmati in materia di anticorruzione e trasparenza e quelli programmati per la valutazione della *performance*, all'interno dell'albero della *performance* dell'Istituto è stata individuata una specifica Area strategica denominata "Trasparenza, integrità e prevenzione della corruzione" nella quale sono ricompresi gli obiettivi volti al miglioramento dei livelli di trasparenza, integrità e prevenzione della corruzione.

Detti obiettivi sono affidati, per il triennio 2015/2017, alla responsabilità del Servizio ispettorato e sicurezza, che si avvale, per lo svolgimento di specifiche attività, della collaborazione delle singole Strutture centrali competenti per materia.

Tali obiettivi, le cui articolazioni sono riportate negli **allegati n. 14** (obiettivi annuali, attività) e **n. 15** (linee guida, *target* annuali, strutture coinvolte), concorrono a definire la *performance* dell'Istituto nella sua duplice dimensione della *performance* organizzativa e individuale e – analogamente agli altri obiettivi - il loro grado di raggiungimento sarà rendicontato nella Relazione sulla *performance* 2015.

Di seguito si elencano sinteticamente gli obiettivi pluriennali 2015/2017, rinviando ai richiamati **allegati nn. 14 e 15**, per gli elementi di dettaglio:

- innalzamento del grado di diffusione presso tutto il personale della cultura della trasparenza ed integrità;
- innalzamento del grado di diffusione presso i singoli uffici della cultura della trasparenza ed integrità;
- innalzamento del grado di diffusione presso i singoli uffici della cultura della trasparenza;
- sviluppo capillare presso i singoli uffici della cultura della integrità;
- innalzamento del grado di adempimento (*compliance* e qualità) degli obblighi di pubblicazione.

L'amministrazione, nell'adempimento degli obblighi di pubblicazione, deve adottare criteri di facile accessibilità, completezza e semplicità di consultazione.

Al riguardo, l'Istituto ha adeguato il proprio sito internet creando, all'interno del Portale istituzionale, la sezione "Amministrazione Trasparente", articolata in sotto-sezioni di primo e di secondo livello, corrispondenti alle tipologie di dati da pubblicare, come indicato nel decreto legislativo n. 33/2013.

Allegati

- Allegato n. 1: Organizzazione delle strutture
- Allegato n. 2: Dati di sintesi sul personale
- Allegato n. 3: Stato di "salute" finanziaria
- Allegato n. 4: Confronto bilancio per missioni e programmi 2014/2015
- Allegato n. 5: Albero della *performance* 2015/2017
- Allegato n. 6: Obiettivi operativi Piano pluriennale 2015/2017
- Allegato n. 7: Schemi di sviluppo di indicatori e *target*
- Allegato n. 8: Test della fattibilità informativa degli indicatori
- Allegato n. 9: Test della qualità dei *target*
- Allegato n. 10: Legenda e descrizione criteri di misurazione degli obiettivi di produzione delle Strutture territoriali e delle Direzioni regionali
- Allegato n. 11: Obiettivi di produzione delle Sedi territoriali
- Allegato n. 12: Obiettivi di produzione delle Sedi territoriali aggregati per regione
- Allegato n. 13: Obiettivi delle Direzioni regionali
- Allegato n. 14: Obiettivi delle Strutture centrali
- Allegato n. 15: Obiettivi di trasparenza, integrità e prevenzione della corruzione

Approfondimenti

Approfondimento n. 1: Quadro normativo

Approfondimento n. 2: Modalità e processo di rilevazione della *customer satisfaction*

Approfondimento n. 3: Modalità e processo di rilevazione della *performance* organizzativa

Approfondimento n. 4: Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale

Glossario

ANA:	Anagrafe nazionale degli assistiti
ANAC:	Autorità nazionale anticorruzione
ANVUR	Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca
ASL:	Azienda sanitaria locale
ATEX:	<i>Atmosphères ed explosibles</i>
CCM:	<i>Contact center</i> multicanale
CDC:	Centro di costo
CDPR:	Centri diagnostici polispecialistici regionali
CDR:	Centro di responsabilità
CED:	Centro elaborazione dati
CIS:	<i>Health information centre</i>
CIT:	Consulenza per l'innovazione tecnologica
CIV:	Consiglio di indirizzo e vigilanza
CIVIT:	Commissione indipendente per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche
CO.CO.CO.	Collaboratori coordinati e continuativi
CONTARP:	Consulenza Tecnica Accertamento Rischi e Prevenzione
COR:	Centri operativi regionali
CRM:	Centro riabilitazione motoria
CSA:	Consulenza statistico attuariale
CTE:	Consulenza tecnica per l'edilizia
CTO:	Centro traumatologico ortopedico
CTR:	Consulenza tecnica per l'edilizia regionale
CUG:	Comitato unico di garanzia
DB:	Danno biologico
DC:	Direzione centrale
DCPBC	Direzione centrale programmazione, bilancio e controllo
DCOD:	Direzione centrale organizzazione digitale
DCRU:	Direzione centrale risorse umane
DG:	Direzione generale/Direttore generale
DL:	Decreto legge
DLGS:	Decreto legislativo
DPCM:	Decreto del Presidente del consiglio dei ministri
DPR:	Decreto del Presidente della Repubblica
DR:	Direzione regionale
DURC:	Documento unico di regolarità contributiva
EBM:	<i>Evidence-based medicine</i>

ECM:	Educazione continua in medicina
EPNE:	Enti pubblici non economici
ESAW:	<i>European statistics on accidents at work</i>
FIP	Fondo immobili pubblici
FIPIT	Finanziamenti alle imprese per progetti di innovazione tecnologica
FTE:	<i>Full time equivalent</i>
GRA:	Gestione rapporto assicurativo
GRAI:	Gestione rapporti con gli assicurati e gli infortunati
ICOH:	<i>International commission on occupational health</i>
ILO:	<i>International labour organization</i>
INPS:	Istituto nazionale della previdenza sociale
Ipsema:	Istituto di previdenza per il settore marittimo
ISI:	Incentivi di sostegno alle imprese
ISO:	<i>International organization for standardization</i>
Ispesl:	Istituto superiore per la prevenzione e la sicurezza del lavoro
ISSA.	<i>International social security association</i>
IT	<i>Information technology</i>
LAN:	<i>Local area network</i>
LEA:	Livelli essenziali di assistenza
LIA	Livelli integrativi di assistenza
MAT:	Modalità applicazione tariffe
MEF	Ministero dell'economia e delle finanze
MP:	Malattia professionale
NMO:	Nuovo modello organizzativo
NMS:	Nuovo modello sanitario
OFA:	<i>Oracle financial analyzer</i>
OIV:	Organismo indipendente di valutazione
OMS:	Organizzazione mondiale della sanità
OSHA:	<i>Occupational safety and health administration</i>
OT24:	Oscillazione del tasso per prevenzione ex art. 24 DM 12/12/2000 e s.m.i.
PA	Pubblica amministrazione
PAT:	Posizione assicurativa territoriale
PBC:	Programmazione bilancio e controllo
PDTA:	Percorso diagnostico terapeutico assistenziale
PEA:	Punto emissione autorizzato
PEC:	Posta elettronica certificata
PED:	<i>Pressure equipment directive</i>
PEROSH:	<i>Partnership for european research in occupational safety and health</i>
PNA	Piano nazionale anticorruzione
PTPC:	Piano triennale per la prevenzione della corruzione
PTTI:	Programma triennale per la trasparenza e l'integrità

RLS:	Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza
RNMP:	Registro nazionale malattie professionali
SC:	Sede compartimentale
SGSL:	Sistemi per la gestione della sicurezza sul lavoro
SINP:	Sistema informativo nazionale per la prevenzione
SMG:	Sovrintendenza medica generale
SPC:	Sistema pubblico di connettività
SPV:	<i>Special purpose vehicle</i>
SSC:	Sovrintendenza sanitaria centrale
SSN:	Servizio sanitario nazionale
SSR:	Servizio sanitario regionale
TPED:	<i>Transportable pressure equipment directive</i>
TQM:	<i>Total quality management</i>
TU:	Testo unico
UOC:	Unità operativa complessa
UOS:	Unità operativa semplice
UOT:	Unità operative territoriali