

DATA	PROT. n.	ORGANO
27/02/2026	2	CIV

CONSIGLIO DI INDIRIZZO E VIGILANZA



**Commissione territorio, centralità
della persona, prestazioni, efficienza**

**Parere in merito al
Piano integrato di attività
e organizzazione
2026 – 2028**

20 febbraio 2026

DATA	PROT. n.	ORGANO
27/02/2026	2	CIV

OSSERVAZIONI

A seguito dell'esame del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) 2026-2028 dell'INAIL, di cui alla deliberazione del Consiglio di Amministrazione del 5 febbraio 2026, n.10, trasmesso al Consiglio di Indirizzo e Vigilanza il 6 febbraio 2026 per il previsto parere, la Commissione territorio, centralità della persona, prestazioni, efficienza formula le osservazioni e le considerazioni di seguito riportate.

In via preliminare, si evidenzia come il PIAO, che si colloca all'interno delle misure operative previste dal PNRR per supportare la riforma della Pubblica Amministrazione, assorba in un unico documento una pluralità di atti di pianificazione che fanno riferimento a disposizioni normative e/o regolamentari differenti e tuttora vigenti¹. L'introduzione di tale documento risponde al duplice fine di integrare strumenti, processi e soggetti della programmazione in un'ottica strategica e unitaria e di orientarli verso la creazione e l'accrescimento del Valore Pubblico (VP).

Al fine di fornire alle amministrazioni pubbliche indicazioni metodologiche per la redazione del PIAO, il 30 ottobre 2025 il Ministro della Pubblica Amministrazione ha approvato le Linee Guida sul PIAO e i relativi Manuali operativi² in modo da supportare le stesse nel superamento delle criticità rilevate in sede di prima attuazione. Tali Linee Guida, redatte dall'Osservatorio nazionale per il Lavoro pubblico, non hanno carattere prescrittivo nel rispetto dell'autonomia strategica e gestionale dei singoli Enti.

Con l'adozione del Nuovo Regolamento amministrativo contabile dell'Istituto (deliberazione CdA 19 giugno 2024, n.23), il ruolo del CIV nel ciclo della performance, ormai consolidato negli anni antecedenti al Piano integrato di attività e organizzazione, è stato nuovamente confermato. Nell'aggiornare il capo II di detto regolamento, all'art.8 è previsto che il PIAO sia adottato con delibera del CdA previo parere del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza. Il nuovo iter di adozione del PIAO ha fissato in 15 giorni, dalla trasmissione del documento all'Organo, i termini per la formulazione del parere, decorsi i quali il documento potrà, comunque, essere adottato.

In merito a tale tempistica, si confermano le osservazioni contenute nel parere espresso dal CIV sul precedente PIAO³. Infatti, la stessa risulta disallineata con quella indicata nelle disposizioni sull'ordinamento degli Enti di cui al d.lgs. n.479/1994⁴ e s.m.i., che, all'art.3 comma 4, fissano in 60 giorni i termini per l'approvazione da parte del CIV degli atti esplicitamente indicati: "... *bilancio preventivo ... conto consuntivo, ... piani pluriennali ... criteri generali dei piani di investimento e disinvestimento ...*".

¹ Lo stesso decreto attuativo del PIAO, infatti, per la Sottosezione sulla performance richiama il capo II del d.lgs. n.150/2009 e le relative linee guida del Dipartimento della funzione pubblica e per la Sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza quelli indicati nel Piano nazionale anticorruzione (PNA) e negli atti di regolazione generali adottati dall'ANAC ai sensi della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33.

² Le Linee Guida propongono un focus sul processo di predisposizione del PIAO articolato su sette fasi e sui soggetti che vi partecipano e i relativi ruoli, i manuali operativi forniscono metodologie più analitiche e supportano praticamente gli operatori nella definizione dei contenuti di ogni singola Sottosezione.

³ Delibera CIV del 18 febbraio 2025, n.3.

⁴ D.lgs. n.479/1994 "Attuazione della delega conferita dall'art. 1, comma 32, della legge 24 dicembre 1993, n. 537, in materia di riordino e soppressione di enti pubblici di previdenza e assistenza".

DATA	PROT. n.	ORGANO
27/02/2026	2	CIV

Si evidenzia come i termini fissati per l'adozione del parere del CIV siano nel Regolamento dell'INAIL eccessivamente ristretti e nella normativa relativamente lunghi. Occorre trovare, nello spirito collaborativo che caratterizza i rapporti tra gli Organi, una soluzione che consenta al Consiglio di Indirizzo e Vigilanza di avere il sufficiente tempo per l'analisi del documento senza prolungare la tempistica della sua adozione. Potrebbe essere valutata la possibilità della trasmissione anticipata del "documento di lavoro" o di sezioni di esso al fine anche di poter, ove necessario, approfondire le tematiche con un confronto con la Tecnostruttura, attuando, peraltro, pienamente quanto indicato nella stessa Relazione programmatica 2026-2028 del CIV (delibera 5 agosto 2025, n.12) all'obiettivo strategico 5.2.8.1. dell'Area tematica 8 - Programmazione strategica del CIV⁵.

* * * *

Il PIAO 2026-2028 dell'INAIL, nella sua strutturazione, risulta sostanzialmente in linea con quello adottato negli scorsi anni con alcune modificazioni e implementazioni, in accoglimento delle osservazioni rilevate dal CIV nelle proprie deliberazioni sui precedenti PIAO⁶ e di alcuni standard qualitativi indicati nelle recenti citate Linee Guida il cui recepimento avrà carattere di gradualità e progressività a seguito dei necessari approfondimenti e verifiche interne.

Nel documento tra i Piani assorbiti è citato anche il Piano triennale per l'informatica, pur non essendo esplicitamente previsto dal d.p.r. 24 giugno 2021 n. 81. Di fatto risulta inserito un nuovo specifico allegato alla Sottosezione Performance⁷, riguardante gli indirizzi per la strategia digitale dell'INAIL e la strategia dati e intelligenza artificiale, che approfondisce quanto riportato nel testo del documento sugli obiettivi di digitalizzazione nell'ambito della programmazione degli obiettivi trasversali. Tali integrazioni possono costituire elementi utili alla creazione di sinergie tra il PIAO e altri documenti programmatori non previsti dalla normativa istitutiva del Piano, ma non possono essere considerate un vero e proprio Piano triennale per l'informatica che, per la sua valenza strategica in termini di impatto sui servizi digitali rivolti agli utenti interni ed esterni e di impegno finanziario, deve seguire un proprio specifico iter di adozione⁴.

Nonostante il decreto attuativo⁸ disponga che ciascuna sezione debba avere un contenuto sintetico e descrittivo delle relative azioni programmate per il periodo di applicazione del Piano stesso, il PIAO, a eccezione di alcune sezioni⁹ di immediata lettura, continua a risultare disomogeneo, passando da tematiche non molto argomentate (come nel caso del Piano delle azioni positive) alla mera trasposizione di documenti molto complessi e articolati con numerosi approfondimenti (come nel caso del Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza che deve, però, rispondere ad adempimenti previsti dalla normativa specifica in materia).

⁵ 5.2.8.1. Programmare un flusso di informazioni relative ai piani confluiti nel Piano integrato di attività e organizzazione, affinché il CIV possa rispettare i tempi indicati nel Regolamento amministrativo contabile dell'Istituto per il previsto parere ai fini dell'adozione del PIAO stesso.

⁶ Deliberazione CIV 21 giugno 2023, n.7, sul Piano integrato di attività ed organizzazione 2023-2024, Deliberazione CIV 29 luglio 2024, n.11, sul Piano integrato di attività ed organizzazione 2024-2025 e Deliberazione CIV 18 febbraio 2025, n.3, sul Piano integrato di attività ed organizzazione 2025-2027.

⁷ Allegato n.3 - Sottosezione 2.2. - Performance.

⁸ D.M. 30 giugno 2022, art.2.

⁹ Quali la sezione 1 - Scheda anagrafica dell'Amministrazione e la Sottosezione 2.2. - Performance.

DATA	PROT. n.	ORGANO
27/02/2026	2	CIV

Il documento risulta, inoltre, integrato con ulteriori allegati riguardanti oltre le strategie digitali anche il monitoraggio della Sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" e le schede tecniche dei progetti formativi destinati al personale dell'INAIL pianificati per il periodo 2026-2028.

Relativamente alla **Sottosezione 2.1 - Valore Pubblico**, nella quale è descritto il modello multidimensionale adottato dall'INAIL con il quale l'Istituto misura e valuta la propria capacità di generare "Valore Pubblico" (inteso come incremento del benessere economico, sociale, educativo, assistenziale, ambientale, a favore dei cittadini e del tessuto produttivo), nel PIAO sono fissati per l'anno 2026 i target e le baseline per ciascun indicatore delle diverse tipologie di obiettivi che concorrono al calcolo dell'indice sintetico complessivo.

Seguendo le indicazioni delle Linee Guida, è stata inserita l'analisi del contesto interno ed esterno nel quale opera l'Istituto, eseguita con metodo SWOT, che evidenzia in forma tabellare i punti di forza e di debolezza interni e le opportunità e le minacce esterne che condizionano il raggiungimento degli obiettivi di Valore Pubblico. Tale analisi è uno strumento fondamentale per l'individuazione e la selezione, in linea con il principio di selettività, degli obiettivi di Valore Pubblico più rilevanti, per tali ragioni le stesse Linee Guida raccomandano *".. un approccio bottom up in cui i responsabili delle unità organizzative e i principali stakeholder (in primis utenti e beneficiari) sono invitati a identificare elementi rilevanti del contesto esterno ed interno..."*.

L'analisi SWOT evidenzia alcuni aspetti sui quali si ritiene opportuno evidenziare alcune criticità che portino ad adottare iniziative conseguenti.

Tra i punti di debolezza interni figurano, in particolare, l'insufficiente capacità di spesa per le finalità istituzionali e l'insufficiente rendimento degli investimenti immobiliari. Si tratta di due delle maggiori criticità che il CIV segnala da tempo per le quali si ritiene ormai necessaria una soluzione definitiva che consenta all'Istituto di conseguire i seguenti obiettivi:

- completo utilizzo delle risorse disponibili nel bilancio dell'Istituto per la riduzione dei premi, l'incremento delle prestazioni ed il potenziamento degli investimenti in prevenzione;
- pianificazione dell'attività di investimento tale da evidenziare e motivare il percorso valutativo relativo alle scelte operate ed alle connesse garanzie di redditività al fine di assicurare un livello di rendimento coerente con le previsioni del regolamento di investimento e disinvestimento.

Per informazioni di dettaglio anche metodologico, il documento fa rinvio all'analisi SWOT contenuta nell'allegato n.2 della Sottosezione 2.3 - Rischi corruttivi e trasparenza, la cui tabella di sintesi non risulta, però, di immediata rispondenza con quella della Sottosezione 2.1.

A seguito dell'adozione del nuovo SMVP 2026¹⁰, sono state apportate alcune modifiche al modello multidimensionale e, in particolare, si rileva:

¹⁰ Deliberazione CdA 15 gennaio 2026, n.6 "Sistema di misurazione e valutazione della performance. Aggiornamento per l'anno 2026".

DATA	PROT. n.	ORGANO
27/02/2026	2	CIV

- l’inserimento di ulteriori indicatori di impatto relativi al Valore istituzionale sulle denunce di infortuni occorsi agli studenti;
- l’eliminazione dell’indicatore dello Stato di salute etica riguardante l’adozione della regolamentazione delle segnalazioni del whistleblowing (presente nel precedente PIAO ma a oggi non ancora adottata) e l’inserimento di un nuovo indicatore che misura (in termini percentuali) le istanze di accesso civico definite positive, quale indicatore di obiettivi di trasparenza;
- l’integrazione degli indicatori dello Stato di salute professionale con l’inserimento di nuovi riguardanti le ore medie di formazione professionale e gli obblighi previsti dalle direttive del Ministro della Pubblica Amministrazione come, peraltro, auspicato dal CIV nel precedente parere;
- una modifica del peso delle componenti per il calcolo dell’indice sintetico del Valore Pubblico, con ulteriore aumento di quello del valore istituzionale (da 40 a 50¹¹) ossia degli indicatori di impatto e con una riduzione di quello del valore aziendale (da 40 a 30¹²) equiripartita tra performance strategica¹³ (da 25 a 20) e performance gestionale¹⁴ (da 15 a 10).

La ulteriore contrazione del peso complessivo del “valore aziendale”, nel quale incidono i risultati degli obiettivi di performance strategica e gestionale¹⁵, a vantaggio degli indicatori di impatto, recepisce le osservazioni espresse dal CIV sui PIAO degli anni precedenti migliorando l’equilibrio tra le differenti tipologie di indicatori.

Gli obiettivi pluriennali e gestionali delle Strutture centrali sono sempre stati caratterizzati, come più volte evidenziato, da elementi di autoreferenzialità. Infatti, i risultati degli obiettivi di sviluppo e di gestione non sono misurati attraverso indicatori quantitativi e sono generalmente raggiunti sempre al 100% e per gli obiettivi di produzione (misurabili quantitativamente) da alcuni anni i target fissati risultano poco “sfidanti”.

Relativamente alle sottosezioni nelle quali sono confluiti i diversi piani triennali, si riportano di seguito alcune osservazioni rilevate dall’analisi dei contenuti del PIAO e dal confronto con quelli dei precedenti documenti programmatori.

Il **Piano della performance** è confluito nella **Sottosezione 2.2. - Performance** che illustra il processo di pianificazione, la programmazione pluriennale e annuale e la misurazione e valutazione della performance.

Nell’ambito della programmazione degli obiettivi trasversali di semplificazione, di digitalizzazione, di accessibilità ai servizi dell’Istituto, di pari opportunità ed equilibrio e di efficientamento energetico, particolare rilevanza è stata data agli indirizzi per la strategia digitale dell’INAIL. Nel 2026 l’Istituto proseguirà il proprio impegno strategico verso la piena digitalizzazione, quale leva fondamentale per accrescere l’efficienza, la

¹¹ Nel 2024 pari a 30 e nel 2023 pari a 20.

¹² Nel 2024 pari a 50 e nel 2023 pari a 60.

¹³ Trattasi degli obiettivi pluriennali/sviluppo.

¹⁴ Trattasi degli obiettivi di gestione e degli obiettivi di produzione.

¹⁵ La performance strategica è misurata sugli obiettivi pluriennali/sviluppo e la performance gestionale sugli obiettivi gestionali e di produzione.

DATA	PROT. n.	ORGANO
27/02/2026	2	CIV

tempestività e la qualità dei processi e dei servizi offerti all'utenza, nonché, per il raggiungimento degli obiettivi di Valore Pubblico indicati nel PIAO.

La strategia digitale dell'Istituto si articola in quattro principali linee di azione i cui dettagli sono riportati in uno specifico allegato: il potenziamento dei servizi digitali rivolti ai datori di lavoro; lo sviluppo di un modello di care management digitale che accompagni il lavoratore infortunato o tecnopatico lungo l'intero percorso di cura, riabilitazione e reinserimento (con i progetti di realizzazione del Centro unico di prenotazione - CUP e l'anagrafe unica digitale degli assistiti INAIL e l'adesione e l'integrazione alla piattaforma SIISL¹⁶); l'evoluzione del modello organizzativo dell'Istituto; lo sviluppo di servizi integrati, user centric e data driven, attraverso la valorizzazione del patrimonio informativo e il miglioramento della qualità del dato.

In questa Sottosezione è descritto in maniera sintetica il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa delle Strutture centrali, regionali e territoriali per l'anno 2026, che differisce per composizione e pesi delle specifiche tipologie di obiettivi (di sviluppo, di gestione e di produzione) inclusi quelli di customer satisfaction esterna e interna. Gli allegati riportano, per ciascuna tipologia di struttura organizzativa dell'INAIL, i dettagli relativi agli obiettivi, agli indicatori sulla base dei quali si misura il loro conseguimento e ai target fissati per l'anno 2026.

Riguardo agli indicatori e ai target fissati per le diverse tipologie di obiettivi:

- o si ribadisce l'autoreferenzialità che caratterizza gli obiettivi pluriennali/sviluppo e di gestione per i quali l'indicatore è rappresentato dalla "media ponderata della percentuale di realizzazione delle attività" e il target (pari a 100%) è generalmente sempre raggiunto;
- o si rileva che i target fissati per gli obiettivi di produzione aggregati a livello nazionale anche per l'anno 2026 sono spesso meno performanti rispetto al valore di partenza (baseline) indicato, che è quello raggiunto nel 2024¹⁷, e non tengono peraltro conto dei risultati migliorativi che gli stessi indicatori, in alcuni casi, hanno già raggiunto nel corso dei mesi del 2025, generando una incongruenza nella metodologia che differisce, peraltro, da quella adottata per gli indicatori del Valore Pubblico i cui target sono sempre più performanti rispetto ai risultati raggiunti precedentemente. Occorrerebbe ricercare una soluzione per l'individuazione di una baseline più adeguata e aggiornata, considerato che i valori di tali indicatori sono monitorati mensilmente.

Dall'analisi degli obiettivi di sviluppo e di gestione inseriti nella programmazione 2026 per la misurazione e valutazione della performance delle Strutture centrali, si evidenzia un rilevante incremento (+14%) del numero complessivo, pari a 56 (rispetto ai 49 del 2025 e ai 27 del 2023), di cui 42 obiettivi di sviluppo e 14 obiettivi gestionali. Negli ultimi anni l'incidenza degli obiettivi pluriennali sta continuando ad aumentare, nella programmazione 2026 rappresentano circa il 75% a fronte di valori del 33% registrati nel 2023, emergendo, pertanto, una programmazione più realistica sulla tempistica della

¹⁶ Il Sistema Informativo per l'Inclusione Sociale e Lavorativa del Ministero del lavoro e delle politiche sociali.

¹⁷ I dati del 2025 non risultavano disponibili al momento dell'avvio della programmazione delle Strutture territoriali.

DATA	PROT. n.	ORGANO
27/02/2026	2	CIV

realizzazione degli obiettivi.

Di tali obiettivi quelli ricondotti dalle Strutture centrali agli indirizzi strategici indicati dal CIV nella Relazione programmatica 2026-2028 sono pari a 46, che rappresentano l'82% del totale, una incidenza leggermente più contenuta rispetto al precedente anno ma piuttosto rilevante rispetto ai livelli del 2023 (pari al 59%). Come auspicato dal CIV nei pareri espressi in questi anni, si constata un significativo incremento degli obiettivi discendenti dagli indirizzi del CIV la cui consistenza tra il 2023¹⁸ e il 2026 risulta quasi triplicata.

Il tendenziale incremento nella programmazione degli ultimi anni del numero di tali tipologie di obiettivi (di sviluppo/pluriennali e di gestione) ha portato a un significativo aumento della loro incidenza rispetto alla declinazione di tutti gli indirizzi strategici del CIV (pari a 117 per il triennio 2026-2028). Tale incidenza ha registrato valori sempre in crescita nel periodo 2023 - 2025 (dal 16% nel 2023, al 32% nel 2024 e 40% nel 2025) ma, comunque, pur sempre nettamente al di sotto di quelli del biennio 2020-2021 (con rispettivamente 72% e 62%). Nel 2026 si rileva una battuta di arresto (l'incidenza è pari al 37%) con una leggera contrazione rispetto al precedente anno.

Da alcuni anni, infatti, nella pianificazione e programmazione dell'Istituto, gli obiettivi strategici del CIV, che nei passati anni erano declinati generalmente come obiettivi pluriennali/sviluppo, in numero sempre più consistente sono stati ricondotti a obiettivi core, ritenendo che la loro realizzazione preveda lo svolgimento di attività proprie delle Strutture (anche definite "attività ordinarie") e snaturando il carattere strategico dell'obiettivo stesso (rilevandosi così una incoerenza rispetto alla natura strategica delle tematiche indicate dal Consiglio). L'incidenza di tale tipologia di obiettivi ha raggiunto nella programmazione 2023 un valore molto elevato, pari all'84%, che si sta notevolmente riducendo (con percentuali pari al 68% nel 2024, al 60% nel 2025) rimanendo, comunque, ancora sostenuto. Pur apprezzando il miglioramento conseguito fino al 2025, non si può però non rilevare che nel 2026 l'incidenza degli "obiettivi core" è tornata a salire leggermente con un valore del 63%. Si auspica, pertanto, che con le prossime programmazioni si continui con la tendenza virtuosa dei trascorsi anni per raggiungere un più adeguato equilibrio.

Si evidenzia, peraltro, che il Sistema di misurazione e valutazione della performance dal 2023 ha previsto che gli obiettivi core non rilevino ai fini della misurazione della performance organizzativa delle Strutture centrali.

Riguardo, inoltre, alle attività svolte per l'attuazione degli indirizzi strategici ricondotti agli obiettivi core (attività ordinarie), l'analisi della rendicontazione trimestrale del 2025 ha continuato a evidenziare una disomogeneità tra Strutture centrali, la maggior parte delle quali ha comunque descritto in maniera esaustiva le azioni svolte o avviate a fronte di taluni casi in cui si fa rinvio ad altri documenti disponibili successivamente a distanza di mesi.

Dall'analisi degli obiettivi di performance delle Strutture centrali indicati nella programmazione 2026, si evidenzia che alcuni indirizzi strategici del CIV rilevanti per

¹⁸ Pari a 16.

DATA	PROT. n.	ORGANO
27/02/2026	2	CIV

L'Organo non sono stati declinati, sebbene le azioni pianificate nei precedenti anni non abbiano portato alla loro piena attuazione.

Si precisa che l'inserimento degli obiettivi (di sviluppo e di gestione) nel documento programmatico (PIAO), che potrebbe seguire il "principio di selettività" e quindi includere solo quelli ai fini della misurazione e valutazione della performance, comunque non esime la Tecnostruttura dal declinare tutti gli indirizzi strategici del CIV (e tantomeno dal rendicontarli) anche attraverso un confronto con l'Organo per l'individuazione di attività da porre in essere per quelli che dovessero risultare troppo generici nei contenuti o apparentemente incompatibili con i processi di programmazione e di elaborazione del PIAO.

Ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa di tutte le Strutture dell'INAIL, concorrono anche i risultati di **customer satisfaction** esterna e interna.

Le disposizioni normative intervenute negli anni hanno rafforzato l'importanza della partecipazione dell'utenza esterna e interna nella misurazione della performance organizzativa e l'indagine annuale è lo strumento individuato per la misurazione della *performance* relativa all'efficacia qualitativa percepita e al grado di soddisfazione dell'utenza esterna e interna.

Nel corso degli anni il sistema di misurazione della customer satisfaction è stato ripetutamente modificato. Il SMVP 2026 ha confermato i criteri e le modalità di calcolo dei risultati delle indagini definiti nei precedenti anni 2025 e 2024.

Tra le novità introdotte quella più rilevante, anche in considerazione delle osservazioni espresse dal CIV, ha riguardato i nuovi criteri di misurazione della **customer interna** che dal 2024 consentono di avere risultati differenziati tra le Strutture regionali (che tengono conto dei giudizi espressi dal personale della Struttura regionale e delle relative Direzioni territoriali) e per le direzioni territoriali si fa riferimento al risultato di customer interna della relativa regione.

Riguardo ai criteri di misurazione previsti dal vigente SMVP, si ribadisce quanto già rappresentato dal CIV in altre occasioni in merito all'introduzione, nella scala adottata per le risposte alle domande chiuse dei questionari, di un valore centrale neutro "né d'accordo né in disaccordo" al quale è attribuito un valore pari a 3. Tale valore potrebbe scoraggiare gli utenti a esprimere un giudizio e il peso della sua valorizzazione compromettere i risultati dell'indagine e la lettura dei fenomeni, considerato anche che il target da raggiungere è fissato a 4 per la customer satisfaction sia esterna che interna. Peraltro, si evidenzia che per le iniziative formative il questionario di rilevazione del gradimento somministrato a conclusione del corso prevede per la risposta alle domande la scala Likert a quattro valori.

Nel PIAO, al **Piano delle azioni positive** confluito nella **Sottosezione 2.2.**, è dedicato il paragrafo "Gli obiettivi per favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere" nel quale sono indicati obiettivi che nell'ambito del benessere organizzativo prevedono: la revisione della regolamentazione interna in materia di lavoro da remoto dal domicilio, l'adozione del Codice etico già indicato nei precedenti PIAO, la realizzazione di un progetto per il reinserimento dei dipendenti INAIL dopo lunghe assenze. Inoltre, tra le

DATA	PROT. n.	ORGANO
27/02/2026	2	CIV

componenti individuate per la misurazione del "Valore Pubblico" dell'INAIL è stato inserito lo "Stato di salute di genere" i cui indicatori sono rappresentati dalle percentuali "di donne titolari di incarichi di livello dirigenziale generale e non", "di donne in part-time rispetto agli uomini" e "di donne con lauree in discipline STEM"¹⁹.

Gli obiettivi riportati nel paragrafo nonché gli indicatori di Valore Pubblico non possono esaurire l'illustrazione di tutte le iniziative per il triennio volte a favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere, come descritte nell'ambito dei Piani delle azioni positive adottati precedentemente al PIAO, articolati secondo diverse aree e sotto-aree di intervento (riguardanti prevenzione, conciliazione vita lavoro, etica e benessere, pari opportunità e benessere organizzativo).

Nel PIAO non è presente alcun richiamo ad altri documenti disponibili anche nel portale web, che contengano la pianificazione triennale di tutte le attività, sebbene il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni dell'INAIL approvi annualmente un documento completo e articolato delle "proposte di *azioni positive*" che viene trasmesso alle Strutture centrali ai fini della programmazione annuale delle stesse. A tale proposito, si rileva il persistere del limitato accoglimento, da parte delle Strutture centrali nella programmazione annuale, delle iniziative proposte dal CUG, tenuto conto, peraltro, dell'emanazione di specifiche linee guida sulla "Parità di genere nell'organizzazione e gestione del rapporto di lavoro con le pubbliche Amministrazioni"²⁰ e della direttiva²¹ in materia di "riconoscimento, prevenzione e superamento della violenza contro le donne in tutte le sue forme".

Il Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT), confluito nella **Sottosezione 2.3.** predisposta dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza dell'INAIL, mantiene più o meno invariato l'impianto dei precedenti PTPCT e dei relativi allegati. Riguardo a questi ultimi, in particolare, non è stata inserita l'analisi di contesto PESTLE in quanto la stessa sarà condotta con cadenza biennale nel 2026²², non è più riportato lo specifico monitoraggio sullo stato di attuazione delle misure di mitigazione delle strutture centrali che, però, non è inserito nell'analisi dei rischi delle Direzioni centrali come programmazione delle misure di mitigazione al pari di quanto effettuato invece per le aree prioritarie, inoltre, nell'ottica di ottimizzazione degli allegati la mappatura dei processi è stata inserita nell'ambito dell'allegato riferito alla valutazione dei rischi nelle Strutture centrali.

Sebbene nel corso degli anni il PTPCT sia stato innovato e semplificato nella sua struttura, rimane pur sempre piuttosto complesso e vasto rispetto al contesto in cui si inserisce attualmente e agli obiettivi complessivi del PIAO, rendendo tale Sottosezione di non facile lettura e contraddicendo lo spirito di semplificazione del PIAO.

¹⁹ Science, Technology, Engineering e Mathematics.

²⁰ Adottate dai Dipartimenti della Funzione Pubblica e delle Pari Opportunità il 6 ottobre 2022.

²¹ Del Ministro della Pubblica Amministrazione del 29 novembre 2023.

²² Tale analisi, infatti, prende in considerazione macro fattori di natura esogena la cui evoluzione implica tempi più lunghi rispetto all'analisi di contesto SWOT.

DATA	PROT. n.	ORGANO
27/02/2026	2	CIV

Nell'ambito delle diverse fasi in cui si articola in INAIL la gestione del rischio di fenomeni corruttivi e di mala gestio, nel 2025 è stata aggiornata l'analisi "SWOT" da sempre utilizzata per l'individuazione e la valutazione dei punti di forza e di debolezza (per il contesto interno) e delle minacce e opportunità (per il contesto esterno) condizionanti la gestione delle diverse realtà amministrative. Gli esiti di tale analisi sono riportati in uno specifico allegato.

Dall'analisi dei dati riportati negli allegati riguardanti la gestione del rischio, si riscontra un leggero complessivo miglioramento.

La mappatura dei processi, e conseguentemente quella dei rischi, di tutta l'organizzazione non si è ancora del tutto completata, non risultando ancora perfettamente allineata con quella elaborata dalla funzione organizzazione dell'Istituto²³.

Nell'ottica del principio del miglioramento continuo del sistema di misurazione e valutazione dell'esposizione al rischio, sono state aggiornate le valutazioni effettuate negli anni precedenti in termini di: revisione dei processi esaminati; aggiunta di eventuali rischi specifici emersi²⁴; integrazione dei controlli o delle contromisure sviluppate nell'anno; ricalcolo delle esposizioni al rischio; tracciatura di proposte di "azioni di mitigazione" da porre in essere nel triennio a seguire.

Per alcune Strutture centrali è stata aggiornata la mappatura dei processi, portando il numero degli stessi nel 2025 a 234 (a fronte di 220 nel 2024 e di circa 150 nel 2018). Tale incremento non ha ancora comportato variazioni sulla valutazione del rischio residuo per le singole Direzioni centrali che rimane stabile rispetto al precedente anno. Per le Strutture centrali le percentuali di rischio residuo presidiato e sostanzialmente presidiato sono comprese tra valori minimi del 41% per l'Avvocatura generale e del 47% per la Direzione centrale assistenza protesica e riabilitativa e valori massimi del 100% per le Direzioni centrali pianificazione e comunicazione e ricerca, il Dipartimento ricerca DIMEILA, la Consulenza tecnica per l'edilizia e il Servizio supporto organi.

Dall'analisi degli esiti del monitoraggio, al 30 giugno 2025, dell'esposizione al rischio residuo, relativamente a quello presidiato e sostanzialmente presidiato, per le aree di rischio prioritarie, indicate dal Piano nazionale Anticorruzione (PNA) e non solo, si riscontrano valori complessivi tendenzialmente stabili sui livelli elevati delle precedenti rilevazioni, compresi tra il 71% e il 92%, ma con miglioramenti più o meno lievi per le aree A-Acquisizione e gestione del personale, E-Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio e I-Altre Aree di Rischio (generali e specifiche).

Inoltre, nel 2025 si registra una implementazione nell'analisi dei rischi e delle misure di contenimento, più in particolare:

✓ per l'area B-Affidamento di lavori, servizi e forniture (Contratti pubblici), in

²³ Devono ancora essere incluse le articolazioni territoriali minori, alcune Consulenze interne (Consulenza statistico attuariale, Consulenza per l'innovazione tecnologica e Consulenza tecnica per la salute e la sicurezza) e le strutture di supporto agli Organi di vertice.

²⁴ anche sulla base degli esiti degli audit operativi analizzando le "non conformità" rilevate.

DATA	PROT. n.	ORGANO
27/02/2026	2	CIV

attuazione delle indicazioni fornite dall'ANAC²⁵ con riferimento alle disposizioni normative di cui al d.lgs. 36/2023 (artt. 44, 50, 76, 119 e 215), sono state individuate dalle Direzioni centrali acquisti e patrimonio, le azioni di mitigazione del rischio corruzione a fronte delle specifiche fattispecie di rischio, indicate dalla stessa ANAC, che possono verificarsi nella gestione dei contratti pubblici. Nel corso del 2026, dette misure saranno programmate all'interno del sistema di gestione del rischio dell'Istituto, con conseguente rivalutazione del rischio residuo relativo all'Area B;

- ✓ in attuazione delle indicazioni dell'ANAC (in recepimento delle disposizioni contenute nel PNA 2022), relativamente alla necessità di evidenziare in maniera specifica i rischi inerenti alla gestione dei fondi del PNRR e dei fondi strutturali, è stata inserita la nuova area di rischi L-Gestione fondi PNRR e fondi strutturali, in funzione della quale l'Istituto ha avviato la mappatura dei processi interessati individuando un totale di 91 attività²⁶. Relativamente a dette attività l'Istituto procederà quindi all'indicazione delle misure di contenimento più adeguate e alla conseguente programmazione per la loro realizzazione.

Riguardo all'esposizione al rischio residuo delle Strutture territoriali, l'analisi dei dati a confronto con quelli dei precedenti anni evidenzia valori invariati dal 2021, presumibilmente per l'assenza di recenti aggiornamenti sulla valutazione e misurazione del rischio residuo.

Nei sistemi di calcolo dei rischi residui manca un valore di sintesi complessivo sia per le Strutture centrali che per quelle territoriali.

Tenuto conto che il documento non contiene più l'allegato relativo al monitoraggio sull'attuazione delle azioni di mitigazione poste in essere dalle Strutture centrali per contrastare i rischi di corruzione o di mala gestio, l'analisi è stata condotta sulle misure adottate per le aree prioritarie. Le stesse, implementatesi negli anni, nella rilevazione svolta nel 2025 sono risultate poco più di 150, alle quali si aggiungeranno le circa 25 nuove azioni individuate di recente riguardanti l'affidamento di lavori, servizi e forniture come sopra illustrato e in corso di avvio. Rispetto alle azioni già programmate negli anni, circa il 54% ha uno stato di avanzamento pari al 100%, a fronte del 47% al 30 giugno 2021. Peraltro, le azioni di mitigazione completate solitamente si evolvono, nell'ambito del sistema di gestione dei rischi, in controlli strutturati.

Nella Sottosezione sono descritte le azioni e le misure (sia obbligatorie che ulteriori) previste per il triennio 2026 – 2028 al fine di neutralizzare o ridurre i rischi di corruzione o illegalità dell'azione amministrativa, funzionali alla eventuale rivalutazione dei livelli di esposizione ai rischi.

In particolare, tra le misure obbligatorie, alla segnalazione di illeciti (whistleblowing) il PIAO dedica uno degli allegati, considerate le novità introdotte dal decreto legislativo 10 marzo 2023, n. 24 (di recepimento della Direttiva UE 2019/1937 del Parlamento

²⁵Delibera del 19 dicembre 2023, n.605, Aggiornamento 2023 PNA 2022 che tiene conto del nuovo codice degli appalti.

²⁶Riguardanti, in particolare, le Direzioni centrali organizzazione digitale, programmazione, bilancio e controllo, patrimonio, le Stazioni appaltanti (Direzione centrale acquisti, Direzione centrale organizzazione digitale e Direzione centrale patrimonio) e la Consulenza tecnica per l'edilizia.

DATA	PROT. n.	ORGANO
27/02/2026	2	CIV

europeo e del Consiglio del 23 ottobre 2019), nonché, dalle Linee guida adottate dall'ANAC con deliberazioni n.311 del 12 luglio 2023²⁷ e n.478 del 26 novembre 2025²⁸, riguardo alle quali dovranno essere garantite adeguate implementazioni delle procedure per l'effettuazione e la gestione delle segnalazioni di illeciti, anche con riferimento alla gestione e ai rapporti tra il personale, specie in ambito di discriminazione. Inoltre, risulta in fase di completamento nel 2026 il procedimento di adozione del nuovo testo del Codice di comportamento, in recepimento di quanto indicato dalle Linee guida dell'ANAC (delibera n.177/2020) e dal d.p.r. n.81/2023, che ormai da diversi anni risulta inserito tra le attività programmate nel PIAO. Sulla materia, peraltro, a dicembre 2025 l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) ha elaborato una specifica nota metodologica volta a evidenziare le relazioni possibili tra il Codice di comportamento e il sistema di prevenzione della corruzione, della trasparenza e della performance.

Ai fini della prevenzione della corruzione, particolare attenzione è posta al monitoraggio degli obiettivi di produzione. Infatti, per quelli riguardanti i termini di erogazione dei servizi all'utenza esterna, tempi eccessivamente brevi o lunghi potrebbero essere predittivi di criticità nell'attività istruttoria.

Nel documento sono riportati gli esiti del monitoraggio al 30 novembre 2025 per alcuni indicatori delle aree aziende e lavoratori²⁹. Dall'analisi svolta confrontando i dati riportati nel PIAO con quelli del quadriennio 2021-2024 (al 31 dicembre dei rispettivi anni), risulta che i tempi medi continuano a migliorare con valori anche al di sotto di quelli del 2021, ma non per tutti gli indicatori. Per l'area lavoratori peggiorano i tempi medi di costituzione delle rendite a superstiti con 60 giorni al 30 novembre 2025 (rispetto ai 55 al 31 dicembre 2024 e ai 53 nel 2021) e ancor di più quelli di costituzione delle rendite dirette da malattie professionali con 120 giorni al 30 novembre 2025 (a fronte di 114 al 31 dicembre 2024 e di 91 nel 2021) valore, peraltro, al limite massimo indicato nella Carta dei servizi (120 giorni). Un problema direttamente collegato - in particolare con riferimento alle prestazioni - anche alle carenze di organico e alla formazione tempestiva dei nuovi assunti sul quale è necessario trovare soluzioni urgenti da parte dell'Istituto.

Nella Sottosezione, analogamente ai precedenti piani, oltre a richiamare gli obiettivi di performance organizzativa delle strutture centrali (obiettivi di sviluppo e di gestione) direttamente finalizzati all'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione (contenuti nella Sottosezione Performance del PIAO), sono indicati i due obiettivi di performance organizzativa delle strutture territoriali finalizzati in via indiretta alla prevenzione della corruzione, i cui "indicatori quantitativi" sono inseriti tra gli obiettivi di produzione. Sarebbe utile individuare altri indicatori più specifici e diretti rispetto alle materie della prevenzione della corruzione e della trasparenza come, peraltro, suggerito dall'OIV³⁰.

²⁷ In materia di protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali. Procedure per la presentazione e gestione delle segnalazioni esterne.

²⁸ Linee guida in materia di Whistleblowing sui canali interni di segnalazione.

²⁹ Area datori di lavoro: rilascio certificato di assicurazione, variazione azienda/ditta e cessazione azienda/ditta. Area lavoratori: costituzione rendite dirette normali da infortuni e da malattie professionali, rendite a superstiti e rendite a superstiti da ex dirette.

³⁰ Documento di accompagnamento all'atto di validazione della Relazione sulla performance 2024 del 11 settembre 2025.

DATA	PROT. n.	ORGANO
27/02/2026	2	CIV

Una parte della Sottosezione è dedicata alle politiche e alla programmazione di obiettivi in materia di trasparenza, considerato lo stretto legame tra misure di prevenzione di illeciti e obblighi di trasparenza sanciti dalla normativa. La trasparenza, inoltre, oltre a essere elemento valoriale nella prevenzione di episodi corruttivi e nella promozione della cultura della legalità, si configura come strumento di partecipazione democratica a tutela degli interessi del cittadino e di controllo della qualità del servizio pubblico erogato.

Il Piano indica i principali obiettivi da conseguire nel triennio 2026-2028, che ripropongono sostanzialmente quelli indicati nel precedente documento (si deve tenere comunque in considerazione anche che molte attività programmate non sono realizzabili in un arco temporale annuale), tra i quali: lo sviluppo del "cassetto digitale" che consente ai diretti interessati (infortunati, tecnopatici o loro delegati) l'accesso in forma digitale a informazioni, dati e documenti amministrativi e sanitari gestiti dall'Istituto e le cui funzionalità potranno essere utili a progetti informatici evolutivi volti a favorire lo scambio di informazioni con altre pubbliche amministrazioni; l'estensione dell'applicativo informatico CAT per la gestione automatizzata degli adempimenti connessi agli obblighi di pubblicazione; l'innalzamento della fruibilità delle informazioni a disposizione dell'Istituto e il miglioramento della qualità dei dati pubblicati garantendo il rispetto dei principi indicati nelle direttive emanate dall'ANAC (delibera n. 495/2024, All.4)³¹ e in tale ottica nel 2025 l'Istituto ha arricchito gli open data con i "dati storici" risalenti al 2008 per gli infortuni e al 2009 per le malattie professionali.

Per completezza si evidenzia che è stato inserito un nuovo allegato "Monitoraggio Sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza" che riporta in sintesi dati e/o informazioni concernenti la gestione di alcune misure di prevenzione del rischio corruzione e di alcune attività di supporto alla trasparenza. Per ciascun ambito monitorato vengono indicate le criticità rilevate, gli esiti dei controlli e gli eventuali casi accertati. Con riferimento alla formazione del personale nelle aree di competenza, sono inoltre specificati i target previsti e i giudizi sulla formazione erogata in materia di prevenzione della corruzione. Tale allegato potrebbe essere assorbito, secondo quanto indicato nelle Linee Guida sul PIAO, nel monitoraggio integrato previsto nella sezione 4.

La sezione 3 – Organizzazione e capitale umano illustra l'articolazione della struttura organizzativa, le iniziative riguardo al lavoro agile, la definizione del fabbisogno delle risorse umane e le politiche assunzionali e le direttrici e la programmazione della formazione.

Nell'intera sezione dovrebbe essere meglio esplicitata la strategia unitaria di gestione dell'organizzazione e del capitale umano, basata sulla centralità delle competenze intese come insieme di conoscenze, capacità e comportamenti richiesti per svolgere efficacemente un determinato lavoro e agire un preciso ruolo in un determinato contesto

³¹ I dati pubblicati devono rispondere alle caratteristiche di: integrità, completezza, tempestività, costante aggiornamento, semplicità di consultazione, comprensibilità, omogeneità, facile accessibilità e riutilizzabilità, conformità ai documenti originali in possesso dell'Amministrazione, indicazione della loro provenienza, riservatezza.

DATA	PROT. n.	ORGANO
27/02/2026	2	CIV

di lavoro e che possano assicurare la connessione delle persone all'organizzazione e garantire il collegamento virtuoso tra salute professionale e salute organizzativa.

La **Sottosezione 3.1. - Struttura organizzativa**, che risulta implementata e integrata già dai precedenti piani accogliendo le osservazioni espresse dal CIV riguardo all'inserimento dei dati relativi al personale in forza del comparto ricerca³², nulla incomprensibilmente continua a riportare sull'evoluzione dell'assetto organizzativo, sebbene da diversi anni sia prevista una revisione dell'attuale modello non più adeguato rispetto alle mission dell'Istituto, alle nuove modalità di lavoro e alle evoluzioni tecnologiche intervenute.

L'assetto istituzionale e organizzativo è uno strumento fondamentale a disposizione delle amministrazioni per conseguire i propri obiettivi, pertanto, deve essere funzionale alla strategia di medio-lungo periodo che si intende perseguire.

Una struttura organizzativa efficiente deve essere capace di rinnovarsi e adeguarsi con rapidità alle nuove esigenze e alle sfide poste dalla continua innovazione, per garantire il miglioramento dei servizi e il benessere lavorativo del personale.

Nella Relazione programmatica 2026-2028 il CIV riguardo al nuovo modello organizzativo ha evidenziato come lo stesso debba garantire³³ *".. una gestione unitaria delle politiche della tutela delle lavoratrici e dei lavoratori infortunati e tecnopatici, superando, nel rispetto della effettività della presa in carico, l'attuale frammentarietà nell'erogazione delle prestazioni economiche, socio-sanitarie, protesiche, riabilitative e di reinserimento."*, nonché la prossimità dei servizi sul territorio a *".. salvaguardia della capillarità e dell'omogeneità del livello dei servizi resi e delle prestazioni erogate dalle Unità territoriali..."*, per affermare sempre più la rilevanza dell'Istituto e della sua funzione sociale, unica e non delegabile, per i lavoratori che hanno subito un evento infortunistico o tecnopatico.

Riguardo in particolare ai Piani confluiti in tale sezione si riportano di seguito le osservazioni della Commissione.

Il **Piano organizzativo del lavoro agile** è inserito nella **Sottosezione 3.2.** che riporta i principali contenuti del Regolamento di disciplina del lavoro agile dell'INAIL (delibera Commissario straordinario n.108/2023) predisposto tenuto conto delle disposizioni di cui alla legge 22 maggio 2017, n. 81. Sono, inoltre, illustrate le soluzioni organizzative e tecnologiche adottate e i loro sviluppi nel corso di questi ultimi anni a supporto del lavoro a distanza e gli esiti positivi dell'indagine condotta dall'Istituto su base volontaria volta a indagare gli effetti della modalità di lavoro "ibrida" in termini di benefici, percezioni su aspetti di criticità personali e professionali e ad acquisire esigenze e suggerimenti rispetto alla possibile evoluzione di tale modalità di lavoro nell'ambito delle dinamiche organizzative dell'Istituto³⁴.

³²Parere del CIV sul PIAO 2023 – 2025 (deliberazione 21 giugno 2023, n.7).

³³Relazione programmatica 2026-2028 (delibera CIV n.12/2025) ob. 5.2.2.1.

³⁴Dagli esiti dell'indagine emerge l'apprezzamento dei partecipanti riguardo l'attuale esperienza lavorativa esprimendo, in massima parte, il proprio accordo riguardo i principali benefici in termini di maggiore conciliazione tra vita privata e lavorativa, benessere fisico, psicologico e relazionale.

DATA	PROT. n.	ORGANO
27/02/2026	2	CIV

In conformità alle vigenti disposizioni contrattuali (a livello nazionale e integrativo), nelle more del previsto aggiornamento del Regolamento, l'INAIL nel 2025 ha, comunque, previsto il riconoscimento del buono pasto nelle giornate lavorative in modalità agile e l'estensione del numero delle giornate in LA per particolari casistiche.

Il **Piano dei fabbisogni** è contenuto nella **Sottosezione 3.3.** del documento che risulta esaustiva e di facile lettura riportando gli elementi e le tabelle essenziali che descrivono sinteticamente la consistenza del personale, le attività assunzionali programmate nel triennio e le strategie di copertura del fabbisogno.

Come previsto dalla normativa istitutiva del PIAO, la Sottosezione fa riferimento unicamente al comparto delle Funzioni centrali. Infatti, il piano dei fabbisogni del personale appartenente agli Enti di Ricerca e Sperimentazione è predisposto tenendo conto della specifica normativa, come innovata dal d.lgs. n.218/2016 in materia di semplificazione delle attività degli enti pubblici di ricerca³⁵, il cui art.7 stabilisce che la consistenza, le variazioni dell'organico e il piano di fabbisogno del personale siano determinati nell'ambito dei Piani dell'attività di Ricerca. Pertanto, si fa rinvio al Piano delle attività di Ricerca 2025-2027³⁶ il cui aggiornamento è in attesa di approvazione da parte degli Organi.

Partendo dalla consistenza del personale al 31 dicembre 2025 (dettagliata per aree, profili e tipologia di contratto) e sulla base della stima del trend di cessazioni nel triennio 2026-2028 e della valorizzazione dei relativi risparmi, è stata illustrata, per ciascun anno del periodo di riferimento, la programmazione assunzionale in termini quantitativi, di costi, di qualifiche professionali e di modalità di reclutamento, nei limiti del budget di spesa previsti dalla normativa vigente. Per quanto riguarda il fabbisogno 2026-2028 resta confermato quello del triennio 2025-2027 di cui alla deliberazione del Consiglio di Amministrazione del 27 giugno 2025, n.118³⁷.

Si evidenzia che, ai fini del calcolo dei costi del personale al 31 dicembre 2025 e dei risparmi per le cessazioni previste, sono stati utilizzati gli importi a disposizione indicati dal MEF³⁸ in attesa degli aggiornamenti a cura dello stesso dicastero e a seguito dei quali, pertanto, saranno aggiornate tutte le valutazioni.

Dall'analisi dei dati a confronto con quelli dei precedenti anni si evidenzia che, dopo la contrazione rilevata nel 2023 e nel 2024, la consistenza del personale ha registrato un aumento seppur lieve (quasi 80 unità) raggiungendo al 31 dicembre 2025 le 7.059 unità. L'incremento ha però interessato solo poche figure e in particolare i funzionari amministrativi (+117), i funzionari socio-educativi (+10), i tecnici per la salute e sicurezza (+38) e i tecnici per l'edilizia (+16). Tra le figure in contrazione spiccano quelle sanitarie che assorbono oltre la metà dell'intero decremento.

³⁵Ai sensi dell'articolo 13 della legge 7 agosto 2015, n.124.

³⁶Predisposto dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione del 18 dicembre 2024, n.242, e in attesa di deliberazione del CIV per la successiva prevista approvazione da parte del Ministero della salute.

³⁷Piano integrato di attività e organizzazione 2025-2027 adottato con propria deliberazione n.24/2025. Aggiornamento sottosezioni 2.2 "Performance" e 3.3 "Piano triennale del fabbisogno di personale", adottata previo parere del CIV (deliberazione 24 giugno 2025, n.9).

³⁸Gli stessi importi utilizzati per l'aggiornamento del Piano dei fabbisogni di cui alla delibera del CdA del 27 giugno 2025, n.118.

DATA	PROT. n.	ORGANO
27/02/2026	2	CIV

La vacanza di organico al 31 dicembre 2025 rispetto al fabbisogno, riportata nel documento e calcolata con criteri funzionali alle valutazioni dei budget di spesa, è di -1.564 unità, e le figure più impattate sono i funzionari (-943 unità) e i medici (-245 unità).

Gli ingressi di nuovo personale negli ultimi anni non hanno compensato le cessazioni intervenute. Le cessazioni registrate sono determinate, prevalentemente, dalla progressiva uscita per quiescenza dei dipendenti (l'età media della popolazione INAIL è piuttosto elevata, pari a oltre 54 anni³⁹) ma anche dalla scarsa attrattività dell'Istituto rispetto ad altre amministrazioni che provoca molto spesso l'abbandono da parte dei neoassunti o la mancata accettazione al momento dell'assunzione.

Nel triennio 2026-2028 sono previste ulteriori cessazioni per complessive 763 unità che interesseranno sia il personale amministrativo dell'area Funzionari che quello dei Professionisti e dei Medici.

L'elevato numero di cessazioni per pensionamento, senza un adeguato ricambio generazionale, potrebbe determinare una perdita di competenze in termini sia quantitativi che qualitativi necessarie a garantire le performance dell'Istituto e la salvaguardia degli attuali livelli di servizio. È quindi necessario anticipare le assunzioni del personale per garantire adeguato affiancamento al fine di non perdere competenze.

Il piano assunzionale complessivo⁴⁰ prevede un incremento della consistenza del personale nel 2026, con un aumento di +823 unità, riguardante quasi tutte le figure professionali, ma in particolare i funzionari amministrativi (+401 unità), gli ispettori di vigilanza (+105 unità) e i medici e i funzionari sanitari (infermieri e fisiokinesiterapisti) per complessive +153 unità. La consistenza torna poi a contrarsi con -32 unità al 31.12.2027 e -69 al 31.12.2028. Detto piano non prevede un programma di assunzioni per le figure di assistenti amministrativi per i quali sarebbe opportuno valutare un diverso fabbisogno considerata l'attuale contenuta consistenza.

Il piano triennale assunzionale descritto nel documento determina, comunque, un differenziale tra fabbisogno e forza stimata nel triennio pari a -741 unità al 31.12.2026, a -773 unità al 31.12.2027 e a -842 unità al 31.12.2028. Grave che lo scostamento rimanga rilevante a fronte della perdita di performance dell'Istituto e all'allungamento dei tempi delle prestazioni ai lavoratori. Va quindi rivisto rispetto alle reali esigenze.

Si ricorda che il piano assunzionale è calcolato in funzione dei limiti di spesa che la normativa vigente impone⁴¹ e quindi non può rispondere appieno alle effettive realistiche esigenze dell'Istituto.

Il Piano triennale della formazione del personale INAIL, che rappresenta l'offerta formativa promossa autonomamente dall'INAIL con progetti realizzati mediante l'utilizzo di risorse proprie (c.d. corsi autoprodotti), rispetto ai precedenti documenti

³⁹ L'età media è pari a 53,68 anni nel 2022, 54,17 nel 2023 e 54,42 nel 2024.

⁴⁰ Comprensivo anche dei precedenti piani già autorizzati o in corso di autorizzazioni.

⁴¹ La Legge di bilancio 2025 all'art. 1, comma 823, ha previsto, solo per il 2025, il vincolo assunzionale del limite del 75% delle facoltà assunzionali complessive.

DATA	PROT. n.	ORGANO
27/02/2026	2	CIV

non è più inserito nell'ambito del Piano dei fabbisogni di personale, ma confluisce più propriamente nella specifica e autonoma **Sottosezione 3.4**.

La formazione del personale è parte centrale dei processi di pianificazione e programmazione delle amministrazioni pubbliche, nonché misura generale di prevenzione della corruzione. Deve essere coordinata e integrata con gli obiettivi di VP e di performance, trovando una piena integrazione nel ciclo della performance e con le più ampie politiche di reclutamento, valorizzazione e sviluppo delle risorse umane. Inoltre, la formazione di profili adeguati agli obiettivi di Valore Pubblico favorisce il miglioramento delle performance individuali. Un personale competente e motivato consente di incrementare la performance organizzativa e migliorare il livello di prevenzione della corruzione e di trasparenza con effetti complessivi positivi in termini di Valore Pubblico.

La Sottosezione è strutturata come i Piani triennali adottati prima dell'istituzione del PIAO e riporta sinteticamente le informazioni di carattere generale riguardanti: le linee guida e i criteri per la formulazione del Piano formativo, gli obiettivi della pianificazione formativa, la formazione obbligatoria per l'acquisizione dei crediti, il sistema della formazione INAIL, le metodologie adottate, i driver formativi e l'articolazione e i dati di sintesi. Rispetto al precedente PIAO, a seguito della direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025⁴², la Sottosezione è stata integrata con gli allegati contenenti gli elenchi dei progetti formativi pianificati per il periodo 2026-2028, secondo lo specifico set di informazioni puntualmente definito dalla direttiva stessa.

L'inserimento di tali allegati ha conformato tale Sottosezione alle altre, perdendo la caratteristica che l'aveva differenziata nell'essere più sintetica e "snella".

Tra gli ambiti di contesto nel quale è formulata la pianificazione delle iniziative formative, sono richiamati il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) in tema di riforma della pubblica amministrazione, che individua la formazione quale strumento operativo per il potenziamento e lo sviluppo del capitale umano necessario per cogliere gli obiettivi della transizione digitale, amministrativa ed ecologica, e le specifiche direttive del Ministro della Pubblica Amministrazione emanate il 23 marzo 2023⁴³ e il 14 gennaio 2025. In particolare, quest'ultima direttiva indica gli obiettivi, gli ambiti di formazione trasversali e gli strumenti a supporto della formazione del personale pubblico, con una visione della formazione che esercita un ruolo ancora più rilevante sull'intera catena del valore delle amministrazioni pubbliche, apportando vantaggi non solo alle amministrazioni stesse, ma anche, e soprattutto, ai cittadini e alle imprese. La programmazione della formazione tiene conto, altresì, delle Linee di indirizzo e delle Relazioni programmatiche del CIV.

La formazione e lo sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità del personale della pubblica amministrazione, ancor più negli anni di forte e costante contrazione e in quelli più recenti di ripresa delle assunzioni, sono ritenuti strumenti fondamentali per la gestione delle risorse umane e leve essenziali per sostenere il

⁴²Direttiva Ministro per la Pubblica Amministrazione "Valorizzazione delle persone e produzione di Valore Pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti." del 14 gennaio 2025.

⁴³Sulla Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal PNRR.

DATA	PROT. n.	ORGANO
27/02/2026	2	CIV

processo di transizione e rinnovamento della pubblica amministrazione. Dal rafforzamento della formazione dei lavoratori pubblici e dalla crescita delle loro competenze, passa la modernizzazione (amministrativa, organizzativa e digitale) della PA con effetti su efficienza e qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e conseguentemente sulla creazione di Valore Pubblico.

Negli anni sono state consolidate collaborazioni con partner pubblici⁴⁴ su progetti strategici e/o di interesse comune e in tale ambito l'Istituto partecipa a "comunità di pratica" finalizzate alla condivisione di riflessioni e approfondimenti su strategie e politiche di formazione (individuando anche le migliori prassi gestionali-operative) e allo sviluppo omogeneo di competenze e conoscenze.

Il PIAO riporta l'indicazione delle principali direttrici dell'azione formativa dell'INAIL che sono state riformulate tenendo conto degli ambiti di sviluppo delle competenze del personale ricomprese nel framework della direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025.

Tra le direttrici, oltre quelle attinenti alle materie istituzionali, sono state confermate quelle di più recente introduzione riguardanti la formazione per la transizione amministrativa, per la diffusione della cultura del dato, per la prevenzione di molestie, discriminazioni e violenze in ambito lavorativo, per la transizione ecologica, per la prevenzione della corruzione e trasparenza e in ambito di integrità, di etica pubblica di comportamento etico e di intelligenza artificiale. Sono state, inoltre, menzionate nell'ambito dei principali driver anche le attività formative in materia di competenze linguistiche, change management, privacy, digitali per soluzioni tecnologiche innovative, cybersicurezza e applicazione dell'AI generativa.

Riguardo, in particolare, alla tematica dell'intelligenza artificiale, un ruolo importante dovrà essere svolto dalla formazione con iniziative che approfondiscano i possibili impatti dell'applicazione dell'intelligenza artificiale generativa sull'attività istituzionale dell'INAIL e sulla sicurezza sul lavoro, nonché sulle opportunità e sui rischi nell'utilizzo di tale strumento.

In merito alla consistenza della pianificazione della formazione per il triennio 2026-2028, pari a 266 iniziative, la stessa risulta stabilizzatasi sui livelli dello scorso anno ma con una maggiore incidenza dei nuovi progetti (56,4%) rispetto a quelli a scorrimento per effetto, presumibilmente, delle direttive emanate negli scorsi anni. La maggior parte (80%) delle iniziative è volta all'aggiornamento professionale, anche se quelle finalizzate allo sviluppo manageriale e delle competenze di ruolo hanno registrato il maggiore incremento (+21%) rispetto al precedente PIAO. Il 60% del totale dei corsi riguarda l'area istituzionale che, dopo i sensibili aumenti degli anni precedenti, registra una forte contrazione (-10%) che ha interessato principalmente la sotto area delle prestazioni sanitarie, riabilitative, socio-assistenziali e reinserimento (-50%) e in misura minore (-7%) anche le tematiche assicurative. In incremento, per quanto sopra riportato, l'area organizzazione e sviluppo manageriale (+60%).

⁴⁴Tra i quali il Dipartimento della Funzione Pubblica, la Scuola Nazionale dell'Amministrazione, l'INPS, i Ministeri, l'INL, le Università e le Scuole di specializzazione, gli Ordini Professionali.

DATA	PROT. n.	ORGANO
27/02/2026	2	CIV

A tale programmazione si aggiungono, per il 2026, 75 eventi ECM (Educazione Continua in Medicina), il cui Piano formativo è stato adottato dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione del 19 novembre 2025, n.191. La consistenza di tali iniziative dopo il significativo incremento del +51% nel 2025 si è assestata sui valori pre-Covid del 2019.

La formazione ECM si caratterizza per essere: aperta anche a partecipazioni esterne (per il 31% dei corsi pianificati nel 2026); multidisciplinare rivolta quindi a più professioni sanitarie (per l'81%) e anche a ruoli non sanitari (per il 28%). Inoltre, nel 2026 la formazione sul campo ha una maggiore incidenza rispetto ai precedenti anni, rappresentando il 41% (a fronte del 15% nel 2025), anche se quella residenziale in presenza rimane, comunque, la preferita con il 48% (81% nel 2025).

Le partecipazioni esterne alle iniziative formative dell'INAIL rappresentano una importante opportunità per diffondere la conoscenza delle attività e del ruolo dell'Istituto e divulgare la cultura della salute e sicurezza, nonché per facilitare il dibattito tra le figure sanitarie interne ed esterne (ad es. medici INAIL e medici competenti).

In linea con gli obiettivi del programma strategico del "Decennio digitale europeo 2030" nella programmazione ECM 2026, è stata inserita anche la formazione nell'ambito della sanità digitale, tenuto conto delle linee di governo che ritengono le competenze digitali tra le priorità di intervento formativo per favorire la transizione digitale.

Tutte le iniziative formative pianificate per il triennio 2026-2028 e quelle incluse nel piano annuale ECM 2026 sono elencate negli allegati della Sottosezione nei quali per ogni progetto, in linea con quanto richiesto dalla direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione, sono indicati: la struttura INAIL proponente, il titolo dell'iniziativa, i destinatari previsti (ruolo e numero), la metodologia didattica adottata, il monte ore stimato, l'eventuale obbligatorietà e i relativi riferimenti normativi, l'area di competenza⁴⁵ secondo la suddetta Direttiva, nonché l'anno di realizzazione previsto. Inoltre, sono indicati, a fini interni, il codice identificativo del corso e l'indicazione "a scorrimento" per i progetti già inseriti in precedenti pianificazioni ma non ancora avviati o conclusi.

Riguardo ad alcune considerazioni di carattere generale sulla pianificazione della formazione del personale dell'INAIL nel suo complesso, si rileva che l'attenzione alla progettazione di percorsi formativi volti non solo allo sviluppo e all'aggiornamento delle competenze tecniche ma anche alla crescita delle soft skills, che caratterizza la programmazione triennale 2026-2028, è perfettamente in linea con gli indirizzi che il CIV, anche prima dell'introduzione del PIAO, ha sempre indicato nelle proprie Relazioni programmatiche e nei propri pareri riguardo alle attività di pianificazione. In particolare, sostenendo il potenziamento e la massima diffusione di interventi formativi volti: da un lato allo sviluppo e/o consolidamento delle capacità di lavorare in team (intese quali competenze nella gestione e partecipazione a gruppi di lavoro) in una ottica interfunzionale di lavoro di gruppo e di comunicazione efficace; dall'altro all'acquisizione

⁴⁵ Aree di competenza: 1 - Competenze per la transizione amministrativa; 2 - Competenze per la transizione digitale; 3 - Competenze per la transizione ecologica; 4 - Competenze di leadership e soft skills; 5 - Competenze relative a principi e valori in materia di etica, inclusione, parità di genere e contrasto alla violenza, privacy, prevenzione della corruzione, salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, trasparenza e integrità.

DATA	PROT. n.	ORGANO
27/02/2026	2	CIV

di conoscenze necessarie per la "navigazione" e la consultazione delle banche dati interne ed esterne e allo sviluppo e potenziamento delle capacità di analisi e lettura dei dati per le diverse finalità gestionali/operative e decisionali collegate ai diversi ruoli svolti dal personale nell'Istituto⁴⁶.

Nella pianificazione della formazione è prevista, infatti, la prosecuzione del percorso formativo avviato alla fine del 2025 con le iniziative "Data governance" e "Il dato statistico, la gestione dei dati e la corretta informazione – il patrimonio statistico informativo dell'INAIL con focus sulla nuova banca dati statistica".

Un'ultima riflessione riguarda gli importi impegnati per le attività formative che continuano a mantenersi bassi rispetto a quelli previsti in bilancio, nonostante la corposa e variegata programmazione delle iniziative formative che ha sempre caratterizzato la pianificazione della formazione dell'INAIL. Nel 2024 l'importo impegnato è risultato nettamente più basso di quello del 2023 (-34%) e la sua incidenza sull'importo fissato nel bilancio di previsione è stata pari al 42%, rispetto al 64% del precedente anno. Nonostante tali percentuali di utilizzo la previsione di spesa nel 2025 è aumentata del +5%. I valori del 2023 e del 2024 risentono, comunque, delle criticità rilevate nei passati anni e riconducibili anche alla forte carenza di risorse umane impegnate in tali attività.

La conclusione nel 2024 della procedura per il reclutamento di personale da adibire al ruolo di formatore full-time⁴⁷ e nel 2025 del loro percorso formativo teorico-pratico, potrà consentire in parte il superamento di dette criticità e quindi sostenere il rilancio e il potenziamento dell'attività formativa (compresa quella di Provider ECM nazionale accreditato).

L'ultima sezione del PIAO (**Sezione 4 – Monitoraggio**) risulta rimodulata rispetto al precedente piano, mantenendo l'indicazione degli strumenti per lo svolgimento di tale attività, degli applicativi utilizzati a supporto e dei soggetti responsabili, e le modalità di rilevazione della soddisfazione degli utenti esterni e interni.

In coerenza con quanto indicato nelle Linee Guida sul PIAO è stato inserito un paragrafo sul "Monitoraggio integrato del PIAO" volto a quantificare il Valore Pubblico generato e il contributo effettivo apportato dalla performance alla sua creazione, dalle misure di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza alla sua protezione e dalle condizioni di salute delle risorse. Gli esiti del monitoraggio dovranno essere riportati nel Report integrato del PIAO (previsto dalle citate Linee Guida) che ingloba la Relazione sulla performance e che dovrà fornire una rappresentazione organica delle interconnessioni tra i risultati conseguiti nelle diverse aree di intervento del PIAO, al fine di assicurare una compiuta valutazione dell'azione amministrativa in termini di creazione di Valore Pubblico. Il Report Integrato dovrà essere strutturato in modo simmetrico al PIAO, al fine di agevolare il confronto tra obiettivi programmati e risultati conseguiti.

⁴⁶Relazione programmatica 2026-2028 indirizzo strategico 5.2.1.6.

⁴⁷Gli interpellanti prevedevano il reclutamento di 55 unità di cui 25 destinate all'ufficio formazione della Direzione centrale risorse umane e 30 alle Direzioni regionali e provinciali, di fatto sono stati inseriti nel ruolo di formatore full-time 30-35 unità.

DATA	PROT. n.	ORGANO
27/02/2026	2	CIV

Nella sezione 4 del documento non risultano ancora indicate le specifiche modalità e tempistiche per la predisposizione del monitoraggio integrato i cui dati, oltre ad essere affidabili e corrispondenti alle esigenze conoscitive dei decisori, dovranno essere disponibili nei tempi e nei modi compatibili con le eventuali azioni correttive che si dovessero rendere necessarie. I risultati intermedi, infatti, saranno in grado di rilevare le criticità che potrebbero impedire parzialmente o totalmente la creazione di VP.

* * * * *

Si ribadiscono di seguito alcune considerazioni di carattere generale sul PIAO come documento complessivo, già rappresentate nei pareri espressi sui precedenti piani, ma che continuano a risultare sempre attuali.

Si evidenziano le oggettive difficoltà nella predisposizione del PIAO stesso che riguardano la nuova diversa visione dell'attività di pianificazione introdotta oltre che l'allineamento delle tempistiche e degli iter adottati per la predisposizione dei piani confluiti nel PIAO.

Il PIAO non deve costituire né un mero contenitore degli atti di pianificazione come già predisposti precedentemente, né un documento eccessivamente sintetico di carattere troppo strategico che sostituisca atti programmatici necessari ai fini operativi, piuttosto un documento che razionalizzi e integri i diversi piani ivi contenuti, in una visione organica complessiva finalizzata alla creazione e all'incremento del "Valore Pubblico".

Ad oggi, alla luce dello stato di attuazione della normativa, esiste un serio rischio che i preannunciati effetti positivi sulla semplificazione e deburocratizzazione non si realizzino. Infatti, i piani nei fatti non risultano abrogati e le pubbliche amministrazioni si trovano con un'attività amministrativa anche più complicata e che non può prescindere da quell'attività programmatica gestionale per singole tematiche necessaria per l'attuazione delle stesse iniziative pianificate.

Proprio per la complessità nell'applicazione delle disposizioni normative, determinata prevalentemente dalla coesistenza nelle predisposizioni delle varie sezioni di soggetti, di finalità e di processi differenti, assumono rilevanza fondamentale da un lato le indicazioni contenute nelle Linee Guida e nei relativi Manuali operativi, approvati con decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 30 ottobre 2025, e dall'altro le attività di specifica formazione per lo sviluppo di nuove competenze degli operatori addetti alla pianificazione.

Dette Linee Guida e Manuali operativi (destinati ai Ministeri, alle Regioni, ai Comuni e alle Province) sono stati elaborati dall'Osservatorio nazionale del lavoro pubblico⁴⁸ al fine di supportare le amministrazioni nel superamento delle criticità rilevate in sede di prima attuazione dello strumento e comportano significativi impatti sulle modalità di programmazione, sulla struttura e contenuto dei documenti di pianificazione e consuntivazione.

⁴⁸Istituito con decreto legge 22 aprile 2023, n.44 contenente "Disposizioni urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle amministrazioni pubbliche", presso il Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

DATA	PROT. n.	ORGANO
27/02/2026	2	CIV

In particolare, si ritiene opportuno che il PIAO dell'INAIL sia elaborato tenendo conto dei principi⁴⁹ indicati nelle citate Linee guida volti a garantire un documento realmente utile e di qualità che possa migliorare la performance dell'Istituto, ridurre i rischi corruttivi ed incrementare il benessere di cittadini, imprese e stakeholder.

Le Linee Guida suggeriscono, inoltre, di individuare formalmente, all'interno dell'Istituto, una struttura incaricata del coordinamento delle diverse figure coinvolte nella predisposizione del PIAO nonché l'istituzione di un gruppo di lavoro integrato (GdLI).

Altro elemento, richiamato dalle Linee Guida, è il Report Integrato la cui predisposizione, pur non essendo stata prevista dal legislatore, è fortemente raccomandata quale strumento funzionale al governo dei processi di abilitazione, protezione e creazione del Valore Pubblico in quanto consente di cogliere in modo sistematico le interrelazioni tra i risultati conseguiti nelle diverse Sezioni e Sotto Sezioni del PIAO.

⁴⁹ Sette principi guida: Funzionalità al Valore Pubblico, Selettività, Adeguatezza, Integrazione, Semplificazione, Partecipazione, Chiarezza dei ruoli e dei tempi.

DATA	PROT. n.	ORGANO
27/02/2026	2	CIV

CONCLUSIONI

Premesso quanto sopra rappresentato, la Commissione ritiene che il Piano integrato di attività e organizzazione 2026 – 2028 dell'INAIL risulti, rispetto al precedente PIAO, evoluto nei contenuti per alcuni aspetti anche attraverso l'introduzione di alcuni standard qualitativi indicati nelle recenti Linee Guida sul PIAO (LG)⁵⁰ il cui pieno recepimento non può che avere carattere di gradualità e progressività considerata la portata strategica e metodologica delle stesse. Ai fini, comunque, del miglioramento del documento, si sottolinea l'opportunità di:

- uniformare e armonizzare i contenuti delle singole sezioni e sottosezioni, evitando da un lato un eccesso di argomentazioni e dettagli e dall'altro indicazioni troppo limitative rispetto alla tematica oggetto di specifici Piani triennali prima dell'istituzione del PIAO;
- realizzare un Piano che risponda ai criteri di sinteticità e integrazione, senza perdere di vista la necessità di documenti di pianificazione di supporto e di dettaglio per l'attuazione e il monitoraggio delle attività programmate, e sempre più coerente con i sette principi guida indicati nelle LG;
- superare la logica del contenitore di documenti di programmazione a favore di una visione integrata e complessiva dei diversi atti, in una ottica di semplificazione e razionalizzazione del PIAO che dovrà includere solo i contenuti programmatici prioritari - rinviando gli approfondimenti strettamente necessari nell'ambito dei suoi allegati e quelli a supporto nel portale dell'INAIL nel quale dovrebbero essere inseriti i singoli piani quali documenti completi a se stanti - al fine di rendere chiaro il disegno organico e integrato della strategia complessiva dell'INAIL volta alla creazione di "Valore Pubblico" scopo ultimo dell'attività di ogni pubblica amministrazione;
- creare, come indicato nelle LG, sinergie tra il PIAO e altri documenti programmatici non previsti dalla normativa istitutiva del PIAO che, comunque, dovranno seguire il proprio specifico iter di adozione e non semplicemente confluire, con particolare riferimento a documenti di elevata valenza strategica in termini di impatto interno ed esterno e di impegno finanziario, come ad esempio nel caso dei Piani per la Prevenzione, delle Attività di Ricerca e per l'Organizzazione Digitale;
- aggiornare, in considerazione del precedente punto, la "figura" riportata nella premessa del PIAO 2026-2028, eliminando tra i piani confluiti nel documento il riferimento al Piano triennale per l'informatica;
- valutare, in occasione della revisione del modello organizzativo dell'Istituto, l'individuazione di una Struttura centrale ai fini del coordinamento delle diverse figure coinvolte nella predisposizione del PIAO come indicato nelle LG, nonché, delle interlocuzioni con l'Organo di indirizzo strategico;
- valutare, alla luce dei punti di cui sopra, l'opportunità di istituire un "Gruppo di Lavoro Integrato" come suggerito nelle LG, che possa definire una migliore articolazione e metodologia di elaborazione del documento basata sui citati principi guida ed in particolare sul "principio di selettività", secondo il quale dovrebbe essere inserita nel PIAO solo una selezione degli obiettivi funzionali alla creazione di "Valore Pubblico"

⁵⁰ Approvate con decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 30 ottobre 2025.

DATA	PROT. n.	ORGANO
27/02/2026	2	CIV

ritenuti prioritari dall'Amministrazione. I singoli Piani triennali dovrebbero continuare ad avere una propria specifica autonomia in qualità di documenti completi ed esaustivi di ogni aspetto ai fini delle attività operative e gestionali dell'Istituto nonché di successiva verifica;

- avviare le attività per la predisposizione del "Report Integrato del PIAO" (come sviluppo in forma integrata della Relazione sulla performance) secondo quanto suggerito dalle LG, quale strumento di miglioramento gestionale e strategico grazie al quale l'Istituto possa riprogrammare obiettivi e risorse alla luce dei risultati conseguiti nell'anno precedente e perfezionare progressivamente il funzionamento del sistema;
- realizzare specifiche iniziative formative, anche in collaborazione con partner pubblici quale il Dipartimento della funzione pubblica, che supportino gli operatori amministrativi impegnati nella funzione di pianificazione, per l'introduzione di una cultura "nuova" della programmazione e per la redazione di un documento che sia uno strumento di pianificazione/programmazione realmente integrato e unitario;
- avviare, alla luce delle LG e dei manuali operativi, l'integrazione dell'attuale SMVP in una ottica di sistema integrato di misurazione e valutazione che riguardi tutte le sezioni del PIAO, definendo, peraltro, anche il ruolo del CIV i cui componenti - rappresentanti dei datori di lavoro e dei lavoratori - nel SMVP sono indicati tra gli *stakeholder* chiave dell'Istituto;
- migliorare l'analisi di contesto esterno e interno (metodologia SWOT) nel quale opera l'Istituto secondo un approccio *bottom up* in cui i responsabili delle unità organizzative e i principali *stakeholder* (in primis utenti e beneficiari) partecipino all'identificazione degli elementi rilevanti del contesto esterno ed interno. Tale analisi dovrà essere unica per tutte le Sottosezioni a supporto della definizione delle strategie di medio-lungo periodo del complessivo PIAO e funzionale alla creazione di Valore Pubblico, e potrà essere integrata anche con l'analisi PESTLE;
- aggiornare, rispetto agli obiettivi prioritari individuati per ogni Sottosezione, gli indicatori del Valore Pubblico che devono risultare congrui e adeguati a misurare obiettivi sfidanti;
- ottimizzare il processo per la predisposizione del PIAO nei tempi utili ai fini anche dell'adozione del Bilancio di previsione dell'INAIL, ritenendo la pianificazione delle attività dell'Istituto un atto propedeutico allo stesso. Nella definizione di tale processo e in attesa di una revisione dei tempi previsti dal Regolamento amministrativo contabile dell'Istituto per l'acquisizione del parere del CIV, per renderli più conformi a quelli indicati dalla vigente normativa, prevedere un flusso di informazioni al Consiglio riguardanti i piani confluiti nel PIAO anche prima della loro integrazione nel documento complessivo, affinché l'Organo possa avere un tempo congruo per analizzare le tematiche, avviare ove necessario un confronto ed esprimere il previsto detto parere;

Relativamente alle Sottosezioni del PIAO nelle quali sono inseriti anche i singoli Piani, si rileva, altresì, la necessità di:

Sottosezione 3.1. - Struttura organizzativa

- accelerare la revisione dell'attuale modello organizzativo, non più adeguato rispetto alle mission dell'Istituto, alle nuove modalità di lavoro e alle evoluzioni tecnologiche

DATA	PROT. n.	ORGANO
27/02/2026	2	CIV

interventute e, peraltro, ormai annunciato da diversi anni, recependo anche gli indirizzi strategici del CIV forniti in proposito da ultimo nella Relazione programmatica 2026-2028, calcolando di conseguenza i relativi fabbisogni di personale rispetto al nuovo modello organizzativo;

Sottosezione 3.2. - Piano organizzativo del lavoro agile

- aggiornare il Regolamento in materia di lavoro a distanza per il personale dell'INAIL adottato con deliberazione del Commissario straordinario n. 108/2023 alla luce delle novità introdotte dal Contratto collettivo nazionale 2022-2024 e dal Contratto integrativo e in ottica di maggiore flessibilità per fornire ulteriori strumenti di conciliazione vita-lavoro e rendere l'Istituto sempre più orientato al benessere dei lavoratori e quindi maggiormente attrattivo rispetto ad altre amministrazioni pubbliche;
- proseguire nel monitoraggio dell'attuazione del Regolamento in materia di Lavoro a distanza e della sua evoluzione;
- integrare il PIAO con informazioni di dettaglio riguardo all'utilizzo della modalità di Lavoro Agile da parte del personale dell'INAIL, anche ai fini della predisposizione della sezione 4 - Monitoraggio;

Sottosezione 3.3. - Piano dei fabbisogni

- promuovere tutte le iniziative anche a livello politico, finalizzate a ottenere deroghe significative alla normativa che consentano la predisposizione di un piano dei fabbisogni più rispondente alle esigenze dell'INAIL (nonché all'evoluzione del contesto esterno in cui opera) per consistenza, competenze e figure professionali e un piano assunzionale che riesca ad assicurare tempestivamente la copertura delle carenze di personale condizionanti i livelli dei servizi erogati, valutando anche l'inserimento di nuovi profili professionali in linea con quanto indicato nella Relazione programmatica 2026-2028 e il rilancio della figura dell'assistente amministrativo al pari di quanto sta avvenendo in altre PPAA;
- affrontare la definizione del fabbisogno di personale alla luce del continuo rafforzamento patrimoniale dell'Ente e delle performance economiche realizzate;
- anticipare le assunzioni per sostenere un adeguato trasferimento delle competenze;
- prevedere ogni azione possibile volta a rendere "attrattivo" l'Istituto rispetto anche ad altre amministrazioni per limitare l'abbandono da parte dei neoassunti o ancor prima la mancata accettazione dell'assunzione, anche prospettando potenziali sviluppi professionali che tengano conto delle loro inclinazioni e aspettative e massimizzare la capacità di attrarre, integrare e trattenere i giovani, con particolare riferimento alle nuove generazioni native digitali;

Sottosezione 3.4. - Piano triennale della formazione

- verificare l'efficacia dei percorsi formativi fruiti attraverso l'adozione di una metodologia omogenea che ne rilevi anche gli impatti in termini gestionali e operativi;

DATA	PROT. n.	ORGANO
27/02/2026	2	CIV

- procedere alla rilevazione dei divari formativi funzionali alla creazione di Valore Pubblico e definire percorsi personalizzati, evitando una formazione generalista a pioggia e garantendo la formazione di profili adeguati al perseguimento degli obiettivi di Valore Pubblico. Personale competente e motivato, infatti, migliora la performance individuale e conseguentemente anche quella organizzativa;
- garantire una più realistica valutazione dei tempi di fruizione dei corsi e-learning ai fini di una più puntuale ed efficace formazione e affinché la stessa non risulti un mero adempimento, anche in considerazione del consistente numero di ore obbligatorie previste dalla direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione;
- inserire la tematica del Valore Pubblico nei percorsi formativi rivolti a tutto il personale;
- potenziare, in considerazione della ancora scarsa attuazione delle disposizioni in materia di reinserimento lavorativo dell'infortunato/tecnopatico, l'attività formativa interna in materia;
- proseguire nelle iniziative di formazione mirata sulle possibili applicazioni dell'intelligenza artificiale generativa alle attività istituzionali dell'INAIL, nonché, sulle opportunità e sui rischi nell'utilizzo di tale strumento, per garantire un uso consapevole e sicuro di tali tecnologie, anche alla luce delle possibili trasformazioni dei ruoli e dei modelli organizzativi;
- proseguire con iniziative formative orientate alla diffusione e al consolidamento della "cultura del dato" (per l'analisi e la gestione dei dati) a supporto dell'implementazione di processi decisionali basati sui dati stessi;
- supportare iniziative formative sul campo (FSC) che promuovano lo scambio intergenerazionale in risposta all'elevato *turnover* del personale, per la valorizzazione dei punti di forza delle diverse generazioni presenti nell'organizzazione dell'Istituto, in linea con le indicazioni del PNRR che considera l'*age management* una fondamentale strategia per la modernizzazione della pubblica amministrazione;
- potenziare le modalità in presenza per l'erogazione dei corsi, considerato il recente reclutamento di risorse da adibire al ruolo formatori;
- incrementare la capacità di utilizzo delle risorse finanziarie destinate alla formazione;
- includere nelle iniziative di formazione anche i componenti dei Comitati Consultivi Provinciali dell'Istituto quali soggetti portatori di interessi qualificati inerenti alla mission dell'INAIL anche al fine di migliorare l'apporto partecipativo degli stessi;

Sottosezione 2.3. - Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza

- completare la mappatura dei processi e dei rischi di tutta l'organizzazione includendo le Strutture ancora non inserite, anche nell'ottica evolutiva della stessa in una "mappatura integrata dei processi";
- rendere disponibile il monitoraggio delle azioni di mitigazione pianificate dalle Strutture centrali che nei precedenti PIAO era riportato in uno specifico allegato;
- potenziare, nell'ambito del controllo di gestione, le attività di monitoraggio delle situazioni anomale con l'utilizzo di strumenti di presidio e controllo *ad hoc*, incluso l'impiego dell'intelligenza artificiale;
- garantire, riguardo all'esercizio del diritto di whistleblowing, l'adozione di procedure

DATA	PROT. n.	ORGANO
27/02/2026	2	CIV

per l'effettuazione e la gestione delle segnalazioni di illeciti adeguatamente implementate in conformità alle disposizioni introdotte dal decreto legislativo 10 marzo 2023, n. 24 (di recepimento della Direttiva UE 2019/1937) e dalle relative Linee guida dell'ANAC e un'adeguata informazione a tutto il personale sulle innovazioni normative intervenute e formazione sull'utilizzo della nuova piattaforma;

- pianificare, al fine di attuare le misure di rotazione del personale dirigenziale previste dal Regolamento adottato con delibera del CdA n.23/2025, interventi formativi per l'acquisizione di competenze professionali e trasversali volte a sviluppare in tale personale la flessibilità necessaria allo svolgimento delle più diverse attività;
- accelerare l'adozione del nuovo codice di comportamento rientrante tra le azioni e misure obbligatorie per la riduzione del rischio corruttivo che ormai da anni è descritto nell'ambito del PIAO come attività in fase di conclusione;
- provvedere all'adozione del Codice etico dell'INAIL previsto dal d.p.r. n.62/2013 come modificato dal d.p.r. n.81 del 13 giugno 2023 recante disposizioni in merito al Codice di comportamento dei dipendenti pubblici che aggiorni anche gli aspetti relativi alla prevenzione di molestie sessuali e di mobbing;
- realizzare la c.d. contabilità integrata nei suoi differenti aspetti, ma soprattutto in quello analitico, quale rilevante ulteriore misura di prevenzione nella gestione della sicurezza delle operazioni finanziarie ed economiche;
- completare l'aggiornamento delle aree di rischio per le specifiche fattispecie e la pianificazione delle relative misure di contenimento riguardanti in particolare - in attuazione delle indicazioni contenute nei PNA e nelle delibere dell'ANAC - la gestione dei fondi PNRR e dei fondi strutturali e la gestione dei contratti pubblici;
- realizzare l'adeguamento del flusso del procedimento per l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione e del sistema di controllo in attuazione della nuova delibera ANAC del 25 settembre 2024 n. 495, consolidare e implementare il sistema di automazione delle pubblicazioni (CAT);
- estendere le funzionalità del "cassetto digitale" e avviare progetti informatici volti a creare collegamenti con analoghi cassette o fascicoli elettronici presenti in altre amministrazioni pubbliche (quali ad esempio Servizio sanitario nazionale e regionale, INPS, Agenzia delle entrate) per l'interazione e lo scambio dei dati;
- potenziare l'applicativo informatico per la gestione digitalizzata dei procedimenti di accesso (documentale, civico semplice e civico generalizzato) e avviare le attività di revisione del Regolamento unico per la disciplina del diritto di accesso, tenendo conto anche delle modalità di accesso al "cassetto digitale" come, peraltro, già annunciato nei precedenti piani;
- ampliare la disponibilità e la fruibilità dei dati a disposizione della collettività nell'ottica del rispetto dei principi indicati nelle recenti direttive emanate dall'ANAC;
- inserire tra gli obiettivi di produzione indicatori più specifici e diretti rispetto alle materie della prevenzione della corruzione e della trasparenza;

Sottosezione 2.2. - Piano delle azioni positive

- rendere consultabile, in un allegato al PIAO o in un documento programmatico gestionale nel portale dell'Istituto, il complesso delle iniziative declinate per il triennio che, precedentemente all'istituzione del PIAO, erano dettagliate nello specifico Piano;

DATA	PROT. n.	ORGANO
27/02/2026	2	CIV

- ampliare gli obiettivi inseriti nel PIAO accogliendo un maggior numero di iniziative proposte dal CUG, valorizzando maggiormente le tematiche sulle pari opportunità, sulla prevenzione in ottica di genere, sulla flessibilità lavorativa e, in generale, sul welfare aziendale orientato alla persona e ai suoi bisogni, tenuto conto, anche, delle linee guida e delle direttive emanate sull'argomento negli ultimi anni;
- concludere la predisposizione del bilancio di genere;
- prevedere, ai fini di cui al precedente punto, una differente modalità di individuazione degli obiettivi da inserire nel PIAO che, pur tenendo conto degli indirizzi e delle scelte delle Strutture centrali, consenta una valutazione più ampia e integrata;

Riguardo, infine, al Piano della performance (Sottosezione 2.2.), si ritiene necessario che gli Organi di gestione siano comunque impegnati a:

- proseguire nella rivalutazione dell'articolazione degli obiettivi pluriennali/sviluppo, di gestione e di core nei quali sono declinati gli indirizzi strategici del CIV, ancora troppo spesso ricondotti ad attività ordinarie;
- inserire nelle Relazioni trimestrali, di cui all'art.3, comma 5, del d.lgs. n.479/1994 e s.m.i., una specifica sezione dedicata al monitoraggio degli indicatori che concorrono alla misurazione dell'indice sintetico del Valore Pubblico come specificato nel PIAO e, a tendere, anche la rendicontazione degli obiettivi che l'Istituto, in coerenza con il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, ha indicato nel PIAO stesso in materia di semplificazione, digitalizzazione, accessibilità dei servizi da parte degli utenti, efficientamento energetico e promozione delle pari opportunità, attraverso l'individuazione di indicatori quantitativi con relativi baseline e target;
- superare l'"autoreferenzialità" degli obiettivi di sviluppo e di gestione prevedendo anche per questi, come per gli obiettivi di produzione, indicatori misurabili quantitativamente;
- prevedere per gli obiettivi di produzione target più "sfidanti" che tengano conto anche dei risultati migliorativi che gli indicatori hanno raggiunto nel corso degli ultimi mesi disponibili. Il persistere dell'anomalia di target troppo spesso inferiori alla baseline potrebbe mettere in discussione tutto il sistema di misurazione della performance organizzativa, considerata anche l'autoreferenzialità che caratterizza gli obiettivi pluriennali e gestionali;
- ampliare gli obiettivi di produzione con l'inserimento di indicatori riguardanti le missioni dell'Istituto più recenti, quali ricerca, prevenzione (in particolare sui Bandi ISI con riferimento anche alle risorse umane dedicate e agli stanziamenti) e reinserimento lavorativo con riferimento in particolare ai tempi e all'efficacia dello strumento;
- declinare tutti gli indirizzi strategici del CIV anche quelli ritenuti troppo generici nei contenuti o apparentemente incompatibili con i processi di programmazione e di elaborazione del PIAO per i quali potrebbe risultare utile un confronto costruttivo con l'Organo per l'individuazione delle attività da porre in essere;
- assicurare una esaustiva rendicontazione di tutti gli obiettivi compresi quelli core sebbene non rilevino ai fini della misurazione della performance;
- assicurare la tempestività dell'adozione delle Relazioni trimestrali troppo spesso slittata nel tempo, procedere gradualmente a una loro articolazione più rispondente

DATA	PROT. n.	ORGANO
27/02/2026	2	CIV

a missioni, programmi, sottoprogrammi e aree tematiche e prevedere, in futuro, un raccordo delle stesse con il Report integrato del PIAO citato nel documento nella Sezione 4 - Monitoraggio.

Si trasmette al Presidente del CIV il presente parere, approvato all'unanimità dai componenti della Commissione presenti nella seduta svoltasi il 20 febbraio 2026, da sottoporre all'attenzione del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza per la conseguente deliberazione, proponendo, altresì, di considerare detto parere quale parte integrante della deliberazione medesima.

Il Segretario
Dott.ssa Giovanna La Rosa

Il Presidente
Dott.ssa Barbara Gatto