



**INAIL**

# **PIANO DELLA PERFORMANCE 2017**

*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 2017/2019 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 2017 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.

Tali obiettivi si propongono di garantire una maggiore tutela alle persone infortunate e tecnopatiche mediante la piena valorizzazione delle funzioni socio sanitarie, di ricerca ed in ambito prevenzionale attribuite all'Istituto dal legislatore negli ultimi anni che ne hanno modificato la *mission*, oggi non più esclusivamente assicurativa ma orientata alla tutela globale e integrata del lavoratore in una logica sinergica con i partner istituzionali pubblici e privati.



# 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 .....	12
1.2.1 Le prestazioni per i lavoratori .....	12
1.2.2 I servizi per i datori di lavoro.....	13
1.2.3 Le modalità di erogazione .....	14
1.3 Come operiamo .....	17
1.4 Standard di qualità.....	18
2 Identità .....	21
2.1 Mandato istituzionale e missione.....	24
2.2 L'amministrazione in cifre .....	25
3 Analisi del contesto .....	33
3.1 Contesto esterno .....	33
3.2 Contesto interno .....	44
3.3 SWOT analysis.....	53
4 Il processo di pianificazione, programmazione, bilancio e controllo.....	55
4.1 La Performance aziendale .....	57
4.2 L'albero della performance .....	58
4.3 Dagli obiettivi strategici alla programmazione operativa.....	63
4.4 La ripianificazione degli obiettivi e delle risorse .....	68
4.5 Le indagini di customer satisfaction .....	68

4.6	La valutazione della performance organizzativa .....	70
4.7	La valutazione della performance individuale .....	71
5	Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della <i>performance</i> .....	73
5.1	Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del piano .....	73
5.2	Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio .	74
5.3	Le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance .....	75
6	Trasparenza, integrità e prevenzione della corruzione.....	77
	Allegati .....	79
	Approfondimenti .....	81
	Glossario.....	83

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

Gli obiettivi dell'Inail sono:

- ridurre il fenomeno infortunistico e promuovere la sicurezza nei luoghi di lavoro;
- assicurare i datori di lavoro ed i lavoratori che svolgono attività a rischio;
- garantire agli infortunati sul lavoro e ai tecnopatici le prestazioni sanitarie, protesiche ed economiche;
- favorire una celere riabilitazione a seguito di eventi infortunistici e di tecnopatie;
- garantire il reinserimento nella vita lavorativa degli infortunati sul lavoro;
- realizzare attività di ricerca e sviluppare metodologie di controllo e di verifica in materia di prevenzione e sicurezza nonché in materia di protesizzazione e di forniture di ausili per gli assistiti.

La tutela nei confronti dei lavoratori, anche a seguito delle recenti innovazioni normative, ha assunto sempre più le caratteristiche di sistema integrato di presa in carico della persona del lavoratore e di promozione della sicurezza nei luoghi di lavoro, dallo studio delle situazioni di rischio, agli interventi di prevenzione, alle prestazioni sanitarie ed economiche, alla cura riabilitazione e reinserimento nella vita sociale e lavorativa nei confronti di coloro che hanno subito danni fisici a seguito di infortunio o malattia professionale.

Più nel dettaglio, questi i principali cambiamenti che hanno portato l'Inail al ruolo attuale:

- *nel 1965*, i principi fondamentali dell'assicurazione infortuni vengono raccolti nel testo unico sull'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro, n. 1124, emanato con decreto del Presidente della Repubblica 30 giugno 1965, e negli anni le successive modifiche ne hanno esteso la portata. Di particolare rilevanza è la norma (introdotta con il decreto legislativo 19 settembre 1994, n. 626, modificato e integrato con il decreto legislativo n. 242/1996) che assegna all'Inail l'attività di informazione, consulenza e assistenza in materia di sicurezza e salute nei luoghi di lavoro, in particolare nei confronti delle imprese artigiane e delle imprese piccole e medie;
- *nel 1999* (legge n. 493/99), viene introdotto l'obbligo assicurativo per le persone che lavorano in via non occasionale, gratuitamente e senza vincolo

di subordinazione, per la cura della propria famiglia e dell'abitazione in cui vivono;

- *nel 2000*, con l'emanazione del decreto legislativo n. 38, viene ridefinito il ruolo complessivo dell'Inail e sono state apportate profonde innovazioni ponendo al centro del sistema il danno alla persona del lavoratore, prevedendo l'indennizzo per il danno biologico. È stata, inoltre, introdotta la tutela dell'infortunio *in itinere* ed esteso l'obbligo assicurativo ai lavoratori parasubordinati, ai dirigenti e agli sportivi professionisti;
- *nel 2008*, viene ulteriormente ampliata la sfera delle attribuzioni dell'Istituto, per consentire all'Inail di porsi quale garante di una forma di tutela globale ed integrata, in una logica di stretta integrazione con gli altri soggetti operanti nel sistema del *welfare*<sup>1</sup>;
- *nel 2010*, all'Inail vengono attribuite le funzioni dell'Istituto superiore per la prevenzione e la sicurezza del lavoro (Ispesl) e dell'Istituto di previdenza per il settore marittimo (Ipsema) con l'integrazione della ricerca orientata alla prevenzione e alla tutela della salute e sicurezza e la gestione delle tutele assicurative del settore navigazione. In tal modo prende forma quello che viene definito il Polo salute e sicurezza sul lavoro, unico centro a livello nazionale in materia di prevenzione, sicurezza e ricerca in materia di antinfortunistica nel modo del lavoro<sup>2</sup>;
- *nel 2014*, il legislatore ha attribuito all'Inail competenze in materia di reinserimento lavorativo dei disabili da lavoro operando il completamento del modello di tutela garantita dall'Istituto finalizzata, a seguito del verificarsi dell'evento lesivo, al recupero dell'integrità psico – fisica degli infortunati e dei tecnopatici e al tempestivo reinserimento sociale e lavorativo, in coerenza con il sistema di protezione sociale contro i rischi da lavoro e con le finalità della *mission* dell'Istituto di garantire la tutela globale integrata del lavoratore<sup>3</sup>.

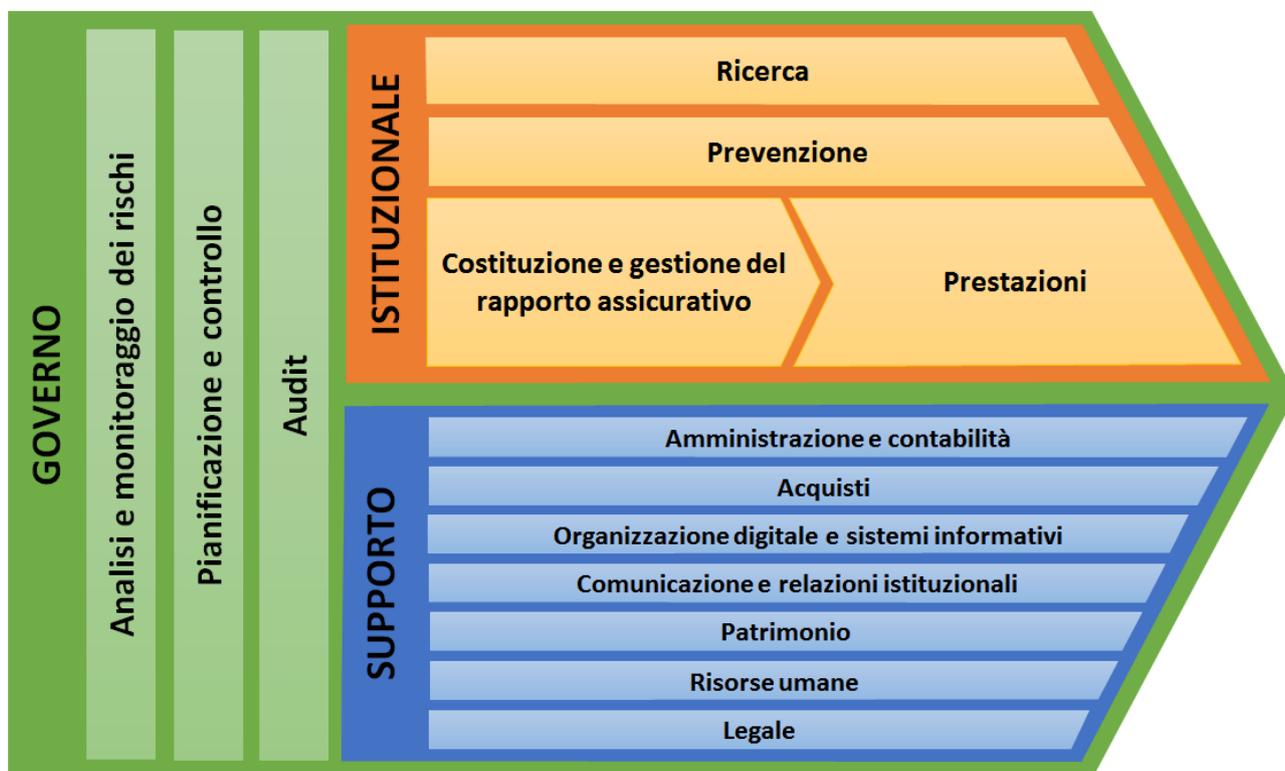
---

<sup>1</sup> d. lgs. n. 81/2008, modificato dal d.lgs. n. 106/2009, "Testo unico per la salute e sicurezza nei luoghi di lavoro";

<sup>2</sup> d.l. n. 78/2010, convertito dalla legge n. 122/2010;

<sup>3</sup> legge 23 dicembre 2014, n. 190;

Per illustrare, in sintesi, le attività dell'Istituto è stata utilizzata nell'ambito di questo Piano la "catena del valore"<sup>4</sup>, nella quale sono rappresentate le principali aree di attività dell'Inail sui tre livelli: istituzionale<sup>5</sup>, di governo e di supporto:



Inoltre l'Inail:

- è Focal point italiano dell'Agencia 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, 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

<sup>4</sup> modello sviluppato da Michael Porter, 1985;

<sup>5</sup> nell'ambito della quale ricadono le quattro missioni istituzionali ricerca e innovazione, politiche per il lavoro, politiche previdenziali e tutela della salute.

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, 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;
- in ambito internazionale 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);
- è responsabile della gestione del SINP (Sistema informativo nazionale per la prevenzione) previsto dal d.lgs. n. 81/2008. Il SINP ha la finalità di fornire dati utili per orientare, programmare, pianificare e valutare l'efficacia dell'attività di prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali, e per indirizzare le attività di vigilanza, attraverso l'utilizzo integrato delle informazioni disponibili negli attuali sistemi informativi.

Il Sistema si basa sulla cooperazione applicativa tra gli enti che ne fanno parte: i ministeri del Lavoro, della Salute, dell'Interno, le Regioni, le Province autonome di Trento e Bolzano, l'INAIL.

Nella Gazzetta Ufficiale del 27 settembre 2016 è stato pubblicato il decreto interministeriale del 25 maggio 2016 n. 183 che ne definisce le regole tecniche per la realizzazione ed il funzionamento.

Tale archivio – una volta operativo – si integrerà con il rilevante patrimonio di informazioni sugli infortuni e le malattie professionali che l'Istituto già mette a disposizione nella sezione "Open data" del proprio sito internet, con modalità omogenee sull'intero territorio nazionale, al fine di consentirne l'utilizzo per la programmazione, tra l'altro, delle politiche di prevenzione e per indirizzare le attività di vigilanza.

## **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.

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 idrofangotermali 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 idrofangotermali 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. A partire dall'11 aprile 2016 l'Inail assicura l'accesso ai propri servizi online anche tramite credenziali Spid. il Sistema pubblico per la gestione dell'identità digitale di cittadini e imprese (Spid) consente l'accesso ai servizi online della Pubblica Amministrazione e delle aziende private accreditate dall'Agenzia per l'Italia digitale (Agid).

I servizi sono distinti in:

- Servizi di consultazione:
  - delle posizioni cliente – datore di lavoro;
  - delle pratiche di infortunio e malattia professionale da parte dei patronati per i lavoratori che hanno conferito il mandato di patrocinio.
- Servizi di inserimento, di trasmissione e di ricezione delle informazioni relative a:
  - denuncia/comunicazione d'infortunio;
  - denuncia malattia professionale;
  - comunicazione nominativi degli Rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza;
  - dichiarazione unità produttiva;
  - comunicazione medico competente;
  - certificati medici;
  - denuncia di inizio, variazione e cessazione attività dell'azienda;
  - interventi legati alla nuova polizza volontari ex art.12 d.l. n.90/2014, convertito dalla legge n. 114/2014;
  - interventi di patrocinio;
  - verifica di impianti e macchinari;
  - sconto sul premio ex art. 24 ed ex art. 20 d.m. 12/12/2000;
  - riduzione del premio nel primo biennio di attività ex *lege* n.147/2013;
  - sconto sul contributo agricolo ex *lege* n.247/2007;
  - riduzione dei contributi agricoli ex *lege* n. 147/2013.
- *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 06 164 164 (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, 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 erogazione dei servizi - ossia regolare e ininterrotta - 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 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.

Oggi l'Istituto è impegnato in un processo di trasformazione digitale che comporta anche la necessità di ridisegnare l'offerta dei propri servizi, istituzionali e di supporto, in una logica utente - centrica nella quale l'utente, sia interno che esterno, è al centro dei servizi e delle decisioni.

## ***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, oggetto di monitoraggio continuo, nei confronti dei propri utenti 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 d.lgs. n. 150/2009, viene effettuata tenendo conto della continua evoluzione del contesto produttivo, organizzativo, tecnologico e normativo.



## 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.

Nella capitalizzazione i contributi versati danno luogo alla costituzione di riserve per far fronte in futuro alla corresponsione delle eventuali 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 **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 e delle sue variazioni, 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; legge n. 190/2014) 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.

La programmazione 2017 è avvenuta sulla base dell'assetto organizzativo così come definito da ultimo dalla determinazione del Presidente n. 297 del 30 luglio 2015.

L'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), la legge n. 122/2010 e la legge n. 190/2014 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 n.122/2010 ha attribuito all' Inail le funzioni in precedenza svolte dai soppressi Ispesl ed Ipsema. Da ultimo, la legge n. 190/2014 (legge di stabilità 2015) ha attribuito all'Inail competenze primarie e dirette in materia di reinserimento e di integrazione lavorativa delle persone con disabilità da lavoro

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**.

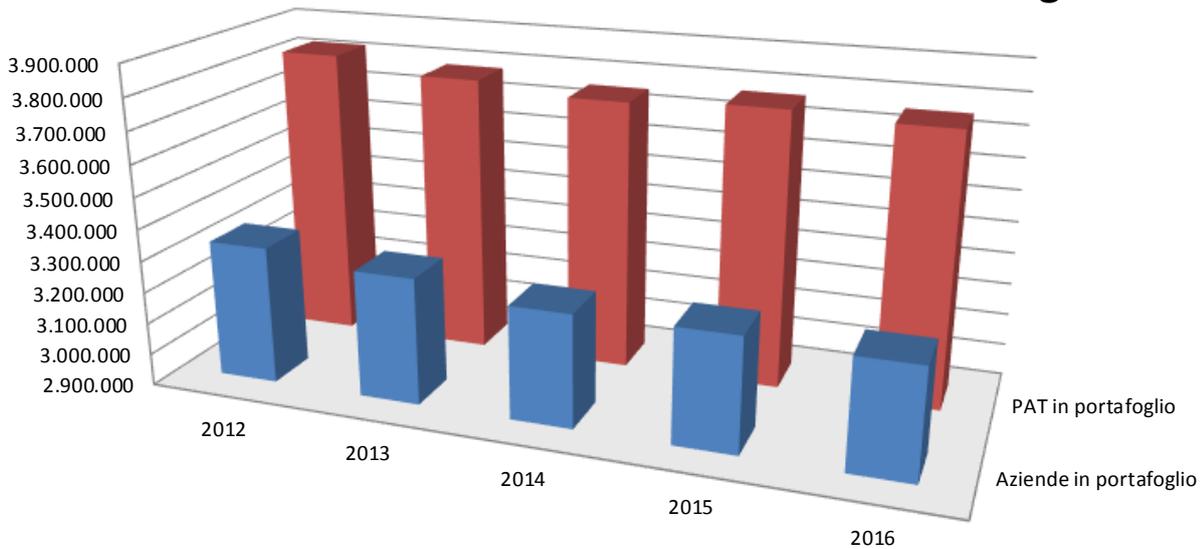
## 2.2 L'amministrazione in cifre

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.

Si sottolinea che tali dati - che sono forniti, per le grandezze di tipo non monetario, dal *data warehouse* e, per le grandezze monetarie, dalla Contabilità integrata - possono non coincidere con quelli presenti in altre pubblicazioni dell'Istituto in ragione dei diversi criteri di estrazione o tempi di rilevazione.

I grafici delle 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

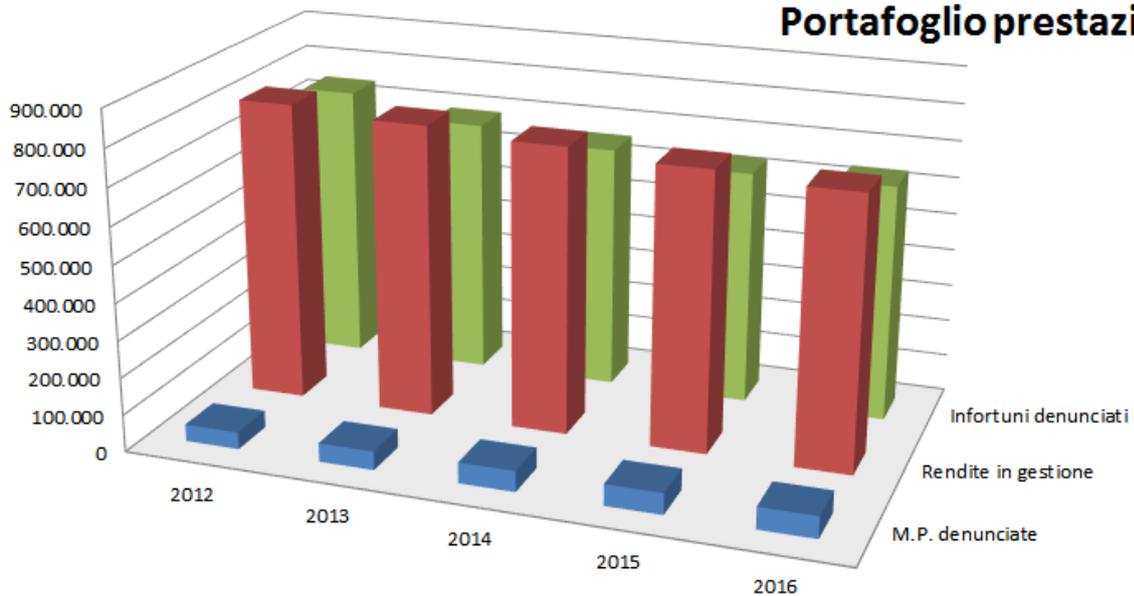


Fonte: datawarehouse

	2012	2013	2014	2015	2016
■ Aziende in portafoglio	3.334.186	3.299.582	3.255.999	3.260.471	3.246.112
■ PAT in portafoglio	3.823.985	3.781.417	3.751.652	3.770.329	3.755.471

Escluso settore marittimo

## Portafoglio prestazioni

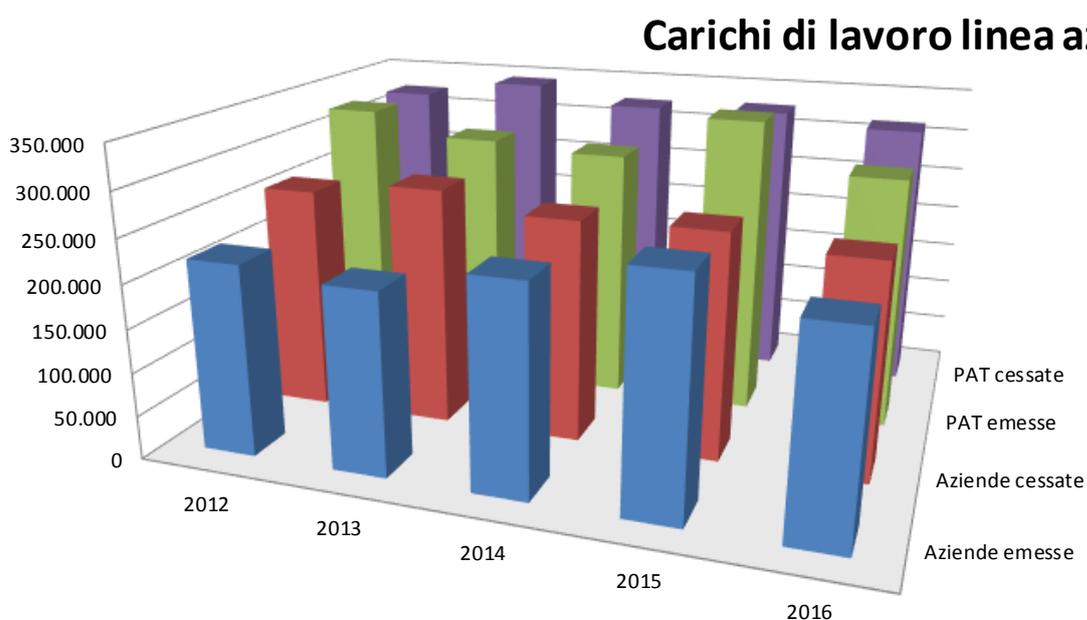


Fonte: datawarehouse

	2012	2013	2014	2015	2016
■ M.P. denunciate	46.024	50.477	56.124	57.693	59.019
■ Rendite in gestione	808.477	789.530	771.336	751.742	733.389
■ Infortuni denunciati	746.128	690.470	659.137	633.097	638.520

Escluso settore marittimo

Negli ultimi 5 anni l'andamento delle denunce di infortunio è in costante diminuzione (ad esclusione del 2016). Hanno inciso su questo andamento sia le maggiori attività di prevenzione svolte nelle imprese, sia il ridimensionamento del volume delle attività produttive di alcuni settori a causa della contrazione economica. Le denunce di malattia professionale seguono un andamento opposto a quello degli infortuni. La tendenza all'emersione delle malattie professionali non è da considerarsi del tutto negativa perché evidenzia una maggiore attenzione alla ricerca e alla "scoperta" di tali eventi.

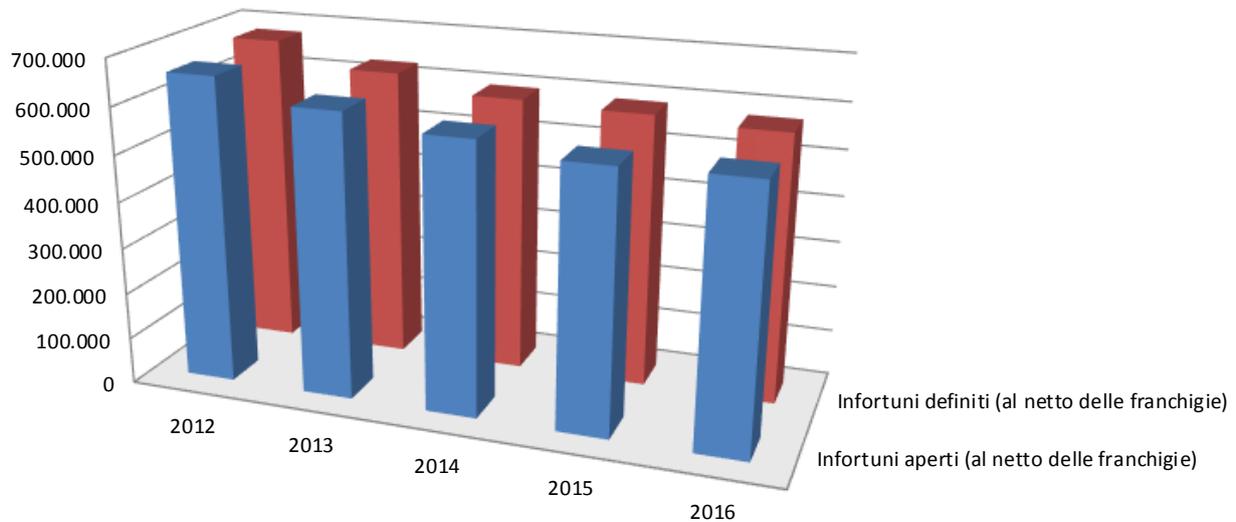


Fonte: datawarehouse

	2012	2013	2014	2015	2016
Aziende emesse	219.719	208.875	237.622	264.045	231.200
Aziende cessate	260.197	275.587	255.877	259.207	245.208
PAT emesse	325.915	300.105	292.471	343.743	290.304
PAT cessate	322.607	342.973	322.903	325.847	313.510

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

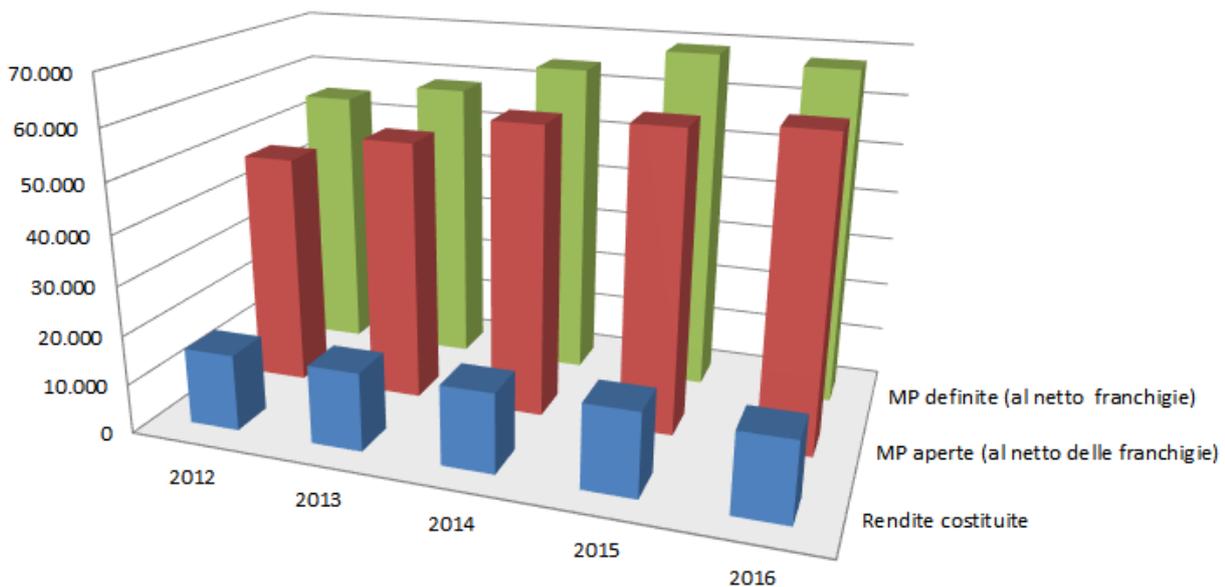


Fonte: datawarehouse

	2012	2013	2014	2015	2016
Infortuni aperti (al netto delle franchigie)	660.295	612.598	582.470	557.175	560.636
Infortuni definiti (al netto delle franchigie)	677.688	628.433	594.740	587.421	576.180

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

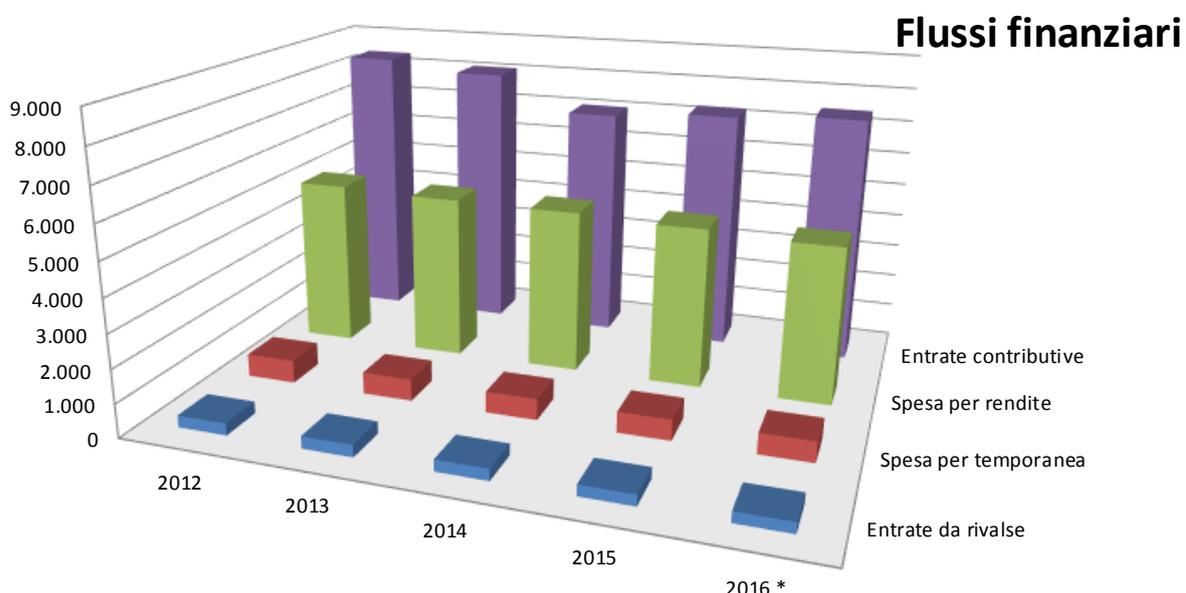


Fonte: datawarehouse

	2012	2013	2014	2015	2016
Rendite costituite	15.576	15.950	16.134	16.872	16.124
MP aperte (al netto delle franchigie)	47.415	53.076	58.786	60.310	61.768
MP definite (al netto franchigie)	54.653	58.279	64.252	68.988	67.643

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).



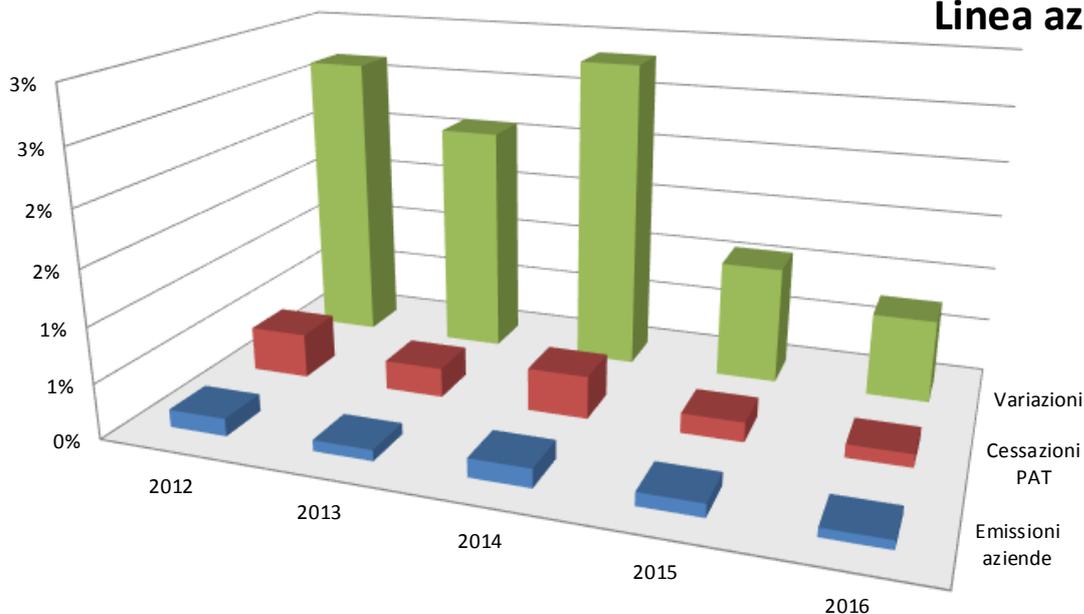
Fonte: contabilità

	2012	2013	2014	2015	2016 *
Entrate da riverse	356,20	364,90	345,34	330,33	320,31
Spesa per temporanea	689,02	654,20	631,72	618,45	621,33
Spesa per rendite	5.025,43	4.948,85	4.924,19	4.825,86	4.710,54
Entrate contributive	8.368,07	8.078,00	7.041,29	7.259,73	7.439,17

\* = dati provvisori

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 termini di conclusione dei procedimenti amministrativi**, sono riepilogate nella tabella che segue.

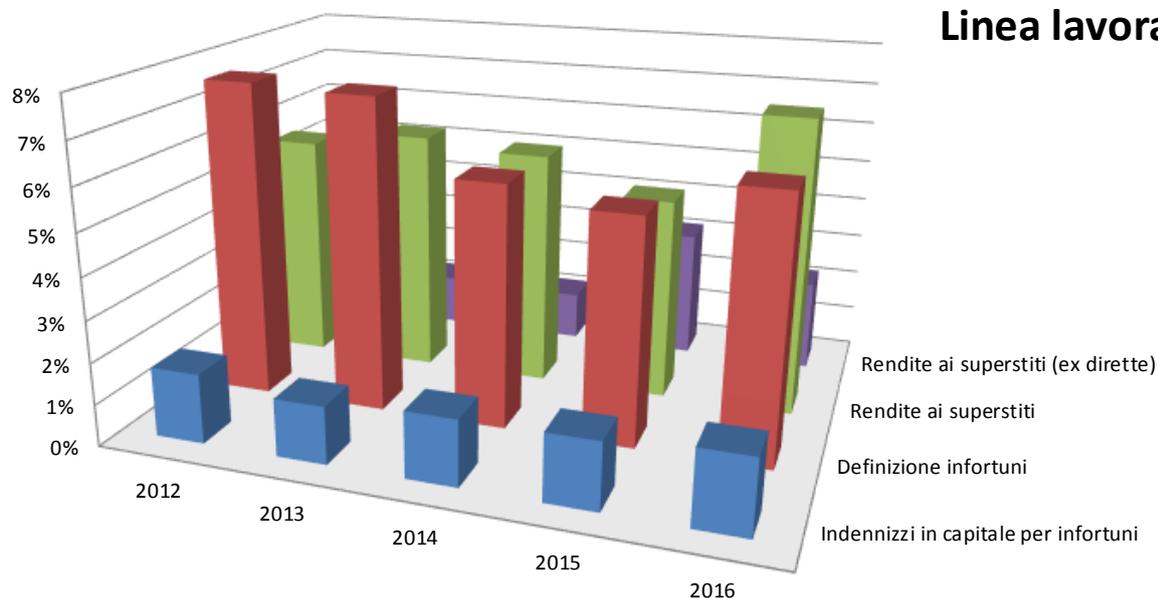
## Linea aziende



Fonte: PBC

	2012	2013	2014	2015	2016
Emissioni aziende	0,16%	0,10%	0,17%	0,12%	0,08%
Cessazioni PAT	0,41%	0,27%	0,39%	0,18%	0,12%
Variazioni	2,66%	2,10%	2,83%	1,08%	0,76%

## Linea lavoratori



Fonte: PBC

	2012	2013	2014	2015	2016
Indennizzi in capitale per infortuni	1,68%	1,39%	1,59%	1,61%	1,80%
Definizione infortuni	7,63%	7,53%	5,83%	5,43%	6,26%
Rendite ai superstiti	5,53%	5,92%	5,71%	4,89%	7,09%
Rendite ai superstiti (ex dirette)	1,88%	1,24%	1,18%	3,15%	2,21%

La tabella sottostante dà evidenza dei tempi medi di lavorazione registrati nel 2016 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	3,43
Rilascio certificato di variazione azienda/ditta	30 giorni dalla ricezione della denuncia di variazione	4,21
Rilascio certificato di cessazione azienda/ditta	30 giorni dalla ricezione della denuncia di cessazione azienda	2,50
Saldo pagamento temporanea e notifica con previsione (o non) di postumi permanenti	30 giorni dalla data di ricezione del certificato medico definitivo	10,38
Costituzione rendite dirette normali da infortuni	120 giorni dalla data di cessazione dell'inabilità temporanea assoluta	12,01
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.	85,49
Costituzione rendite a superstiti	120 giorni dalla data di ricezione della domanda	60,41
Costituzione rendite a superstiti ex dirette	120 giorni dalla data di ricezione della domanda	30,50

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 2017/2019, 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 ed interni 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 Consiglio di indirizzo e vigilanza - 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 d.p.r 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**

#### *La nuova "mission" dell'Istituto*

Come già detto precedentemente, le innovazioni introdotte dal legislatore negli ultimi anni (d.lgs. n. 81/2008 e n. 106/2009, legge n. 122/2010, legge n.190/2014) hanno strutturalmente cambiato priorità, compiti e finalità dell'Inail, ponendolo quale unico garante - a livello nazionale ed in una logica sinergica con i partner istituzionali pubblici e privati - della tutela globale e integrata dei lavoratori infortunati e tecnopatologici, comprensiva degli interventi di

ricerca, prevenzionali, curativi, indennitari, riabilitativi e di reinserimento socio-lavorativo:

- **La ricerca**

La ricerca e l'innovazione interessano trasversalmente tutte le attività dell'Istituto, da quelle prevenzionali a quelle di riabilitazione e reinserimento in seguito ad infortunio/tecnoapatia. Con il completamento del processo di integrazione tra l'ex Ispesl e l'Inail, avviato in base al più volte citato disposto della legge n. 122/2010, e l'approvazione da parte del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza del Piano di attività di ricerca 2016/2018, si stanno ulteriormente evolvendo gli indirizzi strategici dell'Istituto in materia di ricerca, in coerenza con quanto delineato nelle strategie comunitarie sulla salute e sicurezza sul lavoro, nel Piano sanitario nazionale e nel Piano nazionale della prevenzione.

La ricerca con finalità prevenzionali si affianca alla tradizionale attività di ricerca applicata in campo protesico, cioè nella costruzione di protesi, ortesi ed ausili, svolta presso il Centro protesi di Vigorso di Budrio in collaborazione con partner di eccellenza e di rilevanza nazionale ed internazionale.

- **La prevenzione**

Il Testo Unico n. 81/2008, modificato dal d.lgs. n. 106/2009, 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).

Attraverso il finanziamento di progetti finalizzati al miglioramento delle condizioni di sicurezza sul lavoro si perseguono due obiettivi: uno di carattere sociale, cioè promuovere una più compiuta realizzazione di un diritto dei lavoratori; l'altro di carattere economico, in quanto condizioni di lavoro migliori possono far crescere la produttività.

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

Il bando relativo all'anno 2016 è stato pubblicato lo scorso 22 dicembre per un importo complessivo di oltre 244.000.000 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.

È la settima edizione dell'intervento, avviato dall'Istituto nel 2010, che ha visto l'Inail stanziare complessivamente oltre 1,5 miliardi di euro.

In materia di finanziamenti alle imprese occorre sottolineare anche il bando ISI Agricoltura 2016, pubblicato il 28 luglio u.s., con una dotazione pari a 45 milioni di euro (25 milioni messi a disposizione dell'Istituto e i restanti 20 milioni dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali).

A decorrere dal 2017 le risorse messe a disposizione per il predetto fine saranno pari a 35 milioni di euro, di cui 15 milioni a carico dell'Istituto.

Gli incentivi ISI sono una delle leve di una strategia più articolata di misure, in materia di tutela della salute e della sicurezza, realizzate dall'Inail. Si ricordano, tra gli altri, gli sconti sui premi per prevenzione (art. 24 MAT del DM 12.12.2000) riconosciuti alle aziende per oltre 1,2 miliardi nel quadriennio 2012/2015 - da considerare anche nell'ottica delle politiche di sostegno economico alle attività produttive - e la riduzione dei premi e contributi assicurativi, sulla base dell'andamento infortunistico aziendale (legge n. 147/2013), fissata per l'anno 2017 nella misura del 16,48%.

#### ▪ **La tutela socio - sanitaria integrativa**

Il Testo Unico per la salute e sicurezza nei luoghi di lavoro (d.lgs. n.81/2008 così come modificato dal d.lgs. n. 106/2009) ha riordinato le competenze dell'Inail in materia di prestazioni sanitarie.

In particolare, è stato previsto che l'Istituto possa erogare, con oneri a proprio carico, oltre alle prime cure anche prestazioni di assistenza sanitaria integrativa non ospedaliera, previo accordo quadro Stato/Regioni e che, al fine di garantire il diritto degli infortunati e tecnopatici a tutte le

cure necessarie al recupero dell'integrità psicofisica, l'Inail può provvedere utilizzando servizi pubblici e privati, d'intesa con le Regioni interessate.

In forza delle disposizioni sopra richiamate e dell'Accordo quadro del 2 febbraio 2012, l'Inail, poiché ha attribuito priorità, tra le prestazioni integrative, a quelle riabilitative - che possono favorire la riduzione della durata dell'inabilità temporanea e dell'entità dei postumi invalidanti ai fini di un più efficace e rapido reinserimento sociale e lavorativo - ha sottoscritto con le singole Regioni delle Convenzioni al fine di garantire l'erogazione tempestiva in favore di infortunati sul lavoro e tecnopatici, da parte di strutture sanitarie pubbliche e/o private accreditate, con oneri a suo carico, delle prestazioni integrative riabilitative extra-ospedaliere necessarie al recupero dell'integrità psico-fisica.

Sono ancora in attesa di stipula le Convenzioni attuative con Piemonte, Calabria e Sardegna.

La conclusione del processo di convenzionamento consentirà di realizzare una rete riabilitativa, costituita sia da strutture Inail, che erogano direttamente le prestazioni, sia da strutture esterne di cui l'Istituto si avvale, per mezzo della quale sarà possibile garantire agli infortunati sul lavoro e ai tecnopatici la continuità assistenziale, la tempestività e l'omogeneità delle prestazioni su tutto il territorio nazionale.

Si precisa che mentre i LIA (Livelli integrativi di assistenza) sono a carico dell'Istituto, le prestazioni ricomprese nei LEA (livelli essenziali di assistenza) sono a carico del Servizio Sanitario Nazionale.

- **Il reinserimento lavorativo**

La legge n. 190/2014 (legge di stabilità 2015), comma 166, ha attribuito all'Inail, con oneri esclusivamente a suo carico, competenze primarie e dirette in materia di reinserimento e di integrazione lavorativa delle persone con disabilità da lavoro da realizzare con progetti personalizzati mirati alla conservazione del posto di lavoro o alla ricerca di nuova occupazione.

Tale disposizione opera un completamento del modello di tutela garantita dall'Istituto finalizzata, a seguito del verificarsi dell'evento lesivo, al recupero dell'integrità psicofisica degli infortunati e dei tecnopatici e al tempestivo reinserimento sociale e lavorativo, in coerenza con il sistema di protezione sociale contro i rischi da lavoro.

Nel mese di luglio 2016 è stato adottato il "Regolamento per il reinserimento e l'integrazione lavorativa delle persone con disabilità da lavoro", che disciplina gli interventi mirati alla conservazione del posto di lavoro necessari ad accompagnare gli infortunati ed i tecnopatici nella fase del reinserimento lavorativo.

Il Regolamento ha previsto tre diverse tipologie di intervento e, per ciascuno di essi, i seguenti limiti massimi di spesa rimborsabile al datore di lavoro: 95 mila euro per il superamento e l'abbattimento delle barriere architettoniche nei luoghi di lavoro; 40 mila euro per l'adeguamento e l'adattamento delle postazioni di lavoro; 15 mila euro per la formazione.

Tali interventi sono realizzati sulla base di un progetto di reinserimento lavorativo personalizzato elaborato dall'Inail attraverso le proprie equipe multidisciplinari di I livello – che operano nelle sedi locali dell'Istituto – con il coinvolgimento e il consenso del lavoratore e la partecipazione attiva del datore di lavoro.

### *La digitalizzazione dei servizi*

Fattori esogeni – l'evoluzione normativa in tema di Agenda digitale e la trasformazione del mercato digitale e tecnologico - e fattori endogeni – le Linee di indirizzo del Consiglio di indirizzo e vigilanza e le linee guida evolutive indicate dalle Direzioni centrali dell'Inail – stanno determinando una forte spinta verso la trasformazione digitale dell'Istituto.

La rivoluzione digitale sta cambiando il modo di comunicare, di lavorare, di interagire delle persone. La velocità di tali cambiamenti tecnologici è sempre più sostenuta, facendo assumere al "digital" una rilevanza strategica.

La digitalizzazione dei servizi rappresenta, altresì, una opportunità irrinunciabile per rendere più efficiente il modello operativo e potenziare

l'offerta dei servizi in un contesto nel quale negli ultimi anni l'Inail ha dovuto conciliare il rafforzamento della propria *mission* – in termini di progressivo sviluppo di nuovi servizi negli ambiti sanità, prevenzione ricerca e, più recentemente, gestione del patrimonio immobiliare pubblico, opere di pubblica utilità, buona scuola, ecc. (legge n. 190/2014) – con impegni di contenimento della spesa di funzionamento, imposti dai vincoli di *spending review*, e graduale riduzione della disponibilità di risorse umane dovuta al blocco del *turn over*.

## **Le minacce**

### *Limiti all'autonomia gestionale dell'ente*

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

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.

Altro limite è rappresentato dall'obbligo dell'Inail di effettuare investimenti a reddito entro il limite del sette per cento dei fondi disponibili (cioè eccedenti la normale liquidità di gestione). Ciò comporta sia l'esigenza di elaborare piani di investimento triennali sia che le relative risorse finanziarie devono essere autorizzate dai Ministeri vigilanti in termini di cassa (l'autorizzazione a prelevare dalla Tesoreria Unica).

Inoltre, la discrezionalità dell'Istituto sulle tipologie di investimenti da realizzare resta molto limitata poiché le stesse sono definite in maniera puntuale ed articolata da norme di legge ed orientate ad investimenti pubblici.

Al riguardo, negli ultimi anni il legislatore ha ampliato il perimetro di attività dell'Istituto in materia di investimenti immobiliari estendendolo all'edilizia scolastica, a opere di elevata utilità sociale e a opere di pubblica utilità. Nello specifico:

- Piano di edilizia scolastica<sup>6</sup>: l'Inail ha destinato 300 milioni di euro nel triennio 2015/2017 per favorire la costruzione di scuole innovative dal punto di vista architettonico e antisismico. È prevista una ripartizione regionale delle risorse messe a disposizione per consentire la congrua distribuzione dei nuovi edifici scolastici in tutto il Paese. Ulteriori risorse da destinare all'edilizia scolastica sono state previste dalla legge di stabilità 2016<sup>7</sup> e dalla legge di bilancio 2017<sup>8</sup> (rispettivamente 50 e 100 milioni di euro);
- Opere di elevata utilità sociale<sup>9</sup>: nell'ambito dei piani triennali di investimento, l'Istituto finanzia la realizzazione di nuove costruzioni, l'acquisizione di immobili nuovi o acquisizione di immobili da ristrutturare (strutture sanitarie e assistenziali, strutture scolastiche, uffici pubblici, residenze universitarie, altri immobili destinati a utilizzo con finalità sociali). Con DPCM del 23 dicembre 2015 sono state individuate n. 202 iniziative di cui n. 200 sono state ritenute "valutabili" e, gradualmente, ne è stata avviata l'istruttoria. In particolare, per il 2017, si prevede di concludere n. 21 iniziative che si trovano in fase di più avanzata attuazione;
- Infine la legge di bilancio 2017<sup>10</sup> prevede che con Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, sono individuate le iniziative urgenti di elevata utilità sociale nel campo dell'edilizia sanitaria valutabili nell'ambito dei piani triennali di investimento immobiliare dell'Ente.

---

<sup>6</sup> d.l. n. 69 del 21/06/2013, art. 18, c. 8; legge n. 107 del 13/07/2015, art. 1, c. 158

<sup>7</sup> legge n. 208 del 28/12/2015, art. 1, c. 717

<sup>8</sup> legge n. 232 dell'11/12/2016, art. 1, c. 85

<sup>9</sup> legge n. 190 del 23/12/2014, art. 1, c. 317

<sup>10</sup> legge n. 232 dell'11/12/2016, art. 1, c. 602 e 603

### *Blocco del turn over*

Il blocco del turn over nella pubblica amministrazione, regolamentato dalle leggi di bilancio a partire dalla fine degli anni '90, ha avuto notevoli impatti sulla forza lavoro dell'Inail in termini di progressiva riduzione e corrispondente aumento dell'età media del personale in forza all'Istituto.

Dalle tabelle di sintesi sul personale (**allegato n. 2**) si evince che il personale a tempo indeterminato in servizio al 31 dicembre 2016 è diminuito in misura pari a circa il 2,5% rispetto al 2015, con una maggiore contrazione percentuale per il comparto EPNE, del personale medico (3,5%) e, per il settore Ricerca, del personale dei livelli IV/VIII (3,9%), rappresentato da personale amministrativo e tecnico.

Il blocco delle assunzioni ha comportato una crescita dell'età media ad un tasso di oltre l'1% annuo nel triennio 2014/2016 fino a superare l'età media di 52 anni nel 2016. All'innalzamento dell'età media hanno concorso anche le recenti normative che hanno posticipato i pensionamenti.

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 dal 2014 al 2016, nuove risorse delle varie professionalità (Dirigenti, Professionisti e Personale delle aree professionali) siano state assunte in misura limitata.

La limitazione del *turnover* è confermata anche dalla legge di bilancio 2017 che ha previsto che le Pubbliche Amministrazioni potranno procedere, per il triennio 2017/2019, ad assunzioni di personale a tempo indeterminato nel limite, per ciascuno anno, di una spesa pari al 25% di quella relativa al personale cessato nell'anno precedente.

Gli effetti negativi di tale vincolo sono solo parzialmente attenuati dall'attivazione, intervenuta il 1° gennaio 2017 previa verifica d'idoneità, di n. 408 rapporti di lavoro a tempo determinato con il personale già titolare di un rapporto di collaborazione coordinata e continuativa in scadenza il 31 dicembre 2016.

### *Riduzione entrate contributive*

L'andamento delle entrate contributive, che costituiscono la componente più rilevante di finanziamento dell'Ente, in significativo calo nel quinquennio 2012/2016 soprattutto in ragione della crisi economica che ha attraversato

negli ultimi anni l'economia italiana, costituisce un fattore di criticità di primaria importanza. Nel quinquennio 2012/2016 l'Ente ha registrato un decremento di entrate contributive per quasi un miliardo di euro, pari a oltre il 10% del totale. A tale decremento ha concorso anche il disposto dell'art. 1, comma 128, della legge n. 147/2013 (legge di stabilità 2014) che ha introdotto una riduzione dei premi per 1, 1,1 e 1,2 miliardi di euro rispettivamente per gli anni 2014, 2015 e 2016, solo parzialmente compensato dal trasferimento all'Istituto, da parte del bilancio dello Stato, di 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.

L'esito positivo della prescritta verifica di sostenibilità economica, finanziaria e attuariale ha consentito di riproporre, anche per il 2017, la riduzione dei premi per complessivi 1,2 miliardi di euro, pari al valore massimo previsto dalla richiamata normativa.

Alla riduzione delle entrate contributive contribuisce anche la costante crescita dei residui attivi determinata principalmente dai premi e contributi di assicurazione accertati e non riscossi e dai crediti verso lo Stato.

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.

### *Risparmi di spesa*

Numerose disposizioni di contenimento della spesa pubblica hanno imposto all'Istituto, fin dal 2008, consistenti risparmi di spesa.

Nel 2017, in applicazione delle predette disposizioni, sono previsti riversamenti al bilancio dello Stato pari a circa 204 milioni di euro.

Tali risparmi si aggiungono alle misure di razionalizzazione già adottate dall'Istituto volte a creare le condizioni per la qualificazione e la riduzione della

spesa come, ad esempio, l'accentramento degli acquisti e il ricorso sistematico alle opportunità offerte dal Mercato elettronico della Pubblica Amministrazione (MEPA) e dalle convenzioni Consip.

Si sottolinea che gli obblighi di risparmio che gravano sull'Istituto rischiano di produrre ricadute negative sull'azione istituzionale, laddove, per provvedere al riversamento al bilancio dello stato delle somme richieste dalla legge, si dovesse rendere necessario estendere gli interventi di riduzione alle spese a carattere istituzionale. A fronte di eventuali nuove misure di riduzione della spesa, sarebbe infatti inevitabile contrarre gli stanziamenti destinati al finanziamento degli interventi in ambito sanitario e di sostegno alle imprese per l'incremento degli standard di sicurezza, nonché degli strumenti assicurativi di incentivazione alla prevenzione, in evidente contraddizione con le linee strategiche dell'Ente che mirano, invece, a rafforzare il proprio ruolo in tali ambiti.

### **Il quadro normativo**

Nell'**approfondimento n. 1** si fornisce un'articolata descrizione della normativa che ha orientato la programmazione per l'esercizio finanziario 2017 e per il triennio 2017/2019.

Al riguardo, si segnalano, in particolare, le disposizioni della legge n. 147/2013 (legge di stabilità 2014) concernenti la riduzione percentuale dell'importo dei premi e contributi ed i numerosi provvedimenti normativi che hanno introdotto, a partire dal 2008, misure di risparmio volte al contenimento e alla riduzione dei costi delle Pubbliche amministrazioni.

## **3.2 Contesto interno**

### **Le articolazioni territoriali**

Come anticipato, l'evoluzione normativa e l'ampliamento dei compiti dell'Inail hanno comportato la necessità di adeguare di volta in volta l'organizzazione

dell'Istituto per rispondere alle nuove esigenze. Si riportano di seguito alcune tappe fondamentali di questo percorso:

- nel 2013 viene rivisto il modello organizzativo e l'assetto delle strutture centrali e territoriali, ponendo le basi per una nuova "Inail" capace di mettere in campo un modello di tutela globale (determina del Presidente n.332/2013);
- nel 2015 è continuata la revisione dell'assetto organizzativo delle strutture centrali (determina del Presidente n. 297/2015) che ha prodotto un rafforzamento della *governance* dell'Istituto attraverso strutture dedicate alla pianificazione e monitoraggio, al coordinamento delle diverse aree (Comitati Istituzionale, Territoriale e Strumentale) e alla comunicazione.

Il risultato di tale percorso ha comportato un assetto territoriale dell'Istituto che si articola in:

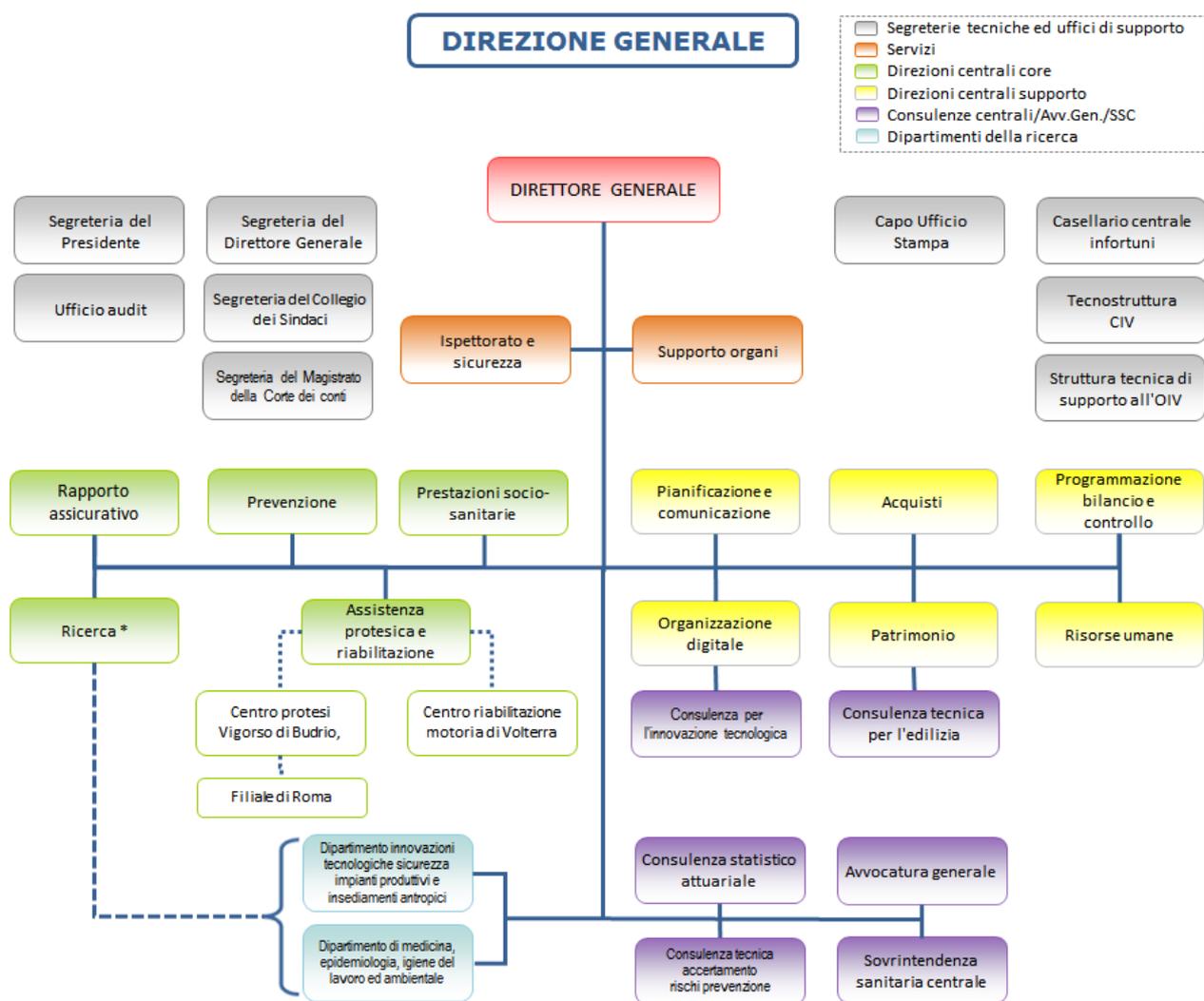
- Direzione generale;
- Direzioni regionali;
- Direzioni provinciali di Trento e Bolzano;
- Sede regionale di Aosta;
- Direzioni territoriali.

#### *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 del coordinamento e della gestione amministrativa 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*

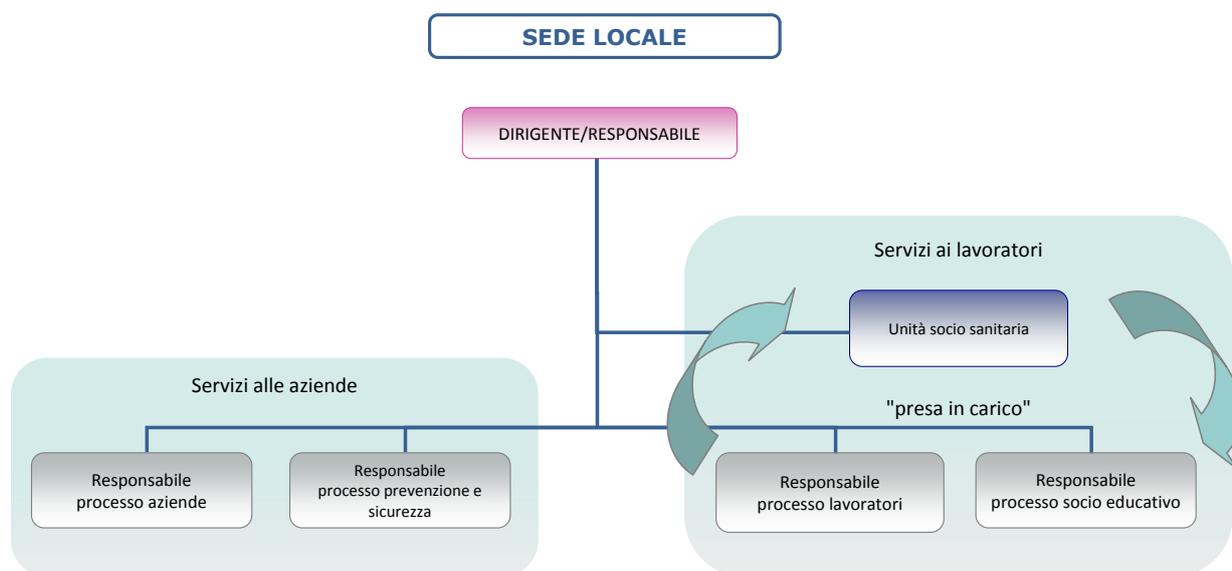
Il presidio del territorio è garantito dalle Direzioni territoriali che si articolano in Sedi locali e Agenzie.

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.



## Il personale in servizio

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

In via preliminare si evidenzia che tali dati possono non coincidere con quelli presenti in altre pubblicazioni dell'Istituto in ragione dei diversi criteri di estrazione o tempi di rilevazione.

Il complesso del personale a tempo indeterminato che opera in Inail è pari, al 31 dicembre 2016, a 8.814 unità, molto diversificate nelle professionalità, soprattutto dopo l'incorporazione degli Enti soppressi Ispesl ed Ipsema.

Di tali risorse, n. 8.186 (92,9%) costituiscono il personale appartenente al Comparto EPNE e n. 628 (7,1%) sono inquadrati nel Settore ricerca.

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

Il confronto evidenzia come in Inail le donne rappresentino una decisa maggioranza sul totale per il personale del comparto EPNE mentre si verifica il contrario nel Settore ricerca.

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

L'età media nel 2016 si è attestata a 53,59 anni per gli uomini contro 51,73 anni per le donne.

Il dato di maggiore e più immediata visibilità è rappresentato dalla progressiva diminuzione del personale in servizio ed il corrispondente aumento dell'età media del personale in forza all'Istituto.

Per completezza di informazione si evidenzia che nell'Istituto hanno operato nel 2016 anche le seguenti categorie di personale:

- personale dipendente con contratto privatistico nel quale sono ricompresi i metalmeccanici (n. 182), i grafici (n. 31) e i portieri (n. 2);
- personale non titolare di un rapporto di lavoro subordinato nel quale sono ricompresi i medici a rapporto libero professionale (n. 873) ed il personale titolare di un rapporto di collaborazione coordinata e continuativa (n. 414) in scadenza il 31 dicembre 2016.

Relativamente a questa ultima tipologia di personale, in conformità a quanto previsto dalla legge di stabilità 2016, sono stati attivati, con decorrenza 1 gennaio 2017, previa verifica di idoneità, n. 408 rapporti di lavoro a tempo determinato.

## **Il sistema informatico dell'Istituto**

La Direzione centrale per l'organizzazione digitale (DCOD) è responsabile della gestione e dello sviluppo del sistema informativo e da qualche anno ha assunto anche la responsabilità della gestione dell'organizzazione e dei processi.

I principali servizi erogati dalla DCOD possono essere suddivisi nelle seguenti classi:

- servizi di relazione con gli utenti: gestione di servizi agli utenti esterni ed interni;
- servizi informativi: gestione dei servizi informativi per la produzione e l'impiego, nelle varie forme interne ed esterne possibili, del patrimonio informativo;
- servizi organizzativi: gestione dei servizi relativi alla definizione e gestione dell'assetto organizzativo dell'Istituto;
- servizi applicativi: gestione di esercizio e sviluppo di applicazioni informatiche di interfaccia con l'utente interno ed esterno;
- servizi infrastrutturali: gestione di esercizio e sviluppo infrastrutture.

Il sistema informatico dell'Istituto è costituito attualmente da più sistemi di elaborazione, interconnessi mediante la rete geografica SPC (Sistema pubblico di connettività). Nei tre anni del Piano strategico triennale IT 2014/2016 è stato intrapreso il percorso di virtualizzazione delle macchine (con la sensibile riduzione di server fisici di quattro diverse generazioni), ampliata la capacità di archiviazione e rivista la gestione degli acquisti sia delle macchine che del software. In parallelo è stata completata la trasformazione del Ced con il passaggio da quattro a due siti, la sensibile riduzione dell'energia consumata, dei costi e della superficie occupata e il graduale passaggio da una configurazione in grado di far fronte anche a incidenti tecnici gravi senza interrompere la disponibilità dei server.

Per il piano triennale IT 2017/2019 si prevede un'ulteriore evoluzione che porterà l'Istituto a disporre di una infrastruttura tecnologica capace di erogare servizi anche ad altre amministrazioni pubbliche, con l'obiettivo, in accordo con i piani di Agid, di consentire a tali amministrazioni di concentrare le proprie risorse esclusivamente sui servizi specifici del proprio mandato, in uno schema in cui ad esempio l'Istituto (con altre amministrazioni) fornisce il *back end* di servizi IT che l'amministrazione "cliente" utilizza per costruire le proprie applicazioni e sistema ("prossimità digitale"). In tal modo l'Istituto verrà ad

assumere una posizione di riferimento tra le amministrazioni pubbliche provider di servizi IT.

### **Gli immobili adibiti ad attività istituzionale**

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

L'Inail può effettuare, infatti, investimenti istituzionali riferiti all'acquisto di immobili 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

Dette misure sono state tradotte in specifici criteri allocativi sulla cui base le Direzioni regionali hanno definito i rispettivi piani di ottimizzazione dell'uso degli spazi.

Attraverso gli interventi di razionalizzazione che saranno effettuati sugli immobili ad uso istituzionale sarà possibile conseguire:

- risparmi sui costi di gestione e sulle spese di funzionamento, conseguenti sia alla riduzione degli spazi occupati dalle strutture dell'Istituto, sia ai lavori per la riqualificazione energetica che sarà possibile effettuare progressivamente nelle sedi;
- vendita e/o messa a reddito degli immobili di proprietà o delle porzioni che si renderanno disponibili a fronte della contrazione degli spazi ad uso istituzionale;

- diminuzione dei costi da sostenere per canoni di locazione a seguito del rilascio di immobili trasferiti al Fondo immobili pubblici (FIP) ed assegnati in uso all'Istituto dall'Agenzia del demanio.

Le previsioni relative agli investimenti da realizzare nel 2017 riguardano gli immobili per la Direzione regionale Abruzzo e la Sede di L'Aquila, la Sede Regionale di Aosta, oltre ad un nuovo stabile da destinare ad una Sede Territoriale dell'area di Milano.

### **Lo stato di "salute finanziaria"**

Il quadro dei risultati di medio periodo evidenziati dai documenti di bilancio, 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 sostanziale sostenibilità, in termini economico-finanziari, delle linee strategiche dell'Ente formulate dal Consiglio di indirizzo e vigilanza.

Peraltro, l'analisi dei dati riferiti a ciascuna delle cinque gestioni nelle quali si articola il bilancio dell'Istituto evidenzia che, a fronte dei risultati positivi delle gestioni industria, medici esposti a radiazioni ionizzanti, assicurazione infortuni in ambito domestico e navigazione, persiste lo squilibrio strutturale della gestione agricoltura, sia pure in drastica riduzione nel corso degli ultimi anni, ascrivibile al settore dei lavoratori autonomi mentre il settore dei lavoratori dipendenti evidenzia risultanze assai più favorevoli.

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.

Consapevole di ciò, l'Istituto, pur non essendovi obbligato, è impegnato nella costruzione di un Bilancio tecnico attuariale malgrado le difficoltà dovute all'assenza di criteri normativi volti ad individuare in maniera univoca le attività patrimoniali vincolate alla copertura delle riserve tecniche.

Infatti 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 – come già illustrato nel paragrafo "Opportunità e criticità" – i limiti posti all'autonomia gestionale dell'Ente (nonostante le nuove opportunità sul fronte degli investimenti derivanti da recenti interventi normativi) 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.

### ***3.3 SWOT analysis***

Il grafico visualizza l'analisi SWOT; essa sintetizza la rilevazione delle informazioni di contesto esterno, in termini di minacce ed opportunità, e la rilevazione di dati e di informazioni, attinenti il contesto interno, nelle principali quattro dimensioni: organizzazione, risorse strumentali ed economiche, risorse umane e salute finanziaria.

## SWOT analysis

(Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)



## **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.

Nell'**allegato n. 4** sono riportate le previsioni del bilancio 2017, approvato dal CIV con delibera n. 23 del 28 dicembre 2016.

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.

Successivamente all'approvazione del bilancio da parte del competente Organo interno, 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 (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*.

Per completezza di informazione si rappresenta che con determinazione del Presidente del 9 febbraio 2017 n. 98 sono state introdotte rilevanti modifiche al sistema di pianificazione/programmazione dell'Istituto che saranno operative a decorrere dal processo previsionale per l'anno 2018.

## 4.1 La Performance aziendale

Per il 2017 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 comunicazione con gli utenti: numero degli accessi ai servizi *on line* e al portale Inail;
  - le posizioni di responsabilità ricoperte da dipendenti donna: numero delle 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'utente (tramite rilevazioni di *customer satisfaction*);
  - la diminuzione percentuale dei tempi di indisponibilità del portale Inail.

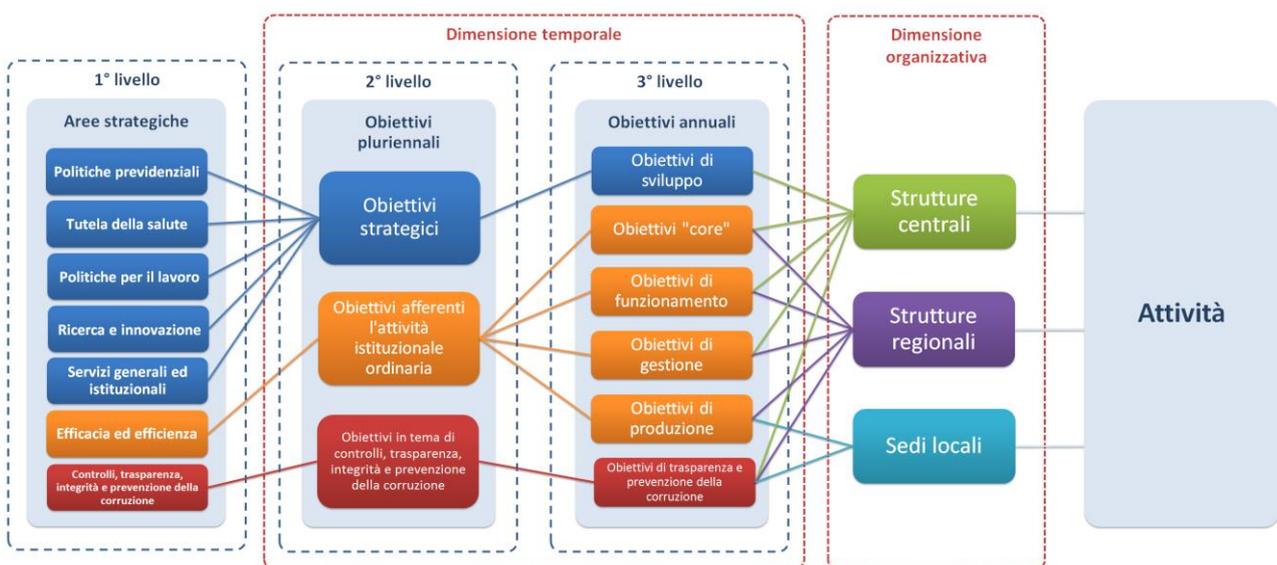
## 4.2 L'albero della performance

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

La struttura dell'albero si articola in tre livelli rappresentati da:

- le aree strategiche (1° Livello);
- gli obiettivi pluriennali (2° Livello);
- gli obiettivi annuali e le relative strutture responsabili (3° Livello).

Le attività associate al raggiungimento dei predetti obiettivi e le relative strutture titolari trovano comunque esposizione nell'**allegato n. 5**.



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.** politiche previdenziali;
- 2.** tutela della salute;
- 3.** politiche per il lavoro;
- 4.** ricerca e innovazione;
- 5.** servizi generali e istituzionali;
- 6.** efficacia ed efficienza;
- 7.** controlli, trasparenza, integrità e prevenzione della corruzione.

Le prime cinque aree strategiche coincidono con le missioni del bilancio dell'Istituto (ad esclusione delle missioni cd. tecniche) al cui interno sono ricondotti tutti gli obiettivi strategici pluriennali declinati dal Consiglio di indirizzo e vigilanza.

Tali obiettivi costituiscono, a loro volta, la base della programmazione annuale di sviluppo assegnata alla responsabilità di strutture centrali.

La sesta 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".

Come anticipato all'inizio del presente paragrafo, la settima area riguarda obiettivi individuati in materia di trasparenza e anticorruzione in ottemperanza al disposto dell'art. 1, comma 8 della legge n. 190/2012 secondo il quale "gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico-gestionale e del Piano triennale per la prevenzione della corruzione".

## **Secondo livello: gli obiettivi pluriennali**

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

- obiettivi strategici declinati dal Consiglio di indirizzo e vigilanza, contenuti nella Relazione programmatica 2017/2019 (aree strategiche da 1 a 5);
- obiettivi di efficacia ed efficienza (area strategica n. 6);
- obiettivi pluriennali in tema di controlli, trasparenza, integrità e prevenzione della corruzione (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;
- obiettivi di tipo "core", "funzionamento" e "gestione" affidati alla responsabilità delle strutture centrali e regionali;
- obiettivi di produzione delle strutture territoriali (Direzioni regionali e Sedi locali);
- obiettivi di trasparenza e prevenzione della corruzione affidati a tutte le Strutture.

## **Gli obiettivi strategici**

Gli obiettivi strategici per il triennio 2017/2019 sono stati individuati dal CIV con la Relazione programmatica adottata con delibera n. 5 del 24 maggio 2016 "Relazione Programmatica 2017/2019", aggiornata con delibera n. 11 del 13 luglio 2016.

Essi sono stati ripartiti nelle missioni e programmi nelle quali si articola il bilancio dell'Istituto (ad esclusione delle missioni cd. tecniche "Servizi per conto terzi e partite di giro" e "Fondi da ripartire").

Nel rinviare, per una loro compiuta descrizione, all'**allegato n. 5** "Albero della performance", si sottolinea che la pianificazione strategica dell'Istituto per il triennio 2017/2019 dedica particolare attenzione alla rivisitazione del sistema

tariffario ed agli interventi nei tre ambiti della Prevenzione, Ricerca e tutela della Salute.

La revisione del sistema tariffario attualmente in corso, prevista dalla legge n. 147/2013, sarà operata distintamente per singola gestione assicurativa, tenendo conto dell'andamento economico, finanziario e attuariale registrato da ciascuna di esse e garantendo il relativo equilibrio assicurativo.

Tenuto conto che i tassi di tariffa ora vigenti sono stati determinati nel 2000, assumendo a base gli infortuni e le malattie professionali maturati nel triennio di osservazione 1995-1997, tale aggiornamento è reso necessario – tra l'altro - in ragione dell'andamento del fenomeno infortunistico e tecnopatico registratosi nel corso degli ultimi anni, nonché a seguito dello sviluppo tecnologico che ha inciso sull'evoluzione delle lavorazioni.

Il potenziamento dell'offerta protesica e riabilitativa avverrà attraverso l'apertura della filiale di Lamezia Terme del Centro protesi di Vigorso di Budrio, l'apertura di nuovi Punti cliente presso le aree territoriali che ne risultano prive, redistribuiti sul territorio nazionale per favorire la prossimità del servizio agli assistiti, e il completamento della rete dei Centri di fisiokinesiterapia, in modo da garantirne la presenza omogenea su tutto il territorio nazionale.

In tema di reinserimento lavorativo per il 2017 l'Istituto ha messo a disposizione risorse per un importo complessivo di circa 21 milioni di Euro per finanziare azioni progettuali presentate dai datori di lavoro aventi ad oggetto interventi di conservazione del posto di lavoro.

Complementare all'obiettivo in tema di reinserimento lavorativo – per quanto riguarda le politiche sanitarie – è quello volto ad estendere i livelli integrativi di assistenza a tutti gli aventi diritto mediante la stipula dei contratti con le singole strutture accreditate. Infatti, in alcune Regioni i lavoratori infortunati e tecnopatici non possono ancora usufruire dei livelli integrativi di assistenza Inail per la mancata sottoscrizione delle convenzioni attuative e degli accordi contrattuali con le strutture private convenzionate.

In materia di incentivi di sostegno alle imprese saranno garantite, anche nel triennio 2017/2019, le risorse per reiterare i bandi ISI (Incentivi di sostegno alle imprese), ai quali si affiancheranno specifici bandi per l'erogazione di

finanziamenti a soggetti privati e, in quota minima, anche alle Amministrazioni locali, per lo svolgimento di attività di formazione in materia di prevenzione destinati a tutti i soggetti accreditati o previsti dal d.lgs. n. 81/2008 (rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza, responsabili del servizio prevenzione e protezione, medici competenti, ecc.).

Infine, grande rilievo viene attribuito alla funzione di ricerca, destinata sempre più - con l'incorporazione di Ispesl e il completamento del processo di integrazione - ad assumere un ruolo strategico di supporto alle attività istituzionali, da quelle prevenzionali a quelle di riabilitazione e reinserimento. Nel corso del 2017 proseguirà l'attuazione del Piano delle attività della Ricerca 2016/2018 nel quale le attività di ricerca sono distinte in attività di "Ricerca obbligatoria", attribuite all'Istituto da disposizioni normative, e attività di "Ricerca discrezionale", soggette all'approvazione da parte dei Ministeri vigilanti.

Nelle attività di Ricerca obbligatoria rientrano:

- le attività di certificazione e verifica;
- le attività di monitoraggio, consulenza e supporto tecnico normativo;
- la ricerca in tema di amianto, con specifico riferimento alla tenuta del Registro nazionale dei mesoteliomi (RENAM) e alla valutazione dei rischi nei siti da bonificare di interesse nazionale, in quelli antropici e naturali contaminati.

Le attività di Ricerca discrezionale sono destinate alla "ricerca strutturale", orientata alla riduzione degli infortuni e delle malattie professionali; alla "ricerca di carattere innovativo", rivolta allo studio dei cosiddetti nuovi rischi, cioè a tutti quegli aspetti di pericolosità lavorativa non ancora sufficientemente indagati, che hanno acquisito una crescente rilevanza in tempi recenti; ed, infine, alla "ricerca di carattere sperimentale" dedicata allo studio di eventuali rischi legati alle nanotecnologie e alle biotecnologie.

Nell'attività di Ricerca discrezionale rientra anche la individuazione di innovative modalità di monitoraggio per i lavoratori esposti all'amianto.

In coerenza con il sistema di pianificazione dell'Istituto, gli obiettivi strategici sono declinati in obiettivi operativi per ciascun anno del triennio 2017/2019 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 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, volti a migliorare la qualità del servizio reso all'utenza esterna.

Gli obiettivi di produzione per l'anno 2017, 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. 34 del 29 dicembre 2016.

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 2017.

LINEE DI PRODUZIONE	SERVIZIO	OBIETTIVI	RISULTATI	CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO EROGATO	MODALITA' EROGAZIONE TIPOLOGIA DI UTENZA	CARATTERISTICHE DELL'UTENZA	SOGGETTI ESTERNI COINVOLTI
AZIENDE	Emissioni 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	Lavorazioni incassi scartati o solo crediti	Verificare l'attualità e la fondatezza dei crediti per regolazioni passive ed eccedenze registrati in archivio sia per i clienti attivi sia per i clienti cessati.	% delle righe lavorate (solo crediti e/o incassi scartati) / incassi scartati o solo crediti da lavorare.	GESTIONE DEL RAPPORTO ASSICURATIVO	D'UFFICIO	DATORI DI LAVORO	CONSULENTI, ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA, INTERMEDIARI
AZIENDE	Lavorazioni art. 28	Assicurare l'aggiornamento puntuale delle situazioni contributive dei datori di lavoro, con riferimento specifico ai casi in cui non è pervenuta all'istituto l'annuale denuncia delle retribuzioni	% delle righe lavorate (art. 28) / numero di righe da lavorare (art. 28).	GESTIONE DEL RAPPORTO ASSICURATIVO	D'UFFICIO	DATORI DI LAVORO	CONSULENTI, ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA, INTERMEDIARI
AZIENDE	Sistemazioni situazioni contributive con titoli a debito e a credito	Assicurare il controllo puntuale della situazione contabile di quei datori di lavoro per i quali risultano contestualmente sia debiti sia crediti sia ai fini del celere rilascio della certificazione relativa alla regolarità contributiva, sia per evitare iscrizioni a ruolo non necessarie	% delle righe lavorate (compensazioni debiti/crediti) / numero di righe da lavorare (compensazioni debiti/crediti).	GESTIONE DEL RAPPORTO ASSICURATIVO	D'UFFICIO	DATORI DI LAVORO	CONSULENTI, ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA, INTERMEDIARI
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

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.

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 capite	Numero sopralluoghi- verifiche effettuate a livello regionale/ numero totale tecnici in forza	VERBALI E CERTIFICATI	SU ISTANZA DI PARTE, CON PROGRAMMAZIONE ATTIVITA' PER SETTORI DI INTERVENTO	DATORI DI LAVORO	CONSULENTI, TECNICI, ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA, INTERMEDIARI

Per tutti gli obiettivi sopra descritti sono riportati negli **allegati nn. 7, 8 e 9**, rispettivamente, le cd. "schede anagrafiche", i test di fattibilità, e 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**).

Relativamente agli obiettivi di produzione si precisa che, per tutte le Sedi territoriali, il *target* rappresenta un valore minimo da raggiungere; detti *target* sono stati aggregati a livello regionale in ponderazione con le grandezze, cioè con il numero delle lavorazioni programmate da ciascuna delle Sedi sottostanti. Per ciascuno degli obiettivi di produzione delle Direzioni regionali è indicato quando il *target* rappresenta un valore *minimo* da raggiungere o un limite *massimo* da non superare (ad es. il tempo medio programmato per una determinata lavorazione).

Si sottolinea che, con riferimento agli obiettivi delle Sedi territoriali – che fanno riferimento ai principali servizi assicurativi erogati all’utenza esterna – sono stati modificati gli obiettivi dell’Area aziende mentre sono stati confermati integralmente quelli dell’Area lavoratori.

In particolare, l’esigenza di una corretta ed efficiente gestione dei crediti contributivi da parte delle Sedi - alla quale il Consiglio di indirizzo e vigilanza attribuisce rilevanza strategica da ultimo nella Relazione programmatica 2017/2019 – ha reso opportuno l’inserimento di obiettivi aventi ad oggetto l’esame puntuale delle situazioni contributive e le conseguenti attività di sistemazione attraverso la lavorazione di specifiche liste elaborate all’inizio dell’anno relative alle:

- situazioni contributive che presentano solo crediti;
- regolazioni ex art. 28 T.U.;
- situazioni contributive che presentano contestualmente titoli a debito e a credito.

Il monitoraggio di tali obiettivi avverrà attraverso gli indicatori di seguito elencati, negoziati dalle Strutture nel corso del processo previsionale:

- indicatore S.1.10.01 - % lavorazione lista **Evidenza solo crediti**;
- indicatore S.1.11.01 - % lavorazione lista **Evidenza art. 28**;
- indicatore S.1.13.01 - % lavorazione lista **Evidenza debiti e crediti** .

Il loro inserimento tra gli obiettivi di *performance* ha la finalità di incrementare l’attività delle Sedi diretta ad una puntuale verifica dei debiti e crediti registrati in archivio al fine di iscrivere a ruolo soli titoli certi, liquidi ed esigibili.

Inoltre, il puntuale aggiornamento degli archivi permette una tempestiva verifica delle situazioni contributive riducendo i casi in cui, a seguito di richiesta di regolarità contributiva tramite il servizio Durc On Line e qualora non sia possibile l’esito automatizzato regolare in tempo reale, si rende necessaria l’istruttoria da parte della Sede competente.

Per contro, sono stati esclusi dagli obiettivi di performance delle Sedi per l’anno 2017 gli indicatori “S.1.01.06 - % emissioni cliente in 20 gg.” e “S.1.24.01 - % inviti a regolarizzare emessi in 14 gg.” in quanto, poiché per

tali lavorazioni il consuntivo registrato nel 2016 risulta pressoché pari al 100% presso tutte le Strutture, la loro permanenza nel Piano della *performance* risulterebbe contraddittoria rispetto alla logica del miglioramento continuo che rappresenta un elemento qualificante degli obiettivi dell'Istituto.

#### **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 di previsione dell'Istituto.

#### **4.5 Le indagini di customer satisfaction**

Il sistema della *performance* associa una quota parte della misurazione della *performance* organizzativa ai risultati di *customer satisfaction* relativi alle strutture territoriali, sulla base del raggiungimento di un *target* programmato a livello nazionale (che anche per il 2017 è pari al raggiungimento di un indice 3 su una scala di Likert, che va da 1 a 4, che rappresenta un giudizio pari a "abbastanza soddisfatto").

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 è presente tale linea di prodotto, comprese le Unità operative territoriali, abilitati ai Servizi *on line* 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 di ottenere 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, con cadenza mensile 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**

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

Tale valutazione risulta completamente svincolata dalla valutazione della *performance* organizzativa, fatta eccezione per coloro che hanno la responsabilità di Strutture con autonomia *budgetaria* e/o gestionale del personale<sup>9</sup> - 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 corresponsione del compenso collegato alla *performance* individuale, ma anche una riduzione o l'azzeramento del compenso collegato alla *performance* organizzativa.

Al fine di assicurare la massima equità valutativa e la necessaria responsabilizzazione dei soggetti cui compete la valutazione, il personale è

---

<sup>9</sup> 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.

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.

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

Tali meccanismi sono stati estesi nel 2014 al personale con qualifica dirigenziale e nel 2015 anche 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 materia<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> 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 delle 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) **definizione dell'identità dell'organizzazione** con il coinvolgimento dell'ufficio Programmazione, performance e controllo di gestione della Direzione centrale pianificazione bilancio e controllo;
- 2) **analisi del contesto esterno ed interno** con il coinvolgimento, oltre al citato Ufficio della Direzione centrale pianificazione bilancio e controllo, della Direzione centrale risorse umane, dell'Ufficio bilancio della Direzione centrale pianificazione bilancio e controllo e della Direzione centrale organizzazione digitale;
- 3) **definizione degli obiettivi strategici e delle strategie** incentrata sulla Relazione programmatica 2017/2019 adottata dal CIV con delibera n. 5 del 24 maggio 2016 e aggiornata con delibera n. 11 del 13 luglio 2016;
- 4) **definizione degli obiettivi e dei piani operativi** incentrata sul processo di programmazione e *budget* che ha interessato tutte le strutture centrali e periferiche, avviato dalla circolare del Direttore generale n. 24 del 15 luglio 2016;

5) **comunicazione del Piano all'interno ed all'esterno** affidata alla Direzione centrale pianificazione e 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 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 2017 esso sarà oggetto di ulteriori azioni di miglioramento finalizzate, da un lato, ad adeguare gli obiettivi e gli indicatori alla evoluzione del mandato istituzionale e della *mission* dell'Istituto e, dall'altro, 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

Nel rispetto della previsione di cui all'art. 1, comma 8, della legge n. 190/2012, come modificato dalla legge n. 97/2016, gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, individuati nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione 2017/2019, costituiscono anche contenuto necessario del presente Piano della *performance*.

In particolare, all'interno della specifica area strategica denominata *Controlli, trasparenza, integrità e prevenzione della corruzione*, sono stati ricondotti specifici obiettivi volti al miglioramento dei livelli di trasparenza, integrità e prevenzione della corruzione.

Detti obiettivi - per la cui compiuta declinazione in obiettivi annuali di sviluppo si rinvia agli **allegati nn. 14 e 15** - sono affidati, per il triennio 2017/2019, 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 e concorrono a definire la *performance* dell'Istituto nella sua duplice dimensione della *performance* organizzativa e individuale.

Nel 2017 l'attività dell'Istituto si muoverà lungo le seguenti direttrici:

- diffusione capillare, nei confronti di tutto il personale, della cultura dell'integrità e della trasparenza attraverso la progettazione e l'implementazione di iniziative formative e informative, su aspetti generali e peculiari, idonee a incrementare la cultura della trasparenza e integrità; il monitoraggio dell'efficacia degli interventi formativi svolti; la ricognizione di ulteriori fabbisogni formativi;
- realizzazione di un sistema di gestione del rischio corruzione - nell'ambito degli strumenti adottati a presidio della sicurezza, e alla luce delle indicazioni metodologiche fornite da ANAC e delle Linee guida internazionali

di riferimento, tramite il completamento e affinamento della mappatura per la gestione dei rischi di *mala gestio* nelle aree maggiormente esposte, anche attraverso lo sviluppo di un apposito applicativo;

- ottimizzazione del sistema dei controlli interni, anche con tecniche di *audit* finalizzate alla riduzione dei rischi operativi;
- realizzazione di un sistema informatizzato per il monitoraggio dei controlli interni (sulla *compliance* e sulle condotte operative) per contribuire all'innalzamento dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione amministrativa e per il miglioramento della qualità dei servizi, anche attraverso l'analisi e la valutazione statistica dei dati desunti dalle procedure gestionali e dalle risultanze delle attività di verifica (analisi predittiva).

Una rilevante novità introdotta in occasione della programmazione per l'anno 2017 riguarda l'integrazione tra obiettivi di produzione e obiettivi in materia di trasparenza e anticorruzione essendo stati individuati due obiettivi di produzione che si riferiscono ad attività delle Sedi e delle Direzioni regionali (la sistemazione delle situazioni contributive ed il rimborso delle prestazioni erogate per infortunio o malattia professionale) nelle quali potrebbero annidarsi fenomeni di "mala gestio".

<b>Strutture</b>	<b>Processo</b>	<b>Obiettivo</b>	<b>INDICATORE</b>
Sedi	Aziende	Sistemazione delle situazioni contributive	Percentuale lavorazione lista evidenza debiti e crediti
Direzioni regionali	Lavoratori	Recupero delle prestazioni erogate per infortunio o m.p.	Percentuale importo incassato rispetto all'importo programmato

## **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: Preventivo finanziario gestionale
- Allegato n. 5: Albero della *performance* 2017/2019
- Allegato n. 6: Obiettivi operativi Piano pluriennale 2017/2019
- 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 Sedi locali e delle Direzioni regionali
- Allegato n. 11: Obiettivi di produzione delle Sedi locali
- Allegato n. 12: Obiettivi di produzione delle Sedi locali 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>
AVV.GEN.:	Avvocatura generale
CAD-CAM:	<i>Computer-aided design, computer-aided manufacturing</i>
CARCLI:	Cartella clinica
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
D.M.:	Decreto ministeriale
DB:	Danno biologico
DC:	Direzione centrale
DCA:	Direzione centrale acquisti
DCAPR	Direzione centrale assistenza protesica e riabilitazione
DCOD:	Direzione centrale organizzazione digitale
DCPBC	Direzione centrale programmazione, bilancio e controllo
DCPC:	Direzione centrale pianificazione e comunicazione
DCPREV:	Direzione centrale prevenzione

DCPSS:	Direzione centrale prestazioni socio sanitarie
DCRA:	Direzione centrale rapporto assicurativo
DCRIC:	Direzione centrale ricerca
DCRU:	Direzione centrale risorse umane
DG:	Direzione generale/Direttore generale
DG-EMPL:	<i>Directorate general for employment, social affairs and inclusion</i>
DGSIA:	Direzione generale per i sistemi informativi automatizzati
DIMEILA:	Dipartimento di medicina, epidemiologia, igiene del lavoro e ambientale
DIPIA:	Dipartimento installazioni di produzione e insediamenti antropici
DIT:	Dipartimento innovazioni tecnologiche e sicurezza degli impianti, prodotti e insediamenti antropici
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
DWDM:	<i>Dense Wavelength Division Multiplexing</i>
EBM:	<i>Evidence-based medicine</i>
ECM:	Educazione continua in medicina
EESSI:	<i>Electronic exchange of social security Information</i>
ENPI:	Ente nazionale per la prevenzione degli infortuni
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
ICF:	<i>International classification of functioning, disability and health</i>
ICOH:	<i>International commission on occupational health</i>
ICT:	<i>Information and communications technology</i>
ILO:	<i>International labour organization</i>
INAIL:	Istituto nazionale per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro
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
PAPI:	<i>Paper and pen interviewing</i>
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
SDN:	<i>Software-defined networking</i>
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
SSI:	Servizio sociale informatizzato
SSN:	Servizio sanitario nazionale
SSO:	Servizio supporto organi
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  
WAN: *Wide area network*