

PASSAGGI  
DI LIVELLO ECONOMICO  
ALL'INTERNO DELLE AREE

Materiale Didattico  
Vers. Ottobre 2012

**L'ORGANIZZAZIONE DELL'INAIL  
IL SISTEMA DI PROGRAMMAZIONE,  
BILANCIO E CONTROLLO**

DCPOC

SERVIZIO FORMAZIONE

Redattori

# INDICE

<b>PREMESSA .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 L'ASSETTO ORDINAMENTALE E LE SUE FONTI NORMATIVE .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2 PRINCIPALI FONTI REGOLAMENTARI INTERNE .....</b>	<b>6</b>
<b>2. LA GOVERNANCE DELL'ISTITUTO .....</b>	<b>6</b>
<b>3. IL MODELLO ORGANIZZATIVO .....</b>	<b>8</b>
<b>3.1 DIREZIONE GENERALE .....</b>	<b>9</b>
3.1.1 Finalità .....	9
3.1.2 Articolazione .....	9
<b>3.2 DIREZIONE REGIONALE .....</b>	<b>12</b>
3.2.1 Finalità .....	12
3.2.2 Classificazione .....	12
3.2.3 Articolazione .....	13
<b>3.3 SEDI LOCALI .....</b>	<b>14</b>
3.3.1 Finalità .....	14
3.3.2 Classificazione .....	15
3.3.3 Articolazione .....	15
<b>4. L'EVOLUZIONE DEL MODELLO ORGANIZZATIVO .....</b>	<b>16</b>
<b>5. LA FUNZIONE ORGANIZZAZIONE .....</b>	<b>18</b>
<b>5.1 LA FUNZIONE ORGANIZZAZIONE A LIVELLO CENTRALE E TERRITORIALE .....</b>	<b>19</b>
5.1.1 Direzione Generale .....	19
5.1.2 Direzione Regionale .....	21
<b>6. PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO .....</b>	<b>21</b>
<b>6.1 LE NOVITÀ INTRODOTTE CON IL NUOVO SISTEMA DI PIANIFICAZIONE, BILANCIO E CONTROLLO (PBC) .....</b>	<b>22</b>
<b>6.2 IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE/PROGRAMMAZIONE: SOGGETTI, TEMPI E PROVVEDIMENTI .....</b>	<b>25</b>
<b>6.3 IL PIANO DELLA PERFORMANCE .....</b>	<b>27</b>
<b>7. IL SISTEMA DEI CONTROLLI .....</b>	<b>29</b>
<b>7.1 CONTROLLO STRATEGICO .....</b>	<b>29</b>
<b>7.2 CONTROLLO DI GESTIONE .....</b>	<b>30</b>
<b>7.3 CONTROLLO AMMINISTRATIVO- CONTABILE .....</b>	<b>30</b>
<b>7.4 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE .....</b>	<b>31</b>

## **PREMESSA**

L'ampliamento dei compiti dell'Istituto e la costante esigenza di ottimizzare le attività gestionali rappresentano i principali fattori alla base dell'evoluzione dei modelli di servizio e del costante sviluppo di sistemi a sostegno dei processi decisionali.

In particolare, è necessario definire misure strutturali in grado di assicurare livelli di servizio crescenti, in relazione alle effettive esigenze degli utenti, nonostante la progressiva diminuzione delle risorse (umane, strumentali e finanziarie). In tal senso, la più recente evoluzione normativa ha posto alla base di numerose innovazioni i bisogni dei cittadini, incidendo in maniera significativa sugli obblighi posti a carico delle pubbliche amministrazioni, anche sotto il profilo della trasparenza e della esigibilità dei risultati.

Per rispondere a queste esigenze, l'Istituto ha, tra l'altro, intrapreso specifiche iniziative per razionalizzare sistemi e metodologie a supporto dei processi di pianificazione e controllo, in coerenza con il dettato normativo che tende sempre più a rafforzare le correlazioni tra obiettivi, attività e risorse.

In particolare, nel 2009 è stato avviato uno specifico progetto per la revisione di detti sistemi, mirato, in particolare, a:

- integrare tutte le fasi del processo previsionale, in stretta coerenza con la formulazione delle previsioni economico-finanziarie;
- fornire gli elementi per la classificazione del bilancio per missioni e programmi, prevista dalla legge di contabilità e finanza pubblica n. 196 del 31 dicembre 2009 di cui si dirà più avanti;
- supportare processo di armonizzazione dei sistemi contabili pubblici e gestire tutte le informazioni necessarie a rappresentare l'impiego delle risorse, in senso economico-patrimoniale e analitico e ad affinare il controllo di gestione ed il controllo economico anche mediante sistemi di reporting;
- predisporre sistemi di rilevazione dei risultati che, in linea con la nuova normativa in materia di ottimizzazione della produttività, si correlino con i sistemi di valutazione ed i sistemi incentivanti.

Sul piano normativo, gli interventi di riforma introdotti dal decreto legislativo n. 150/2009 (c.d. decreto Brunetta) e dalla legge n. 196/2009 - in materia di contabilità e finanza pubblica - rappresentano i principali riferimenti posti a base dei sistemi introdotti, attualmente in uso presso l'Istituto.

Sul versante organizzativo deve evidenziarsi che l'attribuzione all'Inail delle funzioni dei soppressi Ipsema e Ispesl, disposta dal decreto legge n. 78/2010, convertito nella legge n. 122/2010, ha dato luogo all'attivazione di un complesso percorso di integrazione, che ha interessato per molteplici aspetti, l'intero Istituto. Tra l'altro, gli stessi sistemi di programmazione e controllo sono stati implementati per consentire la gestione integrata dell'intero processo previsionale e di controllo, a regime dal 2012 (previsioni esercizio 2013), nella prospettiva di una effettiva armonizzazione delle metodologie, che tenesse conto delle peculiarità connesse alle funzioni di nuova acquisizione.

## 1.1 L'ASSETTO ORDINAMENTALE E LE SUE FONTI NORMATIVE

Il sistema di governance e la struttura organizzativa dell'Istituto trovano fondamento nell'insieme di norme e regolamenti che, a partire dagli anni '80, ha riformato la pubblica amministrazione, introducendo principi cardine quali l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione.

Al riguardo, si richiamano brevemente la legge 88/89, che ha sancito l'autonomia organizzativa dell'Inail, chiamato ad agire, nel quadro della politica economica generale, secondo criteri di economicità ed imprenditorialità e il decreto legislativo 479/94, che disciplina gli organi dell'Istituto e le funzioni ad essi attribuite.

Deve tenersi in considerazione, inoltre, per gli impatti sui sistemi di pianificazione e controllo, il decreto legislativo n. 150/2009. Il c.d. "decreto Brunetta" ha introdotto infatti importanti novità in tema di trasparenza e merito. Lo stesso decreto ha, tra l'altro, modificato il sistema dei controlli contenuto nel Decreto Legislativo n. 286/1999, attribuendo le competenze già svolte dai Nuclei di Valutazione e Controllo Strategico - NUVACOST, aboliti a decorrere dal 30 aprile 2010 - agli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV) i quali, come si vedrà più avanti, oltre a svolgere alcuni compiti in precedenza attribuiti ai predetti "Nuclei", rivestono un ruolo centrale nel sistema della performance, anch'esso introdotto dal D.Lgs. n. 150/2009.

In relazione alla correlazione dei sistemi di pianificazione e controllo con il bilancio, si richiama, inoltre, la legge 196/2009, che ha riformato i sistemi contabili pubblici introducendo, tra l'altro, la classificazione del bilancio per missioni e programmi. I principi posti a base di detta classificazione sono stati recepiti dall'Istituto fin dallo stesso 2009 mediante l'introduzione, prima in via sperimentale e poi a regime, del bilancio per missioni e programmi basato su un sistema di previsione interamente fondato sulla predetta classificazione, secondo logiche di trasparenza della finalizzazione della spesa.

Altro aspetto molto importante, specie sul versante organizzativo, riguarda la progressiva estensione dell'informatizzazione dei servizi, la cui fonte normativa è contenuta nel **decreto Legislativo n. 235/2010, che ha modificato il Codice dell'amministrazione digitale introdotto con D.Lgs. n. 82/2005 (cd. nuovo C.A.D.), che definisce il quadro legislativo entro cui deve trovare attuazione la digitalizzazione dell'azione amministrativa, sancendo veri e propri diritti dei cittadini e delle imprese in materia di uso delle tecnologie nelle comunicazioni con le amministrazioni.**

**Tra i provvedimenti normativi più recenti, si richiamano infine la legge 14 settembre 2011, n.148, nonché la legge 7 agosto 2012, n. 135, in relazione alle cui disposizioni sono attualmente in fase di definizione il modello organizzativo integrato e la rideterminazione delle dotazioni organiche dell'Istituto.**

## **1.2 PRINCIPALI FONTI REGOLAMENTARI INTERNE**

**Regolamento di Organizzazione**, approvato dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione n.232/99 e più volte modificato, da ultimo con Determinazione del Commissario Straordinario n.111 del 29 marzo 2012.

**Ordinamento delle Strutture centrali e territoriali**, approvato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 248 del 15 luglio 1999.

**Norme sull'ordinamento amministrativo-contabile in attuazione dell'art.43 del regolamento di organizzazione**, approvate con deliberazione del Presidente – Commissario Straordinario n. 31 del 27 febbraio 2009.

## **2. LA GOVERNANCE DELL'ISTITUTO**

In relazione alle modifiche introdotte dalla legge 122/2010, che ha abolito i consigli di amministrazione ed ha disposto che le relative competenze "sono devolute al Presidente dell'Ente, che le esercita con proprie determinazioni", il Regolamento di organizzazione è stato modificato da ultimo, come detto, con Determinazione del Commissario Straordinario n.111 del 29 marzo 2012.

Ciò premesso, sono Organi dell'Istituto il Presidente, il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza, il Collegio dei Sindaci ed il Direttore Generale. Di seguito si fornisce una breve descrizione delle funzioni svolte dai predetti Organi.

**IL PRESIDENTE** riveste il ruolo di legale rappresentante dell'Istituto ed esercita le funzioni in precedenza svolte dal Consiglio di Amministrazione. Tra le funzioni attribuite al Presidente, si richiamano:

- la predisposizione dei piani pluriennali, dei criteri generali dei piani di investimento e di disinvestimento, del bilancio preventivo e del conto consuntivo nonché delle variazioni di bilancio, nell'osservanza degli indirizzi generali fissati dal Consiglio di Indirizzo e Vigilanza;
- l'approvazione e l'attribuzione al Direttore Generale delle risorse annuali di spesa da destinare ai singoli centri di responsabilità ed agli specifici progetti per la gestione operativa delle attività, nei limiti di bilancio e della pianificazione definita;
- la trasmissione, con cadenza trimestrale, al Consiglio di Indirizzo e Vigilanza di una relazione predisposta dal Direttore Generale sull'attività svolta - con particolare riferimento al processo produttivo ed al profilo finanziario - nonché di qualsiasi altra relazione che sia richiesta dal suddetto Consiglio;
- la nomina, d'intesa con il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza, dei membri dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

**IL CONSIGLIO DI INDIRIZZO E VIGILANZA** svolge le funzioni di indirizzo e vigilanza ed è composto da rappresentanti delle parti sociali.

Per quanto riguarda la **funzione di indirizzo**, il CIV, di norma entro sei mesi dall'insediamento, predispone ed approva il **Documento programmatico generale**, denominato "Programma generale e linee di indirizzo" con il quale, in coerenza con i vincoli della politica economica nazionale e delle risorse disponibili, fissa gli obiettivi da raggiungere nel corso del mandato.

Sulla base del predetto Documento programmatico generale, ogni anno, di norma entro il 20 aprile, determina con la **Relazione programmatica** gli obiettivi strategici pluriennali (triennio) sulla base dei quali gli Organi di gestione predisporranno i piani pluriennali dell'attività dell'Ente. La Relazione programmatica costituisce un allegato al Bilancio di previsione.

La funzione di indirizzo viene esercitata, inoltre, per mezzo di **direttive di carattere generale**, relative all'attività dell'Ente, che costituiscono una più analitica declinazione delle linee di indirizzo nei singoli settori.

La **funzione di vigilanza** è volta ad accertare la coerenza dell'attività dell'Istituto con la missione istituzionale nonché a verificare la realizzazione degli obiettivi e la correttezza ed economicità della gestione delle risorse rispetto agli indirizzi forniti.

Anche nell'espletamento di detta funzione, il CIV si avvale di direttive generali, che vengono emanate, fra l'altro, per riallineare l'attività di gestione agli atti di indirizzo.

Il CIV **approva** in via definitiva il bilancio preventivo, le relative variazioni nonché il conto consuntivo, i piani pluriennali ed i criteri generali di investimento e disinvestimento predisposti dal Presidente.

**IL COLLEGIO DEI SINDACI** esercita le funzioni di cui all'articolo 2403<sup>1</sup> e seguenti del Codice Civile. Vigila sulla legittimità e regolarità contabile di tutte le gestioni amministrative dall'Istituto e, in tale ambito, sugli atti relativi alla gestione del patrimonio e sul bilancio dell'Ente. I componenti del Collegio sindacale intervengono alle sedute del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza e dei Comitati previsti per le varie gestioni.

**IL DIRETTORE GENERALE** è posto a capo della struttura organizzativa dell'Ente, sovrintende al personale e all'organizzazione dei servizi e ne assicura l'unità operativa e di indirizzo tecnico-amministrativo, nel rispetto dei criteri generali e delle direttive del Presidente.

E' responsabile dell'attività diretta al conseguimento dei risultati e degli obiettivi e dispone l'esecuzione delle deliberazioni degli Organi dell'Istituto.

---

<sup>1</sup> **Art. 2403 codice civile:** "il collegio sindacale vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento. Esercita inoltre il controllo contabile nel caso previsto dall'articolo 2409 bis, terzo comma".

### **3. IL MODELLO ORGANIZZATIVO**

Il modello organizzativo dell'Istituto è stato profondamente innovato negli ultimi anni, e da ultimo rivisitato con la deliberazione del Presidente-Commissario Straordinario n. 78 del 26 novembre 2008, "Rideterminazione della dotazione organica dell'Istituto. Modello Organizzativo. Riallocazione delle risorse" e con la determinazione presidenziale n. 80 del 15 settembre 2010, con la quale è stata approvata la rideterminazione delle dotazioni organiche dell'Istituto attualmente vigente.

Complessivamente, il modello organizzativo riflette l'esigenza di orientare l'organizzazione verso l'utenza esterna, garantendo all'utenza interna le indispensabili attività di indirizzo e coordinamento, sia in ambito centrale che regionale.

Di seguito, si riportano le deliberazioni e le determinazioni, in parte già richiamate, con le quali, nel corso degli ultimi anni, è stato definito l'assetto organizzativo dell'Ente, che si aggiungono ai già citati "Regolamento di organizzazione" ed "Ordinamento delle Strutture Centrali e Territoriali".

**Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 500 del 24 dicembre 2007** –"Ordinamento delle Strutture Centrali e Territoriali. Linee guida".

**Deliberazione del Presidente Commissario Straordinario n.78 del 26 novembre 2008** - "Rideterminazione della dotazione organica dell'Istituto. Modello organizzativo. Riallocazione delle risorse umane", adottata in ottemperanza al disposto della legge 6 agosto 2008, n.133, art.74, che ha disposto l'adozione da parte delle Pubbliche Amministrazioni - compresi gli Enti Pubblici non Economici - entro il 30 novembre 2008, di iniziative volte a ridurre gli assetti organizzativi (incidendo sugli uffici dirigenziali e sulle dotazioni organiche del personale non dirigenziale) ed a contrarre il numero delle risorse adibite allo svolgimento di compiti logistico strumentali e di supporto.

**Determinazione del Presidente n. 80 del 15 settembre 2010**, con la quale è stata approvata la dotazione organica dell'Istituto per il triennio 2010/2012, in ottemperanza al disposto della legge 26 febbraio 2010, n.25 - di conversione, con modificazioni, del Decreto legge 30 dicembre 2009, n.194, recante proroga dei termini previsti da disposizioni legislative - che all'art.2, comma 8 bis, aveva previsto l'obbligo per le Pubbliche Amministrazioni di:

- apportare, entro il 30 giugno 2010, un'ulteriore riduzione degli uffici dirigenziali di livello non generale e delle relative dotazioni organiche in misura non inferiore al 10% di quelli risultanti a seguito dell'applicazione dell'art.74 della legge 133/2008;
- rideterminare le dotazioni organiche del personale non dirigenziale, apportando una ulteriore riduzione non inferiore al 10% della spesa complessiva relativa al numero dei posti di organico di tale personale risultante a seguito dell'applicazione del citato art.74.

Attualmente, come detto, sono in fase di definizione il modello organizzativo integrato con le funzioni in precedenza svolte dagli enti soppressi dal D.L. n.

78/2010, nonché la rideterminazione delle dotazioni organiche dell'Istituto ai sensi della Legge 14 settembre 2011, n.148 e della Legge 7 agosto 2012, n. 135.

In applicazione delle disposizioni in materia di **protezione dei dati personali**, contenute, da ultimo, nel decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196 (Codice in materia di protezione dei dati personali), l'Istituto ha, inoltre, adottato nel corso del tempo diversi provvedimenti per l'individuazione del relativo modello organizzativo. Tra questi, è opportuno citare:

**Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 558 del 20 dicembre 2006** - "Regolamento attuativo del Decreto legislativo 30 giugno 2003, n.196".

**Circolare n.8 del 25 febbraio 2009** - "Misure finalizzate a dare attuazione alle disposizioni del Codice in materia di protezione dei dati personali".

**Delibera del Presidente-Commissario Straordinario n.160 del 31 luglio 2009** - "Modello organizzativo Privacy" che ha parzialmente modificato i precedenti provvedimenti in materia.

Nei paragrafi che seguono si fornisce una descrizione sintetica dell'attuale assetto organizzativo dell'Istituto.

### **3.1 DIREZIONE GENERALE**

#### **3.1.1 Finalità**

La Direzione Generale svolge funzioni di direzione, coordinamento, indirizzo operativo, programmazione e controllo, per l'attuazione delle direttive degli organi indicate nei documenti di pianificazione e programmazione produttiva, economica e finanziaria.

Svolge compiti di produzione accentrata o di presidio di funzioni che richiedono specifiche competenze e rivestono carattere strategico per l'Ente.

#### **3.1.2 Articolazione**

Il modello organizzativo della Direzione Generale è articolato in:

- **Direzioni Centrali** – sono affidate alla responsabilità di un Dirigente con incarico di livello dirigenziale generale; le Direzioni sono articolate in uffici che curano specifici processi di competenza. Il modello organizzativo attuale prevede le seguenti Direzioni centrali:
  - **Direzione centrale Rischi**, responsabile in materia di rapporti con le aziende, di entrate istituzionali e del relativo processo di applicazione della tariffa, di monitoraggio del rischio, di attività di vigilanza assicurativa e recupero crediti;
  - **Direzione centrale Prestazioni**, responsabile in materia di rapporti con gli assicurati ed invalidi e di erogazione dell'intera gamma delle prestazioni assicurative;
  - **Direzione centrale Prevenzione**, responsabile della realizzazione dei compiti assegnati all'Istituto in materia di sicurezza e salute nei luoghi di lavoro;

- **Direzione centrale Riabilitazione e Protesi**, responsabile dei compiti assegnati all'Istituto in materia di riabilitazione. Svolge le attività finalizzate alla sperimentazione, alla produzione ed al collaudo delle applicazioni di protesi e presidi ortopedici, nonché le attività sanitarie, ausiliarie e di fisiokinesiterapia, finalizzate all'applicazione delle protesi e dei presidi ortopedici stessi;
  - **Direzione centrale Programmazione Organizzazione e Controllo**, responsabile in materia di pianificazione, organizzazione e controllo nell'ambito delle linee di indirizzo degli Organi, alla cui elaborazione concorre con attività istruttorie e proposte definite d'intesa con le altre Strutture centrali;
  - **Direzione centrale Comunicazione**, responsabile della predisposizione del piano di comunicazione aziendale e della realizzazione degli obiettivi dell'Istituto nello specifico settore. Provvede alla divulgazione interna ed esterna di informazioni aziendali ed assicura lo svolgimento delle attività editoriali dell'Istituto;
  - **Direzione centrale Patrimonio**, svolge funzioni di indirizzo e controllo dei processi di acquisizione, trasformazione, conservazione e dismissione dei beni immobili e mobili in attuazione degli obiettivi definiti dagli Organi;
  - **Direzione centrale Servizi Informativi e Telecomunicazioni**, responsabile del sistema informatico e di telecomunicazione aziendale, dello sviluppo del sistema informativo aziendale, dell'integrazione con gli altri sistemi della Pubblica Amministrazione, dei rapporti telematici nonché dell'evoluzione degli strumenti tecnologici per la reingegnerizzazione dei processi produttivi;
  - **Direzione centrale Risorse Umane**, cura l'elaborazione dei criteri generali di politica del personale. Svolge funzioni di indirizzo normativo ed operativo in materia di acquisizione del personale, incarichi, mobilità, sistema valutativo, gestione dello stato giuridico, trattamento economico e di fine rapporto, trattamento pensionistico;
  - **Direzione centrale Ragioneria**, responsabile in materia di contabilità e bilancio ed in materia di controllo di regolarità amministrativo-contabile; redige gli elaborati tecnici per la formulazione del bilancio di previsione e predispone i conti consuntivi. E' responsabile degli adempimenti in materia fiscale riguardanti l'Istituto nonché di quelli connessi alla gestione delle posizioni previdenziali del personale in servizio;
  - **Direzione centrale Supporto Organi**, responsabile della organizzazione e della gestione del supporto normativo, tecnico-procedurale ed informativo per l'operatività degli Organi dell'Istituto. Assicura i rapporti funzionali tra gli Organi di governo e la Direzione Generale.
- **Consulenze professionali** – operano in posizione di staff del Direttore Generale e della tecnostruttura della Direzione Generale e

sono articolate in settori sulla base dei prodotti/servizi realizzati o delle Strutture assistite; sono affidate alla responsabilità di un professionista che assume la denominazione di Coordinatore Generale. Il modello organizzativo attuale prevede le seguenti strutture consulenziali:

- **Avvocatura Generale**, responsabile della funzione legale dell'Istituto;
  - **Consulenza Tecnica Accertamento Rischi e Prevenzione (CONTARP)**, responsabile della funzione tecnica di rilevazione degli elementi per la valutazione del rischio ai fini dell'applicazione delle norme concernenti l'assicurazione gestita dall'Istituto, nonché delle funzioni tecniche necessarie per la realizzazione dei compiti assegnati all'Istituto in materia di prevenzione e sicurezza sui luoghi di lavoro;
  - **Consulenza Tecnica per l'Edilizia (CTE)**, responsabile della funzione tecnica per la gestione del patrimonio immobiliare;
  - **Consulenza Tecnica per l'Innovazione Tecnologica (CIT)**, responsabile della ideazione ed elaborazione del modello architettonico del sistema informativo dell'Istituto;
  - **Consulenza Statistico-Attuariale (CSA)**, responsabile della funzione tecnica di studio, analisi ed elaborazione di dati a fini statistico-attuariali.
- **Sovrintendenza medica generale** - è competente in materia sanitaria; è affidata alla responsabilità di un dirigente medico di II livello che assume la denominazione di Sovrintendente Medico. E' articolata in settori sulla base dei prodotti/servizi realizzati.
  - **Servizi** - svolgono compiti di produzione accentrata o di presidio di funzioni che richiedono specifiche competenze. Sono organizzati come strutture autonome e rispondono del loro operato direttamente al Direttore Generale. Al fine di garantire la complessiva coerenza dei piani di attività, i Servizi si coordinano con le rispettive Direzioni centrali di riferimento, individuate in relazione alla competenza sulle specifiche materie trattate. I Servizi sono affidati alla responsabilità di un Dirigente con incarico di livello dirigenziale non generale. Il modello organizzativo attuale prevede i seguenti Servizi:
    - **Formazione**, responsabile dell'elaborazione dei modelli di sviluppo delle professionalità;
    - **Ufficio Stampa**, responsabile in materia di rapporti con i media per la diffusione di notizie, dati ed elementi di conoscenza relativi alle attività dell'Istituto;
    - **Ufficio Rapporti Assicurativi Extranazionali (URAE)**, cura l'attuazione della regolamentazione internazionale in materia di sicurezza sociale e si occupa della gestione dei rapporti economici di carattere assicurativo con Organismi esteri;
    - **Casellario Centrale Infortuni**, responsabile dell'acquisizione e classificazione delle informazioni relative agli infortuni lavorativi ed extralavorativi con esito di invalidità permanente;

- **Centrale Acquisti**, responsabile della gestione delle procedure di gara per la fornitura di beni e servizi e per l'esecuzione di lavori (ad eccezione delle forniture di beni e servizi informatici e di telecomunicazione , rispetto alle quali è competente la DCSIT);
- **Ispettorato ed Audit**, svolge attività ispettiva al fine di rilevare e valutare situazioni particolari, legate prevalentemente al comportamento dei soggetti, operando su richiesta del Direttore Generale e per obiettivi specifici. Valuta l'operato del personale dell'Ente sotto il profilo disciplinare per accertarne la conformità alle disposizioni di legge e regolamentari. Applica apposite metodologie di audit.

## **3.2 DIREZIONE REGIONALE**

### **3.2.1 Finalità**

Le Direzioni regionali sono responsabili del governo del territorio di propria competenza, supportano le attività produttive per il raggiungimento dei risultati complessivi, rispondono degli obiettivi assegnati alle Strutture regionali ed alle singole Sedi locali. Svolgono compiti di indirizzo e controllo a garanzia della omogeneità e della correttezza di funzionamento delle Sedi Locali, organizzano le risorse per conseguire il riequilibrio dell'assetto produttivo, erogano i servizi di tipo specialistico alle Sedi locali.

Svolgono attività accentrata relativamente:

- alle funzioni di supporto (programmazione, contabilità e relativi controlli, approvvigionamenti, gestione dei beni immobili, mobili e gestione del personale);
- alle funzioni informatiche;
- alla gestione, al coordinamento ed alla verifica delle funzioni degli Ispettori di vigilanza.

### **3.2.2 Classificazione**

Il modello organizzativo prevede **quattro tipologie di Direzioni regionali** a presidio del territorio, in relazione alla dimensione della Regione ed alla complessità gestionale:

**Tipo A** – affidata alla responsabilità di un Dirigente con incarico di livello dirigenziale generale ed articolata in tre Uffici attribuiti a Dirigenti con incarico di livello dirigenziale non generale;

**Tipo B** – affidata alla responsabilità di un Dirigente con incarico di livello dirigenziale generale ed articolata in un Ufficio attribuito ad un Dirigente con incarico di livello dirigenziale non generale ed a due Uffici affidati alla responsabilità di funzionari in posizione apicale;

**Tipo C** – affidata alla responsabilità di un Dirigente con incarico di livello dirigenziale non generale ed articolata in un Ufficio attribuito ad un Dirigente di pari livello e due uffici affidati alla responsabilità di funzionari in posizione apicale;

**Tipo D** – affidata alla responsabilità di un Dirigente con incarico di livello dirigenziale non generale ed articolata in tre Uffici affidati alla responsabilità di funzionari in posizione apicale;

Sono previste, inoltre, **due Direzioni Provinciali (Trento e Bolzano)** ognuna affidata ad un Dirigente con incarico di livello dirigenziale non generale.

### **3.2.3 Articolazione**

Il modello organizzativo delle Direzioni regionali prevede la seguente articolazione:

**Ufficio Programmazione, Organizzazione e Controllo:** esercita le funzioni di programmazione, organizzazione, controllo e comunicazione della Regione. Assicura l'assistenza applicativa e procedurale alle Sedi locali per le funzioni di competenza. Fornisce indirizzi normativo/gestionali sulle materie di competenza agli uffici ed alle Sedi locali. Esercita la funzione di auditing sul territorio. Progetta ed eroga gli interventi formativi e di addestramento per lo sviluppo delle risorse umane della Regione e delle Sedi Locali.

**Ufficio Attività strumentali:** esercita le funzioni relative alla gestione accentrata del personale, degli approvvigionamenti e degli immobili della Regione. Esercita la gestione accentrata della funzione di controllo contabile delle attività delle Sedi locali oltre al controllo sulle attività della Direzione regionale. Assicura l'assistenza normativa, gestionale e procedurale alle Sedi locali per le funzioni di competenza. Fornisce indirizzi ed assistenza applicativa per i sistemi informatici delle Sedi e gestisce il sistema informatico della Direzione regionale. Fornisce, infine, supporto tecnologico alle altre funzioni della Direzione regionale per lo sviluppo di analisi direzionali (intelligence, analisi dei costi, ecc...).

**Ufficio Attività istituzionali:** esercita la gestione accentrata di alcune parti delle funzioni istituzionali ad alta specializzazione. Assicura l'assistenza applicativa e procedurale alle Sedi locali per le funzioni di competenza. Fornisce indirizzi normativo/gestionali sulle materie di competenza alle Sedi locali. Gestisce i rapporti con le associazioni datoriali, con gli ordini dei Consulenti del lavoro e con i Patronati a livello regionale. Gestisce e coordina le attività relative alla funzione di vigilanza. Fornisce, in collaborazione con l'ufficio POC della Direzione regionale, supporto organizzativo/operativo alle Sedi locali.

**Avvocatura regionale:** assicura la funzione legale. Nelle Regioni con più distretti di corte d'appello sono presenti, oltre all'Avvocatura regionale, le Avvocature distrettuali.

**Sovrintendenza Medica Regionale:** provvede alla programmazione, al coordinamento ed alla verifica delle funzioni sanitarie espletate a livello regionale. Instaura rapporti con Enti ed Istituzioni esterni e con l'Assessorato Regionale della Sanità per l'attuazione di forme integrate di intervento in

tema di medicina legale, protesica, prevenzione, cura, riabilitazione e reinserimento. Verifica l'applicazione delle normative regionali in materia sanitaria nonché delle disposizioni impartite e degli standard fissati a livello centrale. Svolge attività di monitoraggio ed indirizzo per le Unità di competenza su specifiche tematiche. Svolge attività di studio e ricerca con organismi presenti nel territorio. Effettua attività didattica presso Scuole di Specializzazione di Medicina Legale, Medicina del Lavoro e Fisiatria e coordina i rapporti con i medesimi Istituti convenzionati. Partecipa all'Equipe Multidisciplinare di II livello per il processo Reinserimento. Partecipa, per gli specifici ambiti di competenza, alle attività dei gruppi interdisciplinari del processo Prevenzione.

In alcune Direzioni Regionali, in relazione ad esigenze dettate dal contesto socio/economico, sono presenti i Centri Diagnostici Polispecialistici presso i quali vengono effettuati accertamenti finalizzati ad approfondire gli aspetti clinico-diagnostici di casi particolarmente complessi.

**Consulenza Tecnica Accertamento Rischi e Prevenzione Regionale (CONTARP Regionale):** fornisce indirizzi operativi ed assistenza alle Sedi locali in materia di accertamento e classificazione dei rischi professionali. Espleta funzioni tecniche in materia di prevenzione e sicurezza sui luoghi di lavoro, effettua perizie per l'Istituto.

**Consulenza Tecnica per l'Edilizia Regionale (CTR):** svolge attività di progettazione, direzione lavori e collaudo degli interventi di manutenzione, ristrutturazione e messa a norma degli immobili regionali. Inoltre fornisce consulenza in materia di redazione di capitolati, di stesura dei contratti, di commisurazione dei prezzi, di valutazione dei canoni di locazione attiva e passiva, di istruttorie per mutui. Infine, svolge attività tecnico professionali in materia di prevenzione e sicurezza nei luoghi di lavoro e nei cantieri fissi e mobili.

In alcune Direzioni Regionali è presente un **Professionista informatico**, in posizione di staff del Direttore Regionale, il quale rappresenta una promanazione decentrata della Consulenza per l'Innovazione Tecnologica, per la quale può svolgere attività di progettazione, analisi e monitoraggio.

### **3.3 SEDI LOCALI**

La gestione del territorio regionale è realizzata attraverso dirigenti con incarico di livello dirigenziale non generale, ai quali viene attribuita la responsabilità di una Sede locale e di eventuali ulteriori Sedi locali collegate, queste ultime affidate a funzionari in posizione apicale. In province di particolare dimensione e complessità si possono prevedere più incarichi dirigenziali per il governo del territorio. Le Sedi locali garantiscono sul territorio l'erogazione dell'intera gamma di prestazioni e servizi istituzionali dell'Ente.

#### **3.3.1 Finalità**

La Sede locale è responsabile della produzione ed erogazione sul territorio dei prodotti e dei servizi dell'Istituto. Garantisce la gestione dell'attività

assicurativa e la tutela nei confronti dei lavoratori, attraverso un "sistema integrato di tutela" che va dagli interventi di prevenzione nei luoghi di lavoro, alle prestazioni sanitarie ed economiche, alle cure, alla riabilitazione ed al reinserimento sia nella vita sociale che lavorativa.

Può avvalersi, a supporto delle attività di competenza, dei servizi professionali messi a disposizione della Direzione Regionale.

### **3.3.2 Classificazione**

Il modello organizzativo prevede tre tipologie di Sedi a presidio del territorio:

**Tipo A** – affidata alla responsabilità di un dirigente con incarico di livello dirigenziale non generale;

**Tipo B** – affidata alla responsabilità di un funzionario in posizione apicale;

**Tipo C** – affidata alla responsabilità di un funzionario dell'area C. Di norma, fornisce i soli servizi relativi ai lavoratori, siano essi infortunati, tecnopatici e/o reddituari.

Il suddetto modello organizzativo ha carattere di flessibilità per l'offerta differenziata di prodotti e servizi, avuto riguardo alle realtà locali.

La **Sede di Aosta**, in quanto Sede Regionale, ha un modello organizzativo che prevede la presenza dei processi strumentali.

La tipologia di Sede viene valutata sulla base del bacino di utenza e del conseguente portafoglio da gestire. Tutte le Strutture sono dotate di ambulatori medico-legali e ambulatori clinico-diagnostici specialistici. Nel rispetto dei criteri di cui sopra, le Strutture possono essere dotate anche di ambulatori prime cure, di diagnostica per immagini e di fisiokinesiterapia.

Le Direzioni Regionali possono prevedere l'apertura sul territorio di "**Agenzie**" che non si configurano come Struttura, avendo soltanto una funzione di tipo consulenziale e di rilascio informazioni. Le Agenzie, nell'ambito delle sinergie in atto, operano di norma presso altri Organismi pubblici (INPS, Comuni, ecc.).

### **3.3.3 Articolazione**

Il modello organizzativo delle Sedi locali prevede la seguente articolazione:

il **Vicario** è titolare delle funzioni di indirizzo, coordinamento e sostituzione del dirigente e delle funzioni legate al processo di Programmazione e controllo. Garantisce, inoltre, lo svolgimento in sede delle attività residue di supporto.

Il **processo Aziende** include le funzioni e le attività correlate all'erogazione dei servizi alle aziende e ai loro intermediari oltre a quelli erogati ad altre tipologie di soggetti assicurati (es.: assicurazione casalinghe). Sono incluse nel processo tutte le attività di "back office" e quelle di contatto con il cliente "front office".

Il **processo Prevenzione e Sicurezza**, in collegamento con il processo Aziende, fornisce informazioni e consulenza a sostegno dell'attuazione della normativa in materia di sicurezza e salute nei luoghi di lavoro nei confronti

delle imprese artigiane, delle piccole e medie imprese e delle rispettive associazioni di categoria. Si coordina con i nuclei professionali interdisciplinari per organizzare le iniziative prevenzionali sul territorio.

Il **processo Lavoratori** include le funzioni e le attività, ad eccezione di quelle sanitarie che sono erogate dal "Centro Medico Legale", correlate all'erogazione dei servizi ai lavoratori che subiscono un infortunio o che contraggano una malattia a causa dell'attività lavorativa. Sono incluse nel processo tutte le attività di "back office" e quelle di contatto con il cliente "front office". Partecipa alle attività dell'equipe multidisciplinare di I livello.

Il **processo Reinserimento Sociale e Lavorativo** è presidiato dal funzionario socio-educativo il quale, operando in via autonoma e/o in collaborazione con altre figure professionali all'interno dell'equipe multidisciplinare di I o II livello, svolge le attività finalizzate a migliorare, con una tempestiva presa in carico del lavoratore infortunato, le condizioni fisiche e psicologiche del lavoratore stesso. L'obiettivo è quello di recuperare al massimo e nel più breve tempo possibile le funzioni lese ovvero di valorizzare e potenziare le capacità residue, al fine di consentire il pieno recupero sociale e lavorativo del lavoratore infortunato.

Il **Centro Medico Legale** esercita la funzione sanitaria sul territorio attraverso le attività di medicina legale e diagnostica strumentale. Concorre alle attività dei Processi "Reinserimento Sociale e Lavorativo" e "Prevenzione e sicurezza". In detti ambiti, svolge funzioni organizzative, di medicina legale e di diagnostica; svolge, inoltre, funzioni curative, riabilitative, di reinserimento (partecipando alle attività dell'equipe multidisciplinare di I livello) e prevenzionali. Tali funzioni sono svolte in integrazione con il Distretto Socio-Sanitario del Servizio Sanitario, nonché con gli Organismi Pubblici deputati alla prevenzione presenti a livello territoriale.

#### **4. L'EVOLUZIONE DEL MODELLO ORGANIZZATIVO**

L'art. 7 della legge n. 122 del 30 luglio 2010 ha disposto, tra l'altro, con effetto dalla data di entrata in vigore del decreto medesimo, la soppressione dell'**ISPESL** (Istituto Superiore per la Prevenzione e la Sicurezza sul Lavoro) dell'**IPSEMA** (Istituto di Previdenza per il Settore Marittimo) e la contestuale attribuzione all'INAIL delle relative funzioni.

Per quanto riguarda le **funzioni svolte in precedenza dall'ISPESL**, le relative attività riguardano la ricerca, la sperimentazione, il controllo, la consulenza, l'assistenza e l'alta formazione in materia di prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali, sicurezza sul lavoro nonché la promozione e la tutela della salute negli ambienti di vita e di lavoro.

Le altre attività svolte riguardano:

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

Nell'ambito del **Servizio Sanitario Nazionale**, è previsto lo svolgimento di attività di supporto, attraverso attività di informazioni, di formazione, di consulenza e di assistenza alle strutture operative per la promozione della salute, prevenzione e sicurezza negli ambienti di lavoro. Inoltre, è prevista un'attività di assistenza al Ministero della Salute, alle Regioni e alle Province autonome per l'elaborazione del **Piano sanitario nazionale, dei Piani sanitari regionali e dei Piani nazionali e regionali della prevenzione**, per il monitoraggio delle azioni poste in essere nel campo della salute e sicurezza del lavoro e per la verifica del raggiungimento dei livelli essenziali di assistenza in materia.

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

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

In relazione alla complessità delle operazioni che l'incorporazione degli Enti in questione richiede, si è reso necessario adottare in primo luogo una serie di soluzioni di carattere transitorio, finalizzate a garantire la continuità di azione con riferimento a tutte le funzioni attribuite all'Istituto.

Allo stato attuale, è in via di realizzazione l'assetto organizzativo per l'integrazione il quale, evitando duplicazioni funzionali, è finalizzato a garantire sia il contenimento dei costi, con particolare riferimento al versante strumentale, sia il puntuale svolgimento delle funzioni istituzionali, valorizzando le specificità di quelle di nuova acquisizione.

Le attività per l'integrazione sono svolte nel rispetto delle seguenti linee guida:

- razionalizzazione dei processi di supporto anche in funzione del contenimento della spesa,
- confluenza di attività/funzioni in caso di rilevata sovrapposibilità;
- valorizzazione della ricerca e dei risultati della stessa soprattutto in ottica prevenzionale;
- assicurazione della continuità delle funzioni in precedenza svolte dagli Enti soppressi;
- potenziamento dell'efficacia delle attività istituzionali;
- definizione sistemi di delega che semplifichino l'operatività.

In coerenza con quanto sopra esposto sono state definite, con determinazione 110 del 21 marzo 2012 le linee guida per l'assetto

organizzativo finalizzato all'integrazione dei soppressi Enti ISPESL ed IPSEMA.

## **5. LA FUNZIONE ORGANIZZAZIONE**

L'articolo 23 del Regolamento di Organizzazione definisce il Processo di "Innovazione organizzativa" nel modo seguente:

*1. il processo di "Innovazione organizzativa" prende avvio dagli indirizzi strategici e dalle direttive impartite dagli Organi dell'Istituto, dall'individuazione dei bisogni d'intervento rilevati dalle strutture competenti e dal monitoraggio sulla funzionalità dell'assetto dell'Istituto, ed è finalizzato ad assicurare la coerenza degli interventi ed il corretto flusso informativo.*

*2. Le singole strutture individuano le esigenze d'intervento ed elaborano uno specifico progetto di piano, la cui coerenza e fattibilità è analizzata dal responsabile della funzione "Organizzazione". Acquisiti gli esiti dell'analisi, è avviata la fase realizzativa a cura della struttura proponente.*

Negli ultimi anni, gli interventi di innovazione organizzativa maggiormente significativi, per i quali si è resa necessaria la progettazione di un nuovo modello e dei relativi flussi operativi, hanno riguardato:

- l'accentramento in Direzione Generale e presso le Direzioni Regionali dei processi di approvvigionamento beni e servizi e di gestione del personale;
- la reingegnerizzazione del processo di controllo di regolarità amministrativo-contabile;
- l'istituzione dell'Ufficio Vigilanza presso la Direzione Centrale Rischi e l'accentramento della funzione ispettiva in Direzione Regionale;
- il rafforzamento del sistema dei controlli interni, mediante la progettazione della funzione di Internal Auditing;
- la progettazione e la gestione dei servizi virtualizzati.

Rispetto agli ambiti di intervento sopra individuati, la reingegnerizzazione dei processi ha avuto un forte impatto anche sulla funzione organizzazione centrale, i cui compiti sono stati ripartiti su tre Uffici collocati nell'ambito della Direzione Centrale Programmazione Organizzazione e Controllo.

Riguardo alla funzione di internal audit, nell'ambito del modello organizzativo viene definito l'assetto strutturale a livello centrale, con una ripartizione di competenze rispettivamente tra la Direzione Centrale Programmazione Organizzazione e Controllo ed il Servizio Ispettorato e Audit, ed a livello regionale. E' stata nel contempo completata la progettazione degli aspetti principali della metodologia e dei relativi strumenti operativi.

La funzione relativa ai Servizi Virtualizzati - nata per garantire un coordinamento ed un percorso strutturato al processo di progressiva virtualizzazione dei servizi - ha invece consentito di rispondere alle nuove esigenze e aspettative degli utenti, riducendo nel contempo l'impatto sulle strutture operative dell'amministrazione e valorizzando sempre più il diretto intervento degli utenti nei processi produttivi.

## **5.1 LA FUNZIONE ORGANIZZAZIONE A LIVELLO CENTRALE E TERRITORIALE**

Nei seguenti paragrafi sono illustrati i compiti propri della funzione organizzazione a livello centrale e territoriale, nonché l'assetto organizzativo della funzione medesima, diretto ad assicurare la continuità, la coerenza e la qualità dell'azione svolta dall'Istituto attraverso l'attuazione degli obiettivi strategici ed operativi definiti dagli Organi.

### **5.1.1 Direzione Generale**

In coerenza con quanto previsto dal citato articolo 23 del Regolamento di Organizzazione, il processo di innovazione organizzativa prende avvio:

- dagli indirizzi strategici e dalle direttive impartite dagli Organi dell'Istituto;
- dalle esigenze rilevate a seguito dell'analisi del contesto organizzativo;
- dalla individuazione dei bisogni d'intervento rilevati dalle strutture competenti.

A seguito della reingegnerizzazione della funzione organizzazione, la **Direzione Centrale Programmazione Organizzazione e Controllo** svolge i compiti relativi alla definizione dei modelli di servizio e del conseguente modello organizzativo dell'Istituto, nonché all'analisi ed alla progettazione dei processi in funzione dell'ottimale funzionamento del sistema aziendale.

Detti compiti sono svolti da tre Uffici i quali, pur presidiando aree di responsabilità ben individuate, si giovano di logiche culturali condivise e di metodologie applicative comuni.

In sintesi, le attività svolte dagli uffici della DCPOC riguardano:

- la messa a punto di strumenti e metodologie organizzative;
- la progettazione e lo sviluppo degli assetti organizzativi di natura strategica e trasversale nonché la verifica dell'adeguatezza di tali assetti rispetto agli obiettivi dell'Ente;
- la rilevazione delle esigenze di carattere organizzativo;
- la verifica di fattibilità organizzativa dei progetti proposti dalle altre Direzioni Centrali e dalle Direzioni Regionali;
- la valutazione degli impatti organizzativi ed il coordinamento delle soluzioni realizzative nell'ambito del processo di gestione della domanda;
- l'assistenza ed il supporto all'attività di progettazione e sviluppo delle soluzioni organizzative proposte dalle altre Direzioni Centrali e dalle Strutture regionali;

- il monitoraggio dei progetti organizzativi realizzati a livello centrale e territoriale.

Le altre **Strutture Centrali** si occupano della rilevazione e dell'analisi delle esigenze delle Strutture regionali interessate, fornendo l'assistenza per l'adozione ed il monitoraggio di progetti organizzativi. Le Strutture centrali, inoltre, operano in raccordo con la DCPOC per la verifica della coerenza degli studi di fattibilità rispetto al modello organizzativo dell'Istituto ed emanano indirizzi alle Strutture regionali per la realizzazione dei progetti organizzativi elaborati.

Nell'ambito della funzione organizzazione si individuano, inoltre, due ruoli, fra loro complementari, svolti, rispettivamente:

- dalla **Direzione Centrale Servizi Informativi e Telecomunicazioni**, responsabile, sulla base delle analisi amministrative ed organizzative, delle scelte relative alle soluzioni informatiche nonché della progettazione e realizzazione delle procedure tecniche necessarie a supportare il cambiamento organizzativo;
- dalla **Consulenza per l'Innovazione Tecnologica** che fornisce il supporto tecnico-organizzativo per la definizione ottimale di nuovi modelli di servizio e di gestione

Per quanto riguarda le attività svolte a livello centrale, si richiamano, infine:

- nell'ambito della funzione di internal audit, **la progettazione ed implementazione di metodologie** atte a **rilevare** e valutare i **rischi di disfunzioni, irregolarità o inadeguatezze, anche procedurali**;
- **la progettazione e gestione del Sistema Qualità**, riguardo al quale l'Istituto ha adottato, fin dagli anni '90, un approccio basato sui principi di gestione aziendale della qualità (TQM, Total Quality Management), dotandosi di un sistema per la rilevazione periodica del grado di soddisfazione dell'utenza (*customer satisfaction*), da utilizzare quale input primario per il miglioramento. Dal 2002 ad oggi il sistema di *customer satisfaction* è stato progressivamente esteso sul territorio, fino a coinvolgere, nel 2010, tutte le Sedi locali dell'Istituto.
- **Il progetto "Emoticons"** rappresenta un'ulteriore modalità di rilevazione della soddisfazione dell'utenza nell'ambito del Progetto linea amica, di cui l'Inail è co-fondatore, insieme ad altri Istituti Pubblici. L'INAIL ha aderito al Progetto pianificando la rilevazione su tutti i canali di erogazione dei servizi agli utenti (Sportello di Sede, Contact Center, Portale WEB). Con la sottoscrizione del relativo Protocollo d'Intesa (aprile 2011), l'Istituto si è impegnato con il Ministero per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione a proseguire in modo stabile la rilevazione sui servizi di sportello, area aziende e lavoratori, attivata nel 2009 in via sperimentale, in modo da coinvolgere nel progetto tutte le sedi dell'Istituto entro il 31 dicembre 2012.
- La progettazione organizzativa e lo sviluppo dei "sistemi virtuali" come Portale, Punto Cliente, Contact Center e di nuovi servizi tra i quali Agenda Appuntamenti, InailRisponde, Chat basati sulla forte spinta alla virtualizzazione dei servizi. A tal fine, sono stati adottati i principi

propri di una strategia di **CRM** (Customer Relationship Management: Gestione della relazione con il cliente) che, partendo dalla conoscenza delle esigenze dei "Clienti", permette di progettare ed erogare servizi e prodotti sempre più adeguati e rispondenti alle aspettative degli utenti.

- Nell'ambito del processo di virtualizzazione, il progressivo processo di telematizzazione prevede, entro il 1 luglio 2013 secondo uno specifico cronoprogramma, l'utilizzo esclusivo dei servizi telematici dell'Istituto per le comunicazioni con le imprese.

### **5.1.2 Direzione Regionale**

Presso le Direzioni regionali la funzione organizzazione è affidata ai processi di innovazione organizzativa. Inoltre, coinvolgono la stessa funzione i processi di Auditing e di Supporto alle Sedi, istituiti con la citata deliberazione n.500/2007.

Il **processo di Auditing** è volto a garantire costantemente la regolarità delle attività svolte mediante adeguati meccanismi di controllo interno, al fine di fornire una ragionevole sicurezza sul conseguimento degli obiettivi.

In particolare la funzione di audit a livello regionale ha il compito di monitorare l'applicazione dei controlli nel rispettivo ambito territoriale.

Il **processo di "supporto alle Sedi locali"** è volto a sostenere la produzione in caso di criticità o picchi di domanda, operando con attività di **back office**.

Occorre sottolineare che, a differenza dell'assetto organizzativo della Direzione Generale, presso le Direzioni Regionali il modello ha carattere di flessibilità in quanto, nel rispetto della dotazione organica prevista, lo stesso può essere adeguato alle specifiche realtà operative, secondo il modello organizzativo.

## **6. PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO**

I sistemi di pianificazione, programmazione e controllo permettono di definire gli obiettivi, le attività e le risorse, in coerenza con le strategie, di monitorarne l'andamento e di verificare i risultati conseguiti a fronte di quelli programmati.

Tali sistemi, sviluppati sul modello aziendalistico, sono stati introdotti in ambito pubblico mediante progressivi interventi normativi di riforma, al fine di migliorare i processi decisionali ed orientare le azioni verso l'economicità, l'efficacia e l'efficienza, secondo criteri di sana gestione e razionale impiego delle risorse.

Negli ultimi anni, a seguito dei ripetuti interventi di contenimento della spesa ed a fronte della progressiva riduzione delle risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili, l'esigenza di dotarsi di sistemi di pianificazione, programmazione e controllo sempre più sofisticati è fortemente aumentata, tanto che le organizzazioni più complesse hanno sviluppato autonomamente propri modelli e si sono dotate di sistemi informatici di supporto per

garantire il conseguimento di risultati apprezzabili anche sotto il profilo dell'efficienza.

Si deve considerare, inoltre, che nello stesso tempo si è rafforzato l'approccio al cliente esterno e interno in termini di qualità dei servizi offerti, nell'ambito di un percorso evolutivo che ha interessato tutta la Pubblica Amministrazione dagli anni '80 ad oggi e che ha permesso di passare dalla c.d. "cultura dell'adempimento" alla "cultura del risultato", rendendo essenziale la gestione per obiettivi.

Lo specchio di tale evoluzione è rappresentato, sul piano normativo, non solo dalla espressa previsione di specifici compiti e responsabilità di tipo pianificatorio e programmatico – si vedano al riguardo il decreto legislativo n. 479/94, modificato dalla legge n. 127/97 che hanno introdotto la funzione di pianificazione e controllo strategico istituendo i Consigli di indirizzo e vigilanza – ma anche dal decreto legislativo n. 165/2001, di riforma del pubblico impiego, con particolare riferimento alle responsabilità gestionali poste in capo alla dirigenza.

La normativa più recente intervenuta in materia, a partire dal DPR 97/2003, fino alla legge n. 196/2009 di riforma della contabilità pubblica, al decreto legislativo n. 150/2009 – c.d. "decreto Brunetta" ed al decreto legislativo n. 235/2010 in materia di digitalizzazione della P.A. – non hanno fatto altro che ribadire, rafforzandoli, i criteri ed i principi di sana amministrazione e di razionale gestione delle risorse, già sanciti con le prime riforme della Pubblica Amministrazione, nell'intento di diffondere ed armonizzare i sistemi in questione, incrementando i benefici legati all'utilizzo degli stessi.

Il sempre maggiore orientamento al cliente esterno, inoltre, ha fatto sì che venisse accentuata l'esigenza di trasparenza, i cui confini si sono oggettivamente ampliati rispetto al passato.

Grazie anche all'utilizzo di strumenti di massima accessibilità, oggi gli utenti ed i soggetti interessati all'azione degli Enti e delle Pubbliche Amministrazioni possono conoscere direttamente le strategie, gli obiettivi operativi, i piani di azione nonché i soggetti responsabili, delle medesime, attraverso la semplice consultazione delle apposite sezioni "Trasparenza, Valutazione e Merito" dei relativi siti internet, nelle quali, per obbligo di legge (decreto legislativo n.150/2009) devono essere pubblicati, tra l'altro, i principali documenti contenenti tali informazioni (Piano della performance, Programma della trasparenza, Relazione sulla performance).

## **6.1 LE NOVITÀ INTRODOTTE CON IL NUOVO SISTEMA DI PIANIFICAZIONE, BILANCIO E CONTROLLO (PBC)**

La rivisitazione del processo di pianificazione e bilancio in atto nell'Istituto si caratterizza essenzialmente per il rafforzamento della correlazione tra obiettivi, attività e risorse a livello di ogni struttura nonché per l'introduzione, riferita a tutti gli ambiti della programmazione e della contabilità, del sistema di classificazione del bilancio per missioni e programmi introdotto dalla già citata legge n. 196/2009, di riforma della contabilità pubblica.

Le Missioni, che si identificano con le funzioni principali e gli obiettivi strategici perseguiti con la spesa pubblica, costituiscono la rappresentazione politico-istituzionale del bilancio, necessaria per rendere più trasparenti le grandi voci di spesa e per meglio comunicare le direttrici principali di azione. Ogni Missione si realizza concretamente attraverso più Programmi, che rappresentano aggregati omogenei di attività per perseguire obiettivi ben definiti.

In tal senso, la classificazione per Missioni e Programmi costituisce una delle basi portanti dell'attuale sistema di pianificazione dell'INAIL.

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

Tale sistema, di seguito denominato PBC, è stato introdotto con carattere di sperimentazione in occasione del processo previsionale per il 2011 per essere avviato a regime l'anno seguente. A partire dal processo previsionale per il 2013, il sistema è stato esteso a tutte le unità organizzative degli enti incorporati, sia a livello centrale che territoriale, in coerenza con gli sviluppi nel frattempo intervenuti nell'ambito del percorso di integrazione organizzativo funzionale, con particolare riferimento agli aspetti contabili.

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

Si riassumono di seguito i principali elementi di novità:

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

Per ogni eventuale approfondimento sui contenuti del sistema PBC, si rimanda alle informazioni riportate sul minisito della DC POC, riferite al

processo previsionale per l'esercizio 2011. In questa sede, è sufficiente conoscere le seguenti definizioni:

- per **Centro di Responsabilità** si intende ogni struttura organizzativa alla quale è affidata la responsabilità di obiettivi e risorse (Direzioni Centrali e Regionali, Servizi, Consulenze Centrali, Sedi locali dirigenziali, Centro Protesi, ecc.);
- per **Centro di Costo** si intende ogni struttura organizzativa che utilizza risorse (può essere diversa dalla struttura che assume il relativo impegno di spesa). In questo senso, si configurano come Centri di Costo tutti gli uffici di Direzione Centrale e di Direzione Regionale nonché tutte le Sedi locali;
- per **Centro di Spesa**, infine, si intende una struttura organizzativa deputata ad assumere impegni di spesa, per se stessa e per altre strutture organizzative. Per effetto degli accentramenti dei processi di spesa, non tutti i Centri di responsabilità sono attualmente Centri di Spesa.

Il sistema PBC gestisce tutte le attività correlate ai processi di lavoro che hanno come finalità il funzionamento dell'organizzazione. A tal fine è stata convenzionalmente effettuata una distinzione – di seguito descritta – tra **obiettivi di funzionamento, obiettivi di tipo "core" e obiettivi di gestione**, ricomprendendo, tra questi ultimi, tutte le attività che si prevede di dover svolgere, non riconducibili alle predette categorie e non associabili in maniera diretta agli obiettivi strategici declinati dal Consiglio di Indirizzo e Vigilanza.

L'ulteriore tipologia di obiettivi gestita dal sistema PBC, che coinvolge in maniera pressoché esclusiva le Strutture centrali dell'Istituto, è rappresentata dagli **obiettivi di sviluppo** che si associano direttamente agli obiettivi strategici ed operativi, partendo dagli obiettivi strategici declinati dal CIV. Tali obiettivi sono poi – secondo la stessa logica – ulteriormente scomposti in attività fino a giungere ad un livello di dettaglio tale da consentirne l'associazione ai diversi Centri di Costo.

Al fine di fornire una visione sistematica di quanto precede, si fornisce, di seguito, una breve descrizione delle tipologie di obiettivi che, nel loro insieme, compongono la programmazione annuale dell'Istituto:

- gli **obiettivi di funzionamento**, comuni ai Centri di Costo "di supporto", ineriscono le attività tese ad assicurare il funzionamento delle Strutture centrali e regionali;
- gli **obiettivi "core"**, che rappresentano l'insieme delle attività istituzionali svolte a livello centrale e regionale e rispecchiano la ripartizione delle competenze derivante dall'attuale ordinamento delle strutture centrali e territoriali;
- gli **obiettivi di gestione**, che rappresentano tutte le attività programmate sulla base di iniziative delle Strutture centrali e/o regionali dell'Istituto non direttamente associabili agli obiettivi del CIV e non puntualmente ricomprese nelle tipologie "funzionamento" e "core". Si tratta, in genere, di attività preordinate alla realizzazione di progetti a scorrimento, avviati negli esercizi precedenti;

- gli **obiettivi di sviluppo**, che sono declinati dalle Strutture centrali sulla base delle linee di indirizzo contenute nei documenti emanati dal CIV e che, in tal senso, costituiscono il cuore della programmazione "strategica" dell'Istituto.

Detti obiettivi sono sempre attribuiti ad un Centro di Responsabilità (Direzioni Centrali, Servizi, Strutture professionali, Direzioni Regionali) e, conseguentemente, sono riferibili ai responsabili delle medesime unità organizzative. Le correlate attività sono invece attribuite a livello di Centro di Costo e sono quindi riferibili ai responsabili dei singoli uffici (o di equivalenti articolazioni organizzative a livello sia centrale che territoriale).

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

I predetti **piani di produzione** sono basati su una serie di elementi correlati in maniera tale da permettere l'associazione di ciascun indicatore ad un prodotto nell'ambito di un processo. Rispetto a ciascun prodotto è stata, inoltre, individuata una tipologia di **grandezza**. Nel corso del processo previsionale le Strutture territoriali valorizzano ciascuna grandezza definendo in tal modo il parametro di riferimento per misurare la quota di lavoro (carico) stimata relativa a quel prodotto, nel corso dell'esercizio di riferimento.

## **6.2 IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE/PROGRAMMAZIONE: SOGGETTI, TEMPI E PROVVEDIMENTI**

Gli indirizzi strategici generali dell'Ente vengono definiti dal Consiglio di Indirizzo e Vigilanza, che, in coerenza con i vincoli della politica economica nazionale e delle risorse disponibili, fissa gli obiettivi da raggiungere nel corso del proprio mandato con il **Documento programmatico generale**.

Lo stesso CIV, inoltre, approva ogni anno – di norma entro il mese di aprile – la **Relazione programmatica** che contiene gli obiettivi strategici pluriennali a valere per il triennio successivo. In tal modo, gli obiettivi pluriennali, attuativi delle linee contenute nel predetto Documento di mandato strategico, vengono aggiornati ogni anno, in relazione all'evoluzione del contesto di riferimento interno ed esterno.

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

La **prima linea di attività** è preordinata alla elaborazione del **Piano pluriennale**, mediante la declinazione degli **obiettivi operativi**. A tal fine, ciascuna Struttura centrale, in relazione alle proprie competenze, definisce i propri obiettivi e ne individua i relativi target. La DCPOC sovrintende alla

elaborazione del documento e cura la stesura della relazione illustrativa, che ne costituisce parte integrante.

Il Piano pluriennale viene quindi predisposto dal Presidente con propria determinazione, per la successiva approvazione da parte del CIV.

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

In sintesi, si descrivono di seguito le predette fasi, la cui calendarizzazione – definita di anno in anno – tiene conto dei vincoli normativi e delle scadenze fissate per l'approvazione del bilancio di previsione.

Entro il mese di maggio di ogni anno la DCPOC, partendo dai contenuti della relazione programmatica del CIV ed in stretta coerenza con gli obiettivi strategici in essa contenuti, individua le **linee guida** ed elabora la **circolare annuale** con la quale il Direttore Generale fornisce gli indirizzi ed i criteri per lo svolgimento del processo previsionale per l'esercizio successivo.

Nel corso di detto processo, le Strutture definiscono e negoziano gli obiettivi di gestione e di sviluppo (Strutture centrali e regionali), i piani di produzione ed i relativi obiettivi ed indicatori (Direzioni Regionali e Sedi locali) nonché le risorse economico-finanziarie, secondo la richiamata classificazione per missioni e programmi. La circolare annuale viene sempre emanata nel rispetto della predetta tempificazione, al fine di consentire l'avvio del processo previsionale in linea con i tempi fissati dalla legge per l'approvazione del bilancio di previsione. In assenza della Relazione programmatica, i criteri di previsione vengono definiti in stretta coerenza con i Piani pluriennali esistenti, aggiornati alla luce dell'evoluzione normativa e di contesto.

Le attività di previsione e negoziazione si basano, oltre che sulle menzionate linee guida, sui c.d. "documenti programmatici pluriennali", mediante i quali le Strutture centrali competenti, definendo i propri piani di medio periodo, orientano la programmazione dell'Istituto. In tal senso tali documenti, tra i quali si richiamano il piano dell'informatica, il piano della formazione, il piano dei lavori pubblici, ecc., rappresentano uno dei principali parametri di riferimento che le Strutture hanno a disposizione nella formulazione delle proprie previsioni, permettendo di valutare i limiti di sostenibilità delle diverse iniziative, con particolare riferimento alla stima delle risorse disponibili.

Nel periodo compreso tra la prima metà del mese di giugno e la fine del mese di luglio tutte le Strutture centrali e territoriali, articolate in Centri di Responsabilità e Centri di Costo, partecipano alle attività per la **declinazione degli obiettivi, la definizione dei piani di produzione, nonché per la negoziazione dei target e delle risorse economico-finanziarie** per l'esercizio successivo<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Nel dettaglio:

La Direzione Centrale Programmazione, Organizzazione e Controllo e la Direzione Centrale Ragioneria sovrintendono alla definizione delle fasi conclusive del processo previsionale, mediante la compatibilizzazione delle risorse individuate con i vincoli normativi in materia di bilancio e l'eventuale allineamento delle attività e degli obiettivi.

Sulla base dei risultati della negoziazione le citate Direzioni Centrali redigono il progetto del bilancio di previsione.

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

Successivamente all'approvazione del bilancio di previsione da parte del CIV, la Direzione Centrale Programmazione, Organizzazione e Controllo predispone il documento concernente i programmi, contenente tutti gli obiettivi delle Strutture centrali e regionali, nonché i piani di produzione delle Sedi territoriali e le relative risorse finanziarie, da sottoporre al Presidente, che lo adotta con propria determinazione.

A conclusione del predetto iter, 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. In tal senso, il **budget** è lo strumento che consente ai singoli Centri di responsabilità di tradurre, anche in termini finanziari, gli obiettivi prefissati sotto forma di risultati di produzione e di rispetto di standard qualitativi e di performance, secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità di gestione.

### **6.3 IL PIANO DELLA PERFORMANCE**

Il decreto legislativo n. 150/2009 ha disposto che le Pubbliche Amministrazioni, a decorrere dal 2011, si dotino di un proprio Sistema per la misurazione e la valutazione della performance ed adottino, entro il 31 gennaio di ogni anno, il proprio Piano della performance.

- 
- le Strutture centrali formulano le proprie previsioni rispetto agli obiettivi di funzionamento e core; declinano i propri obiettivi di sviluppo e le relative attività; individuano, in caso di "coinvolgimento" da parte di altre Strutture, le attività necessarie a supportare dette Strutture nel conseguimento degli obiettivi programmati; formulano, rispetto a tutte le attività associate ai predetti obiettivi, le previsioni in termini di FTE (anni uomo). Tale ultima attività si basa sulle stime elaborate annualmente dalla Direzione Centrale Risorse Umane, diffuse in occasione dell'emanazione della circolare con la quale viene avviato il processo previsionale.
  - Le Strutture regionali formulano le proprie previsioni in termini di FTE rispetto alle attività correlate agli obiettivi di funzionamento e core, definiscono i propri piani di produzione, formulando le proprie previsioni in termini di FTE con riferimento a ciascun processo produttivo;
  - le Sedi territoriali definiscono i propri piani di produzione programmando, per ciascuna linea di attività, le grandezze stimate, per ciascun processo, gli FTE necessari al perseguimento dei target individuati. Successivamente alla definizione dei piani di produzione, le Sedi territoriali negoziano i target relativi ai singoli indicatori con le Strutture gerarchicamente sovraordinate (le Sedi di tipo B/C con le Sedi di tipo A, le Sedi di tipo A con le Direzioni Regionali). Il ciclo di negoziazione dei target prevede, inoltre, una fase finale nel corso della quale la DCPOC negozia i target con le Direzioni regionali.

Una volta effettuata la programmazione degli obiettivi e dei piani di produzione, tutte le Strutture formulano le proprie previsioni economico-finanziarie, secondo la classificazione del bilancio per missioni e programmi e le negoziano con le Strutture gerarchicamente sovraordinate.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Istituto è stato adottato con determinazione presidenziale n. 186 del 31 dicembre 2010. In tale documento sono illustrate le linee generali del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale.

Il Piano della performance dell'INAIL per il 2011 è stato predisposto in applicazione delle disposizioni contenute nel Decreto Legislativo n. 150 del 2009, in coerenza con i principi contenuti nel sistema della performance ed è correlato al sistema di Pianificazione, Bilancio e Controllo (PBC).

Detto Piano rappresenta lo strumento con il quale viene avviato il ciclo di gestione della performance (art. 4 del decreto legislativo n. 150/2009); è un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i target ad essi connessi, al fine di definire, in maniera chiara e trasparente, gli elementi fondamentali su cui si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance organizzativa dell'Istituto nel suo complesso nonché della performance delle singole strutture.

Gli obiettivi attribuiti alle varie strutture coincidono con quelli definiti nel corso dell'attività di programmazione effettuata a seguito degli atti di indirizzo deliberati dal Consiglio di Indirizzo e Vigilanza dell'Istituto.

In coerenza con la previsione normativa<sup>1</sup>, il "Piano della performance" contiene:

- gli obiettivi strategici, contenuti nella relazione programmatica, e gli obiettivi operativi, contenuti nel piano pluriennale 2011-2013;
- gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori.

Gli ulteriori contenuti del piano riguardano:

- la descrizione della "identità" dell'Amministrazione, vale a dire di quegli elementi che consentono di identificare "chi è" (mandato istituzionale e missione) e "cosa fa" (declinazione della missione e del mandato in aree strategiche, obiettivi strategici ed operativi) l'Amministrazione;
- l'analisi del contesto interno ed esterno all'Amministrazione;
- l'evidenza del processo seguito per la realizzazione del Piano e delle azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance con particolare riferimento alla descrizione delle fasi, dei soggetti e dei tempi del processo di redazione del Piano nonché alle modalità di collegamento del Piano della performance con il processo e i documenti di programmazione economico-finanziaria e di bilancio.
- In linea con quanto previsto dal decreto legislativo n. 150/2009, a decorrere dal 2012, entro il 30 giugno di ciascun anno viene adottato un documento denominato "Relazione sulla performance" che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

---

<sup>1</sup> articolo 10, comma 1, del decreto legislativo n. 150/2009

Essa costituisce lo strumento mediante il quale l'INAIL illustra ai cittadini e a tutti gli altri stakeholder, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel corso dell'anno precedente, concludendo in tal modo il ciclo di gestione della performance.

## **7. IL SISTEMA DEI CONTROLLI**

Il sistema integrato dei controlli interni può essere considerato il risultato di una lenta ma progressiva evoluzione normativa, nata dal bisogno di riformare la P.A., adeguandola alle istanze del radicale cambiamento espresse dallo scenario europeo, in coerenza con i nuovi modelli di *public governance*.

La normativa vigente in materia di controlli interni degli Enti Pubblici non economici prevede quattro tipologie di controlli: il **controllo strategico**, il **controllo di gestione**, il **controllo amministrativo contabile** e la **misurazione e valutazione della performance**.

Il contesto normativo relativo ai sistemi di controllo interno è basato sul Decreto Legislativo n. 286/1999 e sul Decreto Legislativo n.150/2009, con il quale, da ultimo, sono state introdotte importanti novità in merito al controllo strategico ed alla valutazione della performance individuale e organizzativa.

In relazione alle normative di riferimento, gli Enti pubblici non economici devono essere dotati di strumenti di controllo finalizzati a:

- valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti (Controllo strategico);
- verificare l'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa nel raggiungimento degli obiettivi al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati (Controllo di gestione);
- garantire la legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa (Controllo di regolarità amministrativa e contabile);
- valutare le prestazioni del personale e delle organizzazioni presenti nell'Istituto (Misurazione e Valutazione della performance individuale/organizzativa).

### **7.1 CONTROLLO STRATEGICO**

E' disciplinato dall'articolo 6 del decreto legislativo n. 286/1999 e dagli articoli 14 e 30 del decreto legislativo n. 150/2009, che hanno modificato la previgente normativa, prevedendo l'istituzione degli Organismi Indipendenti di Valutazione della performance (OIV), i quali hanno sostituito i preesistenti organismi di controllo interno.

Il controllo strategico mira a valutare l'effettiva attuazione delle scelte operative intraprese per conseguire le strategie mediante l'analisi degli andamenti ed il monitoraggio periodico del grado di raggiungimento degli obiettivi nonché l'identificazione degli eventuali fattori ostativi, delle eventuali responsabilità e dei possibili rimedi in presenza di una mancata o parziale attuazione degli obiettivi strategici.

L'Organismo Indipendente di Valutazione è incaricato di effettuare tale controllo; esso riporta gli esiti del controllo strategico direttamente all'Organo di Indirizzo Politico (CIV), responsabile delle eventuali manovre correttive da effettuare per il raggiungimento degli obiettivi strategici.

## **7.2 CONTROLLO DI GESTIONE**

E' disciplinato dall'articolo 4 del decreto legislativo n.286/99.

E' il processo attraverso cui i responsabili ai vari livelli verificano l'efficacia e l'efficienza della gestione con particolare riferimento all'impiego delle risorse nel conseguimento degli obiettivi dell'Istituto.

Il controllo di gestione è attuato tramite:

- l'analisi preventiva e successiva della congruenza tra gli obiettivi delle diverse unità organizzative e le risorse ad esse attribuite in fase di budget;
- il monitoraggio periodico delle attività poste in essere da ciascuna unità organizzativa per il raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- la corretta rilevazione del costo delle risorse utilizzate in corso di esercizio da ciascuna unità organizzativa e la relativa ripartizione in capo agli oggetti di controllo individuati;
- la costruzione di indicatori di efficienza, efficacia ed economicità, ottenuti dall'integrazione delle informazioni contabili con quelle gestionali extracontabili, finalizzati a valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi e di utilizzo delle risorse;
- l'analisi e la valutazione degli eventuali scostamenti tra gli obiettivi prefissati e i risultati raggiunti, misurata sulla base degli indicatori individuati e la proposta di azioni correttive.

Gli esiti del controllo di gestione sono riportati agli Organi per l'adozione di eventuali manovre correttive. A tale proposito, si richiama la trasmissione effettuata dal Presidente, con cadenza trimestrale al Consiglio di Indirizzo e Vigilanza, di una relazione predisposta dal Direttore Generale, concernente l'attività svolta, con particolare riferimento agli andamenti dei processi produttivi (Relazione trimestrale su andamento produttivo e profili finanziari).

## **7.3 CONTROLLO AMMINISTRATIVO- CONTABILE**

E' disciplinato dall'articolo 2 del decreto legislativo n. 286 del 1999.

E' finalizzato a verificare la conformità del sistema di contabilità dell'Istituto con le norme vigenti, con le previsioni regolamentari e statutarie e con i principi contabili nazionali ed internazionali per la redazione del bilancio di

previsione e del rendiconto generale, nonché a verificare la regolarità delle scritture contabili, della relativa documentazione giustificativa e della corretta esecuzione degli adempimenti previsti dalla legge in materia tributaria e previdenziale.

L'attuazione del controllo amministrativo-contabile spetta, prima di tutto, a ciascun dirigente (funzionario) al momento della predisposizione ed adozione di atti di propria competenza, attraverso la sottoscrizione e l'apposizione di pareri o visti necessari. A livello di Istituto, il **Collegio dei Sindaci** esercita le funzioni di controllo della regolarità amministrativo-contabile ai sensi del Codice Civile e delle vigenti disposizioni di legge, mentre ad un diverso livello, tale controllo rientra nelle competenze della DC Ragioneria e del Servizio Ispettorato.

Il controllo amministrativo-contabile è attuato tramite:

- il monitoraggio costante degli atti dirigenziali;
- l'analisi dei fatti gestionali, sulla base delle risultanze dei sistemi contabili e di controllo;
- la verifica dei sistemi informatici e del ciclo di contabilizzazione e controllo, evidenziando le relative problematiche e anomalie ed individuando i necessari e possibili correttivi organizzativi, gestionali e di sistema.

#### **7.4 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

Introdotta dal c.d. "Decreto Brunetta", è disciplinata dai Titoli II e III, del decreto legislativo n. 150/2009, rispettivamente dedicati ai sistemi di misurazione e valutazione della performance individuale ed organizzativa ed ai sistemi premianti.

Può essere considerata una tipologia di controllo nell'ambito del processo di gestione della performance, sviluppato in stretta connessione con i processi di pianificazione, programmazione e di bilancio. In tal senso, la misurazione e valutazione della performance sono finalizzate essenzialmente al miglioramento dei servizi pubblici, alla definizione e raggiungimento degli obiettivi, correggendo e migliorando l'allocazione delle risorse nonché all'allineamento dei comportamenti ed al miglioramento delle performance individuali e organizzative.

Il vigente "Sistema della performance", adottato con la citata determinazione presidenziale n. 186/2010, associa la valutazione della performance organizzativa, in parte, al raggiungimento degli obiettivi programmati ed, in parte, ai risultati di *customer satisfaction*, conseguiti dalle Strutture territoriali, parametrati in base ad un target programmato a livello nazionale.