

The logo for INAIL, consisting of the letters 'INAIL' in a bold, white, sans-serif font, set against a dark blue rectangular background.

PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023

Ai sensi dell'art. 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, come modificato dal decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74, e delle Linee guida del Dipartimento della Funzione pubblica del giugno 2017



SOMMARIO

PRESENTAZIONE DEL PIANO	5
1. PRESENTAZIONE DELL'AMMINISTRAZIONE	7
1.1.1 Il ruolo dell'Istituto nell'emergenza SARS-CoV-2.....	8
1.2 <i>Missione e principali attività</i>	11
1.2.1 Prestazioni per i lavoratori	14
1.2.2 Prestazioni per i datori di lavoro	15
1.2.3 Modalità di erogazione dei servizi.....	16
1.2.4 Sistema di <i>governance</i>	18
1.2.5 Amministrazione in cifre	20
1.3 <i>Analisi del contesto</i>	24
1.3.1 Gli <i>stakeholder</i> dell'Istituto	24
1.3.2 Contesto esterno	25
1.3.3 Contesto interno.....	26
2. PROCESSO DI PIANIFICAZIONE/PROGRAMMAZIONE DELL'ISTITUTO	35
3. PIANIFICAZIONE PLURIENNALE E ANNUALE	39
3.1 <i>"Obiettivi specifici" dell'Amministrazione</i>	39
3.2 <i>Obiettivi annuali</i>	45
4. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	47
4.1 <i>Performance dell'Istituto nel suo complesso</i>	47
4.2 <i>Performance delle Direzioni territoriali</i>	51
4.3 <i>Performance delle Strutture regionali</i>	51
4.4 <i>Performance delle Strutture centrali</i>	52
4.5 <i>Obiettivi di customer satisfaction</i>	52
4.5.1 <i>Customer satisfaction esterna</i>	53
4.5.2 <i>Customer satisfaction interna/benessere organizzativo</i>	53
5. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	55
6. COLLEGAMENTO CON GLI OBIETTIVI IN MATERIA DI ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	57
PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE (POLA) E INDICATORI DI PERFORMANCE	59
PREMESSA E CONTENUTI DEL DOCUMENTO	63
1. LIVELLO DI ATTUAZIONE E DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE	65
1.1 <i>Policy e organizzazione</i>	65
1.2 <i>Servizi e customer experience</i>	66
1.3 <i>Personale e cultura organizzativa</i>	67
1.4 <i>Digitalizzazione e dotazione tecnologica</i>	69
2. MODALITÀ ATTUATIVE.....	71

2.1	<i>La visione di sviluppo</i>	71
2.2	<i>Le attività lavorabili in modalità agile</i>	76
3.	SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE	79
4.	PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE	83
4.1	<i>Le condizioni abilitanti il lavoro agile</i>	83
4.1.1	<i>Policy e organizzazione</i>	83
4.1.2	<i>Servizi e customer experience</i>	86
4.1.3	<i>Personale e cultura organizzativa</i>	86
4.1.4	<i>Digitalizzazione e dotazione tecnologica</i>	87
4.2	<i>Piano di adozione</i>	89
4.3	<i>Monitoraggio</i>	92
	ALLEGATI	95
	GLOSSARIO	97
	ACRONIMI	99

PRESENTAZIONE DEL PIANO

Il Piano della *performance* è stato redatto ai sensi dell'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, come modificato dal decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74, nonché in osservanza delle indicazioni metodologiche contenute nelle linee guida elaborate dal Dipartimento della funzione pubblica e dei criteri fissati nel Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (SMVP).

Esso è il documento di pianificazione e programmazione che dà avvio al ciclo di gestione della *performance* e in cui, in coerenza con le risorse economico finanziarie, sono definiti gli obiettivi pluriennali e annuali, gli indicatori e i *target* su cui si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della *performance*.

La sua funzione è molteplice:

- promuovere il miglioramento organizzativo continuo;
- comunicare all'esterno priorità e risultati attesi;
- supportare i processi decisionali.

Al fine di garantire una maggiore trasparenza e comprensibilità della *performance* dell'Istituto, il presente Piano ha carattere selettivo in quanto soltanto una parte degli obiettivi programmati sono rilevanti ai fini della misurazione e valutazione della *performance*.

Ai sensi dell'art. 14, comma 1, della legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall'art. 263, comma 4-*bis*, del d.l. 19 maggio 2020 n. 34 (c.d. "decreto rilancio"), convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020 n. 77, una sezione del presente Piano è rappresentata dal Piano organizzativo del Lavoro Agile (POLA) la cui operatività è subordinata al superamento dell'attuale fase emergenziale. Tale documento, predisposto nel rispetto delle indicazioni metodologiche contenute nelle Linee guida rilasciate dal Dipartimento della Funzione Pubblica nel mese di dicembre 2020, contiene la programmazione dell'Istituto circa le modalità di attuazione e sviluppo del lavoro agile.

Il POLA è collocato all'interno del Piano della *performance* in quanto il lavoro agile rappresenta una modalità di organizzazione del lavoro che non solo consente di conciliare meglio l'attività lavorativa e le esigenze personali e/o familiari, ma contribuisce anche al miglioramento della *performance* organizzativa e individuale e, in ultima istanza, al miglioramento della qualità dei servizi erogati all'utenza.

1. PRESENTAZIONE DELL'AMMINISTRAZIONE

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

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

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

- nel 1965, i principi fondamentali dell'assicurazione infortuni vengono raccolti nel testo unico sull'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro n. 1124, emanato con decreto del Presidente della Repubblica del 30 giugno 1965, e negli anni le successive modifiche ne hanno esteso la portata. Di particolare rilevanza è la norma (introdotta con il decreto legge 19 settembre 1994, n. 626, modificato e integrato con il decreto legislativo 19 marzo 1996, n. 242) che assegna all'Inail l'attività di informazione, consulenza e assistenza in materia di sicurezza e salute nei luoghi di lavoro, in particolare nei confronti delle imprese artigiane e delle piccole e medie imprese;
- nel 1999 (legge 3 dicembre 1999, n. 493), viene introdotto l'obbligo assicurativo per le persone che lavorano in via non occasionale, gratuitamente e senza vincolo di subordinazione, per la cura della propria famiglia e dell'abitazione in cui vivono;
- nel 2000, con l'emanazione del decreto legislativo 23 febbraio 2000 n. 38, viene ridefinito il ruolo complessivo dell'Inail e sono state apportate profonde innovazioni ponendo al centro del sistema il danno alla persona del lavoratore, prevedendo l'indennizzo per il danno biologico. È stata, inoltre, introdotta la tutela dell'infortunio *in itinere* ed esteso l'obbligo assicurativo ai lavoratori parasubordinati, ai dirigenti e agli sportivi professionisti;
- nel 2008, viene ulteriormente ampliata la sfera delle attribuzioni dell'Istituto, per consentire all'Inail di porsi quale garante di una forma di tutela globale e integrata, in una logica di stretta integrazione con gli altri soggetti operanti nel sistema del *welfare*¹;

¹ Decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81, modificato dal decreto legislativo 3 agosto 2009, n. 106, "Testo unico per la salute e sicurezza nei luoghi di lavoro".

- nel 2010, all'Inail vengono attribuite le funzioni dell'Istituto superiore per la prevenzione e la sicurezza del lavoro (Ispesl) e dell'Istituto di previdenza per il settore marittimo (Ipsema) con l'integrazione della ricerca orientata alla prevenzione e alla tutela della salute e sicurezza (che si affianca alla tradizionale attività di ricerca applicata in campo protesico, cioè nella costruzione di protesi, ortesi e ausili, svolta presso il Centro protesi di Vigorso di Budrio) e la gestione delle tutele assicurative del settore navigazione. In tal modo prende forma quello che viene definito il Polo salute e sicurezza sul lavoro, unico centro a livello nazionale in materia di prevenzione, sicurezza e ricerca in materia di antinfortunistica nel mondo del lavoro²;
- nel 2014, il legislatore ha attribuito all'Inail competenze in materia di reinserimento lavorativo dei disabili da lavoro, ulteriormente rafforzate dalla legge 30 dicembre 2018 n. 145 (legge di bilancio 2019), operando il completamento del modello di tutela garantita dall'Istituto finalizzata, a seguito del verificarsi dell'evento lesivo, al recupero dell'integrità psico-fisica degli infortunati e dei tecnopatici e al tempestivo reinserimento sociale e lavorativo, in coerenza con il sistema di protezione sociale contro i rischi da lavoro e con le finalità della *mission* dell'Istituto di garantire la tutela globale integrata del lavoratore³.

1.1.1 Il ruolo dell'Istituto nell'emergenza SARS-CoV-2

L'emergenza determinata dal Coronavirus nel corso del 2020 ha comportato l'adozione di numerosi provvedimenti che hanno ampliato le competenze dell'Istituto:

- **L'Inail fa parte dei soggetti attuatori degli interventi della protezione civile nelle attività relative alla gestione dell'emergenza da SARS-CoV-2** (ordinanza Capo della protezione civile n. 630 del 3 febbraio 2020). In attuazione dello specifico ruolo, l'Istituto ha messo in atto sin dal principio dell'emergenza epidemiologica iniziative dedicate, con l'obiettivo di garantire una tutela globale della salute e della sicurezza dei lavoratori, nell'ambito delle sue diverse funzioni, assicurativa, riabilitativa, di prevenzione e di ricerca, ha collaborato attivamente alla individuazione delle misure di contenimento del rischio e ha realizzato documenti di analisi volti a fornire un contributo informativo per la tutela della salute e sicurezza.
- **L'applicazione della tutela assicurativa nei casi accertati di infezioni da coronavirus in occasione di lavoro.**

L'art. 42, comma 2, del d.l. 17 marzo 2020 n. 18, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 24 aprile 2020 n. 27, ha disposto che la tutela assicurativa Inail, spettante nei casi di contrazione di malattie infettive e parassitarie negli

² Decreto legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito dalla legge 30 luglio 2010, n. 122.

³ Legge 23 dicembre 2014, n. 190.

ambienti di lavoro e/o nell'esercizio delle attività lavorative, opera anche nei casi di infezione da nuovo Coronavirus contratta in occasione di lavoro per tutti i lavoratori assicurati all'Inail. Con le circolari n. 13 del 3 aprile 2020 e n. 22 del 20 maggio 2020 sono state fornite alle strutture indicazioni operative in merito all'applicazione della predetta disposizione.

Ai sensi dell'art. 29bis del d.l. 8 aprile 2020 n. 23 convertito, con modificazioni, dalla legge 5 giugno 2020 n. 40, "ai fini della tutela contro il rischio di contagio da COVID-19, i datori di lavoro pubblici e privati adempiono all'obbligo di cui all'articolo 2087 del codice civile mediante l'applicazione delle prescrizioni contenute nel protocollo condiviso di regolamentazione delle misure per il contrasto e il contenimento della diffusione del COVID-19 negli ambienti di lavoro, sottoscritto il 24 aprile 2020 tra il Governo e le parti sociali, e successive modificazioni e integrazioni, e negli altri protocolli e linee guida di cui all'articolo 1, comma 14, del decreto-legge 16 maggio 2020, n. 33, nonché mediante l'adozione e il mantenimento delle misure ivi previste. Qualora non trovino applicazione le predette prescrizioni, rilevano le misure contenute nei protocolli o accordi di settore stipulati dalle organizzazioni sindacali e datoriali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale".

▪ **L'attribuzione della funzione di validazione straordinaria e in deroga dei dispositivi di protezione individuale.**

L'art. 15 del d.l. n. 18 del 2020, convertito, con modificazioni, dalla legge 24 aprile 2020 n. 27, ha assegnato all'Inail, in qualità di soggetto attuatore degli interventi di protezione civile, la funzione di validazione straordinaria e in deroga dei dispositivi di protezione individuale (DPI). Per effetto delle modifiche disposte dall'art. 66-bis della legge 17 luglio 2020, n. 77, di conversione del d.l. 19 maggio 2020, n. 34, a partire dal 4 agosto 2020 è rimasta nella competenza dell'Istituto (ed in parallelo dell'Istituto Superiore di Sanità per le mascherine chirurgiche) la valutazione esclusivamente delle richieste presentate dai produttori con sede in un paese dell'Unione Europea di dispositivi di protezione individuale, mentre per quelle presentate dagli importatori è previsto il passaggio nella sfera di responsabilità delle Regioni.

L'attribuzione di compiti in materia di sorveglianza sanitaria eccezionale.

Ai sensi dell'art. 83 del d.l. n. 34/2020, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020 n. 77, i datori di lavoro pubblici e privati assicurano la sorveglianza sanitaria eccezionale ai lavoratori "fragili" ovvero ai lavoratori che, per condizioni derivanti da immunodeficienze da malattie croniche, da patologie oncologiche con immunodepressione anche correlata a terapie salvavita in corso o da più co-morbilità, valutate anche in relazione dell'età, rientrano in tale condizione di fragilità. I datori di lavoro che, ai sensi dell'articolo 18, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81, non sono tenuti alla nomina del medico competente per l'effettuazione della sorveglianza sanitaria

nei casi previsti dal medesimo decreto legislativo, garantiscono ai lavoratori maggiormente esposti al rischio di contagio che ne facciano richiesta le misure di sorveglianza sanitaria eccezionale, nominando un medico competente ovvero facendone richiesta ai servizi territoriali dell'Inail, che vi provvedono tramite propri medici del lavoro. A tal fine l'Istituto ha messo a disposizione dei datori di lavoro pubblici e privati un apposito applicativo informatico denominato "Sorveglianza sanitaria eccezionale", disponibile sul portale istituzionale.

- **L'attribuzione del compito di promuovere, attraverso finanziamenti a fondo perduto a favore delle imprese, interventi straordinari per la riduzione del rischio di contagio** mediante l'acquisto di dispositivi di protezione individuale e di altri dispositivi atti a garantire la salute dei lavoratori e degli utenti, di dispositivi di sanificazione degli ambienti e degli strumenti di lavoro, di sistemi e strumentazione per il controllo degli accessi utili a rilevare gli indicatori di un possibile stato di contagio.

In particolare, si sottolinea che:

- in attuazione dell'art. 43 del decreto legge 17 marzo 2020 n. 18 (decreto Cura Italia), convertito, con modificazioni, dalla legge 24 aprile 2020 n. 27 - che ha varato misure straordinarie per contenere la pandemia da Coronavirus - l'Inail ha trasferito a Invitalia, (Agenzia nazionale per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo dell'impresa), 50 milioni di euro destinati alle aziende per potenziare i livelli di sicurezza nei luoghi di lavoro, attraverso l'acquisto di dispositivi e altri strumenti di protezione individuale;
- l'art. 31, comma 4, del decreto legge 14 agosto 2020, n. 124, convertito con modificazioni dalla legge 13 ottobre 2020, n. 126, ha stabilito che le risorse relative al bando ISI 2019 ed allo stanziamento 2020 per il finanziamento dei progetti in materia di salute e sicurezza sul lavoro, per un importo complessivo pari a 403 milioni di euro, vadano a incrementare le risorse destinate al credito d'imposta per la sanificazione e l'acquisto di dispositivi di protezione individuale e di altri dispositivi atti a garantire la salute dei lavoratori e degli utenti.

1.2 Missione e principali attività

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

Come in precedenza affermato, il decreto legislativo n. 81/2008 (modificato dal decreto legislativo n. 106/2009), la legge n. 122/2010 e la legge n. 190/2014 hanno ampliato la sfera delle attribuzioni dell'Inail, tanto da consentire all'Istituto di porsi quale garante di una forma di tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali globale e integrata, comprensiva degli interventi di ricerca, prevenzionali, curativi, indennitari, riabilitativi e di reinserimento socio-lavorativo, in una logica di stretta integrazione e collaborazione con gli altri soggetti operanti nel sistema del *welfare*.

In particolare, il decreto legislativo n. 81/2008 (modificato dal decreto legislativo n. 106/2009) ha integrato e ampliato le funzioni sanitarie dell'Inail, la legge n. 122/2010 ha attribuito all'Inail le funzioni in precedenza svolte dai soppressi Ispesl e Ipsema e la legge n. 190/2014 (legge di stabilità 2015) ha attribuito all'Inail competenze primarie e dirette in materia di reinserimento e di integrazione lavorativa delle persone con disabilità da lavoro, rafforzate, come innanzi detto, dalla legge di bilancio 2019.

Inoltre, a seguito delle più recenti leggi di bilancio, l'Istituto ha ampliato la possibilità di investimenti immobiliari all'edilizia scolastica, a opere di elevata utilità sociale, a opere di pubblica utilità ed al settore termale e alberghiero termale.

Le funzioni attribuite all'Istituto durante l'emergenza epidemiologica da SARS-CoV-2 ne hanno posto in luce con maggiore evidenza il ruolo fondamentale svolto in relazione alla medicina preventiva, alla epidemiologia e alla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, rafforzandone la centralità quale polo salute e sicurezza nell'ambito del *welfare* pubblico.

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

- da ente assicuratore unico a **promotore di un sistema a rete** e del Polo salute e sicurezza;
- da logica meramente indennitaria a **logica prevenzionale integrata** con la tutela assicurativa;
- da soggetto erogatore di prestazioni economiche a **garante della tutela integrata**;
- la **riabilitazione** ed il **reinserimento come asset strategici** per attivare il **circolo virtuoso**;

- **virtualizzazione** dell'attività e **multicanalità** come impulso alla riorganizzazione dei processi e della struttura.

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

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

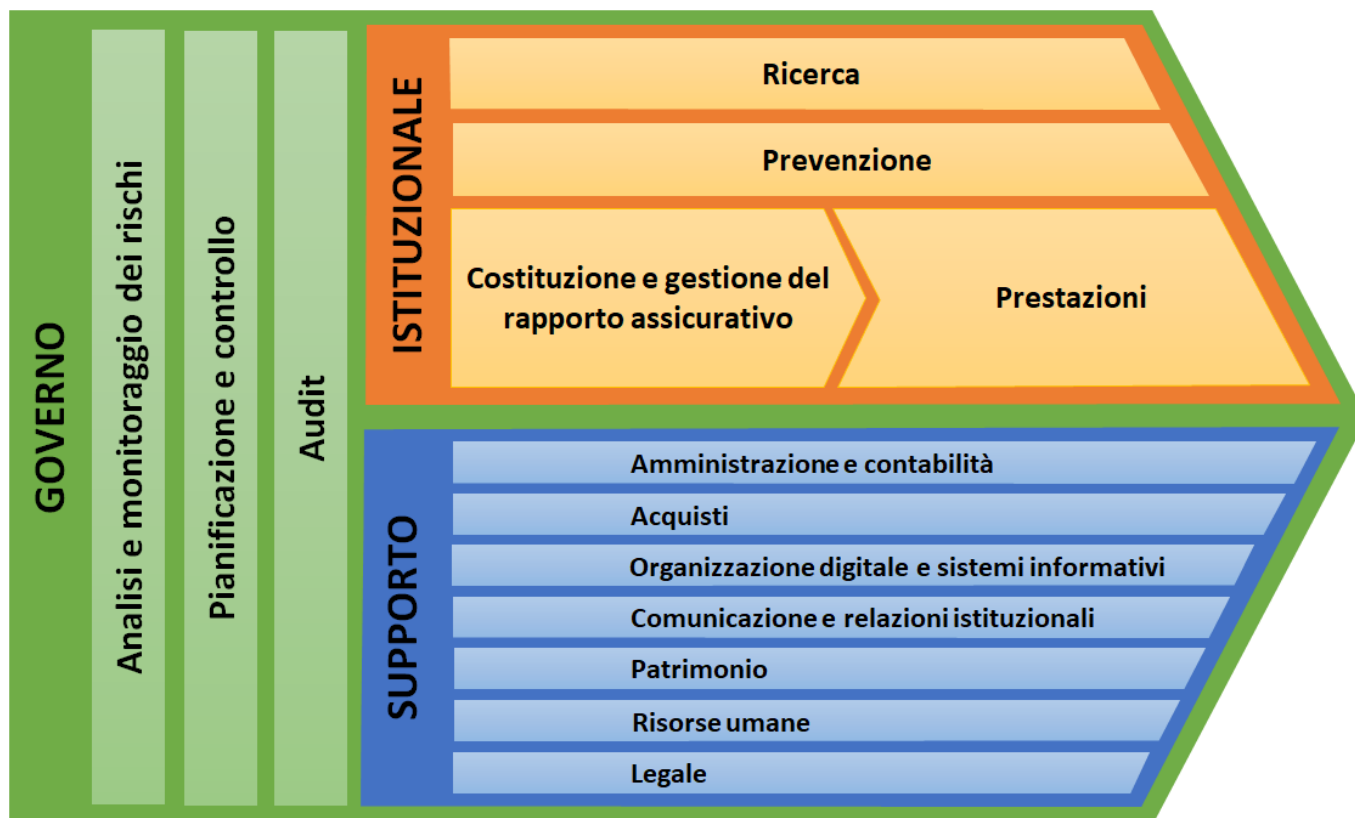


Entrambe le sequenze comportano **minori costi del lavoro** e **minori costi sociali**.

Gli obiettivi dell'Inail sono di:

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

Per illustrare, in sintesi, le attività dell'Istituto è stata utilizzata nell'ambito di questo Piano la "catena del valore"⁴, nella quale sono rappresentate le principali aree di attività dell'Inail sui tre livelli: istituzionale⁵, di governo e di supporto:



L'Inail infine:

- è *Focal point* italiano dell'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sui luoghi di lavoro; Centro di collaborazione e *Focal point* italiano per l'Organizzazione mondiale della sanità (Oms) in materia di sicurezza e salute negli ambienti di lavoro; Sede della segreteria dell'*International commission on occupational health* (Icoh); Centro nazionale per l'*International occupational safety and health information centre* (Cis) presso l'Ufficio internazionale del lavoro;
- fornisce assistenza al Ministero della salute, alle Regioni e alle Province autonome per l'elaborazione del Piano sanitario nazionale, dei Piani sanitari regionali e dei Piani nazionali e regionali della prevenzione, per il monitoraggio delle azioni poste in essere nel campo della salute e sicurezza del lavoro e per la verifica del raggiungimento dei Livelli essenziali di assistenza (Lea) in materia;

⁴ Modello sviluppato da Michael Porter, 1985.

⁵ Nell'ambito dell'area istituzionale ricadono quattro missioni istituzionali: Ricerca e innovazione, Politiche per il lavoro, Politiche previdenziali e Tutela della salute.

- controlla, per conto del Ministero dello sviluppo economico, la conformità ai requisiti di sicurezza e salute di prodotti messi a disposizione dei lavoratori e, in qualità di Organismo notificato, rilascia attestazione di conformità alle direttive comunitarie Ped, Tped, Svp;
- collabora con gli enti assicuratori e gli istituti di ricerca di altri paesi, europei ed extraeuropei, e coopera con le principali organizzazioni internazionali che si occupano di sicurezza e salute negli ambienti di lavoro, come l'*International social security association* (Issa);
- gestisce il Sinp (Sistema informativo nazionale per la prevenzione), previsto dal decreto legislativo n. 81/2008, che ha la finalità di fornire dati utili per orientare, programmare, pianificare e valutare l'efficacia dell'attività di prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali, e per indirizzare le attività di vigilanza, attraverso l'utilizzo integrato delle informazioni disponibili negli attuali sistemi informativi;
- partecipa con un suo rappresentante al Comitato Tecnico Scientifico istituito presso la Protezione Civile con decreto del Capo Dipartimento della protezione Civile n. 371 del 5 febbraio 2020 con il compito di garantire il necessario supporto tecnico alle attività di coordinamento per il superamento dell'emergenza epidemiologica dovuta alla diffusione del Coronavirus.

1.2.1 Prestazioni per i lavoratori

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

Una delle caratteristiche sostanziali che differenziano l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali dalle assicurazioni private è l'automaticità delle prestazioni; in virtù di tale principio, infatti, la tutela assicurativa comprende anche i casi in cui il datore di lavoro non abbia regolarmente versato il premio assicurativo.

Nel caso dei lavoratori autonomi il diritto alle prestazioni resta sospeso, per le sole prestazioni economiche, fino al versamento del premio dovuto; questo principio non si applica agli infortuni in ambito domestico, per i quali il diritto alle prestazioni decorre dal giorno successivo alla data del pagamento del premio.

Le prestazioni economiche sono:

- indennità giornaliera per inabilità temporanea assoluta;
- rendita diretta per inabilità permanente (per eventi antecedenti il 25 luglio 2000);
- indennizzo in capitale e in rendita per la menomazione della integrità psicofisica (danno biologico) e per le sue conseguenze patrimoniali (per eventi dal 25 luglio 2000);

- integrazione della rendita diretta per il periodo in cui il lavoratore è costretto ad assentarsi dal lavoro per il periodo delle cure o della ricaduta;
- prestazioni per infortuni in ambito domestico (rendita diretta, rendita a superstiti, assegno funerario, beneficio *una tantum*);
- rendita di passaggio per silicosi e asbestosi;
- rendita ai superstiti;
- assegno funerario;
- beneficio *una tantum* per i familiari dei lavoratori vittime di infortuni mortali;
- prestazione aggiuntiva alla rendita per le vittime dell'amianto;
- assegno per assistenza personale continuativa;
- speciale assegno continuativo mensile;
- rimborso spese di viaggio e soggiorno cure idrofangotermaali e soggiorni climatici;
- rimborso spese per l'acquisto di farmaci necessari al reinserimento socio lavorativo e al miglioramento dello stato psicofisico;
- prestazioni ai marittimi dichiarati temporaneamente inidonei alla navigazione in seguito a infortunio sul lavoro.

Le prestazioni sanitarie e socio sanitarie sono:

- accertamenti medico-legali ai fini dell'erogazione delle prestazioni economiche assicurative;
- prime cure ambulatoriali;
- prestazioni protesiche;
- prestazioni riabilitative;
- servizi e interventi per il reinserimento nella vita di relazione;
- interventi per il reinserimento lavorativo;
- esenzione *ticket* per prestazioni sanitarie e farmaceutiche.

Le prestazioni integrative sono:

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

1.2.2 Prestazioni per i datori di lavoro

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

- certificato di assicurazione e inquadramento assicurativo;
- certificato di variazione;
- certificato di cessazione;
- basi di calcolo e documentazione per l'autoliquidazione del premio annuale;
- concessione riduzione tasso medio di tariffa nei primi due anni di attività;
- concessione riduzione tasso medio di tariffa dopo i primi due anni di attività;
- dispensa denunce nuovo lavoro;
- autorizzazione all'accentramento delle posizioni assicurative;
- documento unico regolarità contributiva;
- rimborso premi;
- rateazione "ordinaria" legge n. 389/1989;
- autorizzazione alle case di *software* al tracciato del Libro unico del lavoro;
- autorizzazione alla vidimazione del Libro unico del lavoro con modalità di tenuta stampa *laser*;
- autorizzazione alla numerazione unitaria del Libro unico del lavoro;
- polizza contro gli infortuni domestici;
- certificato di assicurazione dell'equipaggio;
- vidimazioni stati paga;
- nulla osta per autorizzazione alla dismissione di bandiera.

1.2.3 Modalità di erogazione dei servizi

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

Accesso virtuale

Sono a disposizione degli utenti:

Servizi *online*: sportello virtuale dell'Inail. È raggiungibile dalla *home page* del portale istituzionale. Attraverso un unico punto di accesso, consente agli utenti di fruire dei servizi forniti esclusivamente in via telematica, così come previsto dal decreto del Presidente del consiglio dei ministri del 22 luglio 2011. L'art. 24 del d.l. 16 luglio 2020 n. 76 ha introdotto, l'obbligo per le PP.AA., a decorrere dal 1° ottobre 2021, di utilizzare esclusivamente le identità digitali (SPID, CIE e CNS) per identificare i cittadini che accedono ai servizi in rete e per consentire l'accesso delle imprese e dei professionisti ai medesimi servizi. Con la circolare n. 36 del 19 ottobre 2020 l'Istituto ha illustrato il piano

messo a punto per l'attuazione graduale delle nuove modalità di identificazione e accesso ai servizi in rete.

Servizi di consultazione:

- delle posizioni cliente/datore di lavoro;
- delle pratiche di infortunio e malattia professionale da parte dei patronati per i lavoratori che hanno conferito il mandato di patrocinio.

Servizi di inserimento, di trasmissione e di ricezione delle informazioni relative a:

- denuncia/comunicazione d'infortunio;
- denuncia malattia professionale;
- comunicazione nominativi dei Rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza;
- dichiarazione unità produttiva;
- comunicazione medico competente;
- certificati medici;
- denuncia di inizio, variazione e cessazione attività dell'azienda;
- interventi legati alla nuova polizza volontari ex art.12 del decreto legge 24 giugno 2014, n. 90, convertito dalla legge 11 agosto 2014, n. 114;
- interventi di patrocinio;
- verifica di impianti e macchinari;
- sconto sul premio ex art. 20 ed ex art. 24 decreto ministeriale del 12 dicembre 2000;
- riduzione del premio nel primo biennio di attività ex *lege* 27 dicembre 2013, n. 147;
- sconto sul contributo agricolo ex *lege* 24 dicembre 2007, n. 247;
- riduzione dei contributi agricoli ex *lege* n. 147/2013;
- iscrizione assicurazione contro gli infortuni domestici;
- richiesta di validazione straordinaria dei dispositivi di protezione individuale;
- richiesta di visita medica dei lavoratori maggiormente esposti al rischio di contagio da virus.

I diversi canali di accesso telematico ai servizi sono stati potenziati nella situazione emergenziale da SARS-CoV-2 allo scopo di minimizzare la presenza fisica agli sportelli:

1. Il *Contact center* multicanale (Ccm): può essere contattato attraverso il numero telefonico 06 6001 e risponde a richieste di informazioni su aspetti normativi, procedurali e su singole pratiche. L'interazione con gli operatori può avvenire anche attraverso il servizio *chat*, un sistema di messaggistica istantanea

attivabile durante l'utilizzo dei Servizi *online* che consente agli utenti abilitati di ricevere assistenza nell'inserimento dei dati attraverso la condivisione del proprio *desktop* con gli operatori del Ccm.

2. "Inail in linea": è un servizio di supporto e assistenza specificatamente rivolto ai lavoratori infortunati, il cui certificato medico attesta una prognosi compresa fra 15 e 40 giorni. Gli operatori del Ccm, contattano il lavoratore infortunato "a domicilio", utilizzando il numero di telefono indicato nel certificato medico, per aiutarlo ad affrontare i delicati momenti del dopo infortunio.
3. "SuperAibile": è un *contact center* integrato della disabilità. Costituito da un portale di informazione e di documentazione e dal *call center* 800 810 810 che offre alle persone disabili un servizio gratuito di informazione *online* e di consulenza telefonica per abbattere le barriere della comunicazione e favorire il superamento dell'isolamento e dell'emarginazione sociale.
4. "Inail risponde": è costituito dal servizio automatico per richieste di informazioni o chiarimenti sull'utilizzo dei Servizi *online* e su approfondimenti normativi e procedurali.
5. "Agenda appuntamenti": è lo strumento telematico attraverso il quale l'utente può prenotare un appuntamento con la sede locale competente per materia e per territorio. L'utilizzo di tale strumento, da un lato, garantisce all'utenza la certezza del contatto e la riduzione dei tempi di attesa, dall'altro, consente alle sedi di razionalizzare le risorse e gestire in maniera strutturata e programmata i casi che richiedono il diretto intervento di funzionari di *back office*;
6. "App" Inail di supporto all'utenza: costituisce – nella logica omnicanale perseguita dall'Istituto – un ulteriore percorso di accesso ai servizi di assistenza e supporto, dedicata agli utenti anche non registrati.

Accesso fisico

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

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

1.2.4 Sistema di *governance*

Il decreto legge 28 gennaio 2019 n. 4 recante "Disposizioni urgenti in materia di reddito di cittadinanza e di pensioni", convertito, con modificazioni, dalla legge 28 marzo 2019 n. 26,

ha riformato il sistema di *governance* dell'Istituto, che si articola nei seguenti Organi per ciascuno dei quali si illustrano sinteticamente le principali funzioni:

- il **Presidente**, ha la rappresentanza legale dell'Istituto; convoca e presiede il Consiglio di amministrazione; può assistere alle sedute del Consiglio di indirizzo e vigilanza;
- il **Vice presidente**, è un componente del Consiglio di amministrazione, sostituisce il Presidente in caso di assenza o impedimento e può svolgere tutte le funzioni ad esso delegate;
- il **Consiglio di amministrazione**, è un organo collegiale formato da 5 componenti, compresi il Presidente e il Vice presidente dell'Istituto. Predisporre i piani pluriennali, i criteri generali dei piani di investimento e disinvestimento, il bilancio preventivo e il conto consuntivo; approva i piani annuali nell'ambito della programmazione; delibera i piani d'impiego dei fondi disponibili e gli atti individuati nel regolamento interno di organizzazione e funzionamento; delibera il regolamento organico del personale, sentite le organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative del personale, nonché l'ordinamento dei servizi, la dotazione organica e i regolamenti concernenti l'Amministrazione e la contabilità, e i regolamenti di cui all'articolo 10 del decreto legge 30 dicembre 1987, n. 536, convertito, con modificazioni, dalla legge 29 febbraio 1988, n. 48; trasmette trimestralmente al Consiglio di indirizzo e vigilanza una relazione sull'attività svolta con particolare riferimento al processo produttivo e al profilo finanziario, nonché qualsiasi altra relazione che venga richiesta dal Consiglio di indirizzo e vigilanza. Il Consiglio esercita, inoltre, ogni altra funzione che non sia compresa nella sfera di competenza degli altri organi dell'ente. Nomina, d'intesa con il Civ, i membri dell'Oiv;
- il **Consiglio di indirizzo e vigilanza** (Civ), organo collegiale di indirizzo strategico che definisce i programmi e individua le linee di indirizzo dell'Istituto, determina gli obiettivi strategici pluriennali, esercita le funzioni di vigilanza ai fini della realizzazione degli obiettivi e della corretta ed economica gestione delle risorse. In particolare, l'organo approva in via definitiva il bilancio preventivo, le relative variazioni, il conto consuntivo, i piani pluriennali e i criteri generali di investimento e disinvestimento ed emana le direttive di carattere generale relative all'attività dell'Ente;
- il **Direttore generale**, organo che ha la responsabilità complessiva della gestione dell'Ente, di cui sovrintende l'organizzazione, l'attività e il personale, assicurandone l'unità operativa e di indirizzo tecnico amministrativo, disponendo, tra l'altro, la proposta e l'esecuzione delle delibere del Consiglio di amministrazione;
- il **Collegio dei sindaci**, che ha il ruolo di vigilare sull'osservanza della normativa generale e dei regolamenti propri dell'Istituto, svolgendo anche funzioni di revisione contabile.

Nell'Istituto opera, inoltre, il **Magistrato della Corte dei conti**, nominato dal Presidente della Corte stessa, che esercita un controllo continuativo sulla gestione.

Sono, altresì, presenti all'interno dell'Istituto:

- il **Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni** (Cug): svolge compiti propositivi, consultivi e di verifica in materia di promozione delle pari opportunità e contrasto alle discriminazioni; nell'ambito della funzione propositiva, riveste particolare importanza quella riguardante la predisposizione di Piani di azioni positive tendenti ad assicurare la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione delle pari opportunità nel lavoro;
- l'**Organismo indipendente di valutazione** (Oiv): sovrintende alla valutazione della *performance*, al monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema di valutazione e di quello della trasparenza e integrità dei controlli interni.

L'Inail è sottoposto alla vigilanza del Ministero del lavoro e delle politiche sociali, del Ministero dell'economia e delle finanze e del Ministero della salute.

1.2.5 Amministrazione in cifre

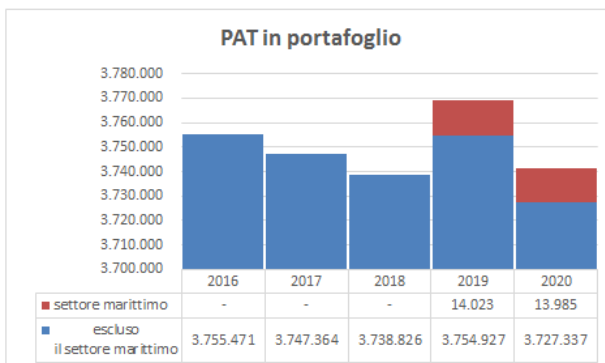
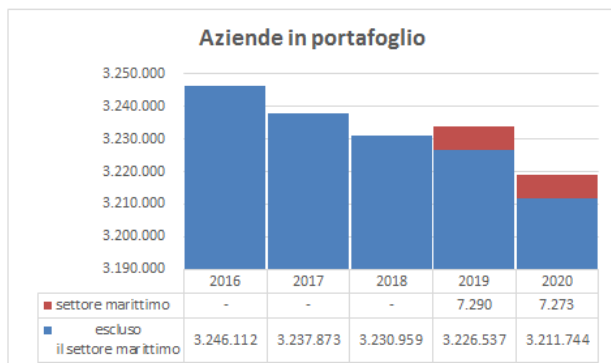
I dati esposti di seguito sono, in massima parte, riportati nelle relazioni che, con periodicità trimestrale, vengono prodotte per monitorare l'andamento del processo produttivo e dei profili finanziari dell'Istituto. Va segnalato che tali dati possono non coincidere con quelli presenti in altre pubblicazioni dell'Istituto in ragione dei diversi criteri di estrazione o tempi di rilevazione.

I grafici delle pagine seguenti illustrano i dati riepilogativi, relativi all'ultimo quinquennio, del "portafoglio" dell'Istituto, dei carichi di lavoro ("grandezze") gestiti in connessione alle istanze dell'utenza esterna (datori di lavoro e consulenti, infortunati, tecnopatici e reddituari) e dei principali flussi di entrate e uscite.

I dati riferiti all'anno 2020 sono condizionati dalla sospensione delle attività economiche determinata dall'emergenza da SARS-CoV-2.

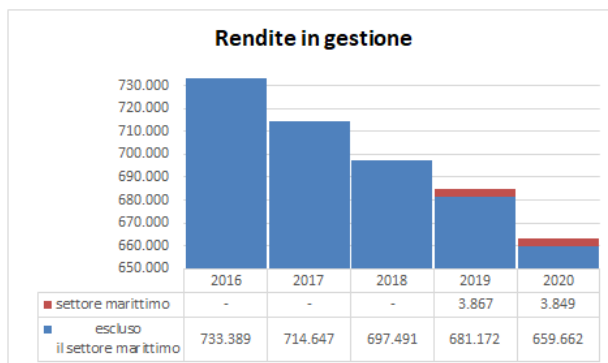
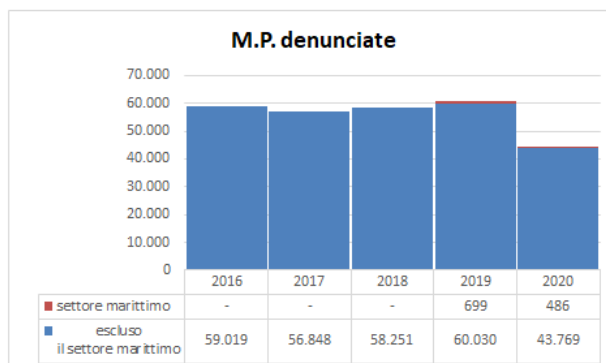
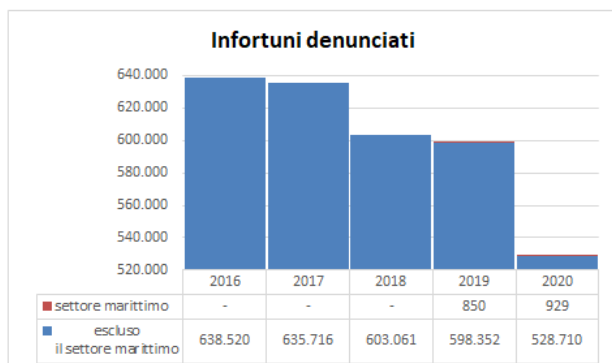
Si sottolinea, altresì, che nel computo degli infortuni denunciati sono ricompresi anche i casi di infortunio da SARS-CoV-2 che ammontano, al 31 dicembre 2020 a n. 131.090.

Portafoglio Aziende



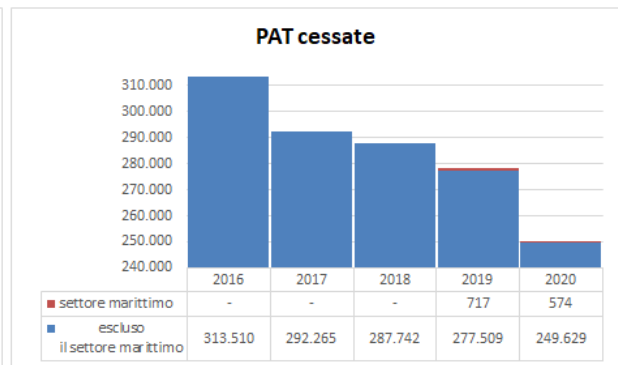
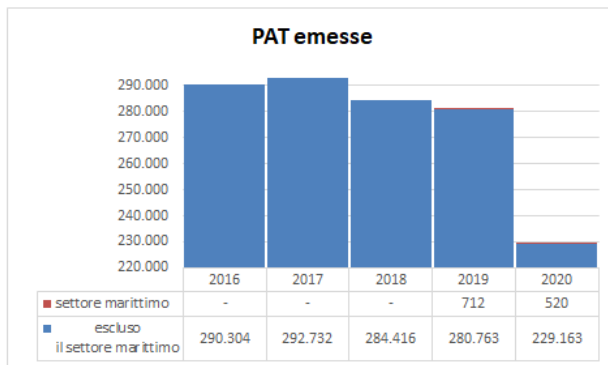
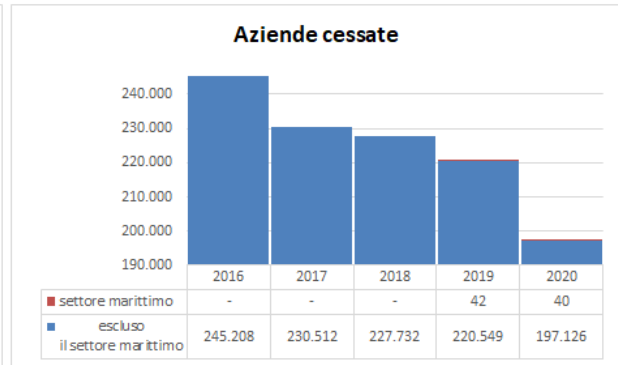
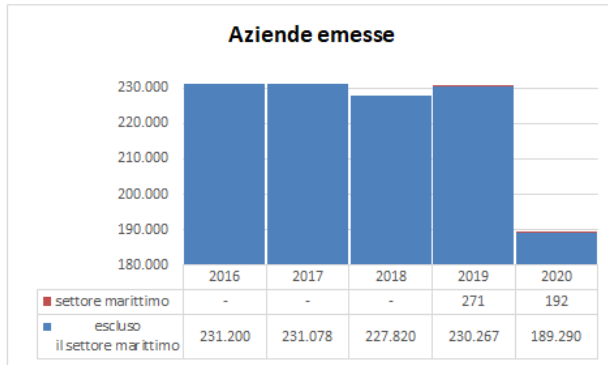
Fonte: EDH

Portafoglio Prestazioni



Fonte: EDH

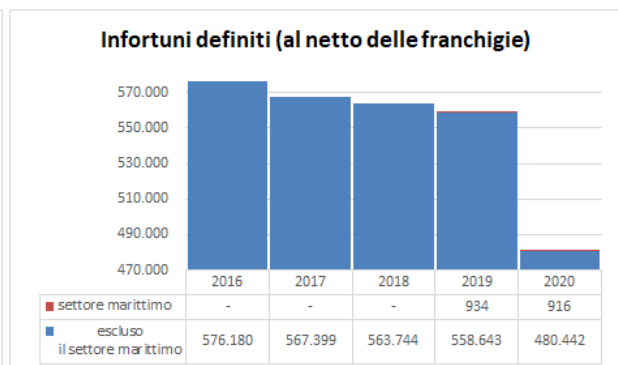
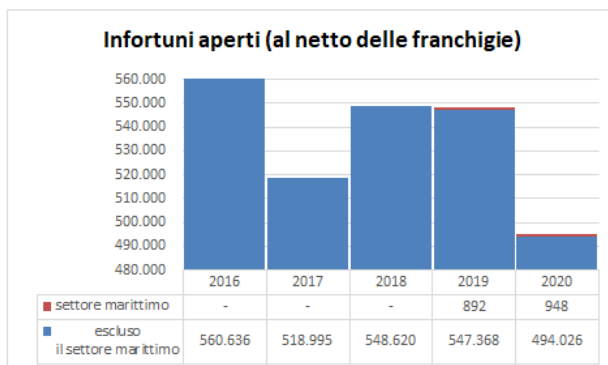
Carichi di lavoro linea aziende

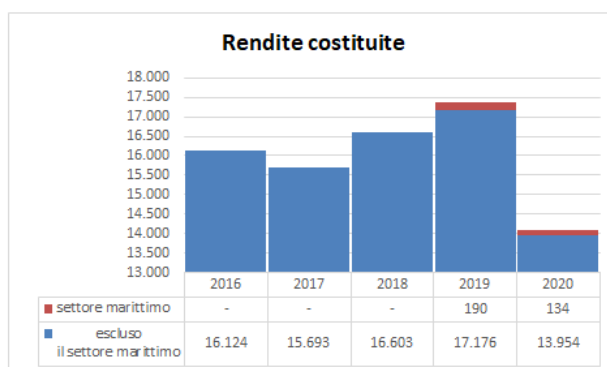
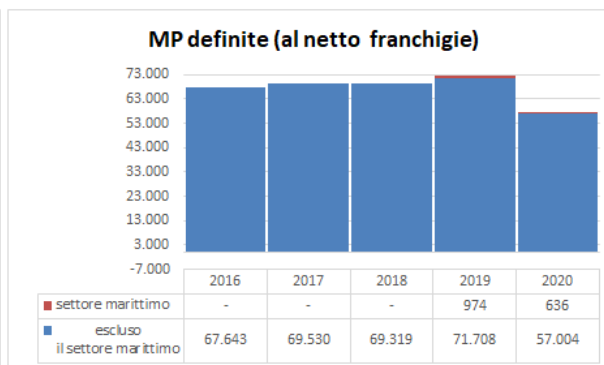
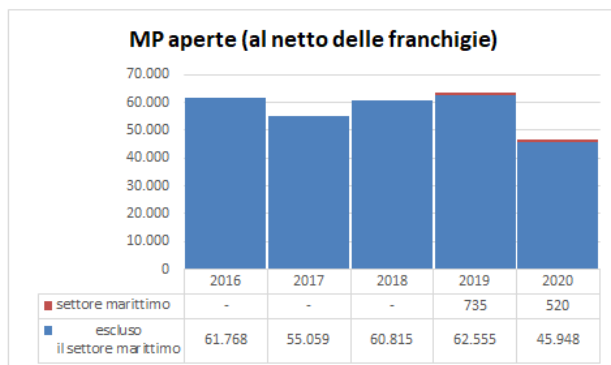


Fonte: EDH

Carichi di lavoro linea lavoratori

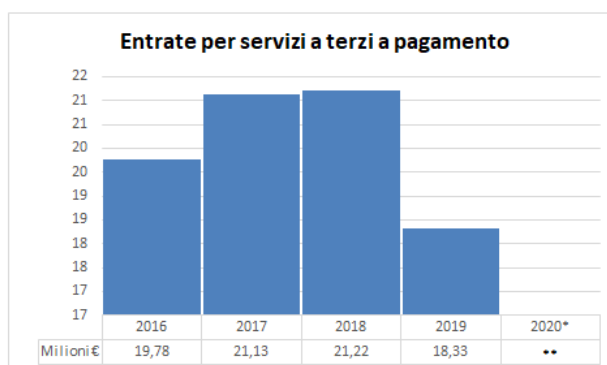
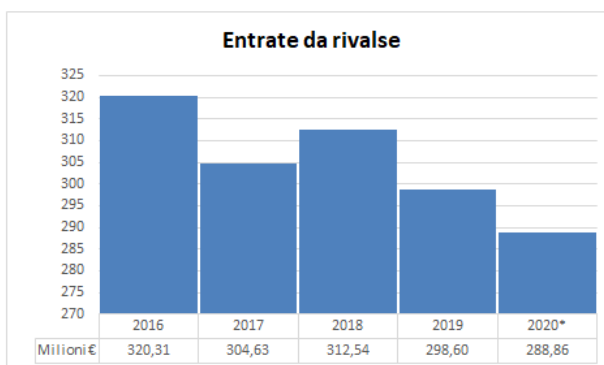
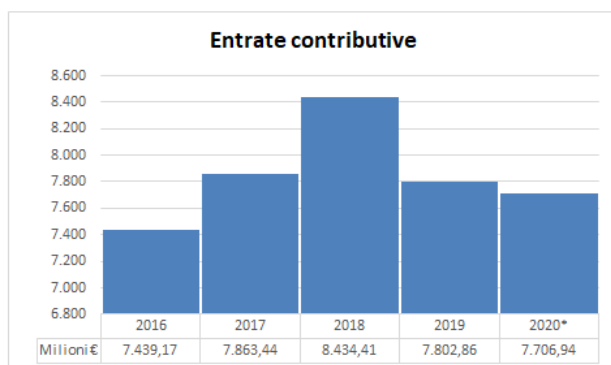
Per la linea "lavoratori" si riportano i dati relativi ai casi aperti (protocollati dopo la ricezione della denuncia) ed ai casi definiti (emissione del relativo provvedimento) al netto delle cd. "franchigie", ossia dei casi che comportano astensione dal lavoro di durata inferiore ai 3 giorni nonché il numero delle rendite costituite.





Fonte: EDH

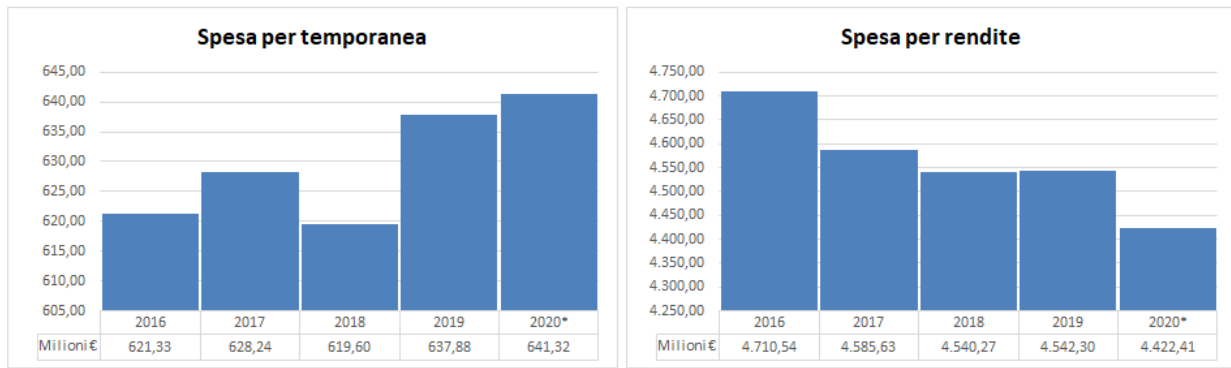
Flussi finanziari (entrate e uscite istituzionali).



Fonte: Contabilità

* dati provvisori

** dato non disponibile



Fonte: Contabilità
* dati provvisori

1.3 Analisi del contesto

La programmazione dell’Istituto ha tenuto conto delle aspettative degli *stakeholder* ed è stata condizionata dalla presenza di vincoli esterni (ad es. emergenza sanitaria da SARS – CoV -2) e interni destinati ad influire sulla *performance* dell’Istituto.

1.3.1 Gli *stakeholder* dell’Istituto

Gli *stakeholder* dell’Istituto si articolano in tre tipologie:

- *stakeholder* influenzatori: (alto potere/influenza e basso interesse): devono essere sensibilizzati per aumentare il loro interesse verso l’Istituto;
- *stakeholder* chiave (alto potere/influenza, alto interesse): intervengono nel processo di programmazione in quanto i rappresentanti dei datori di lavoro e dei lavoratori sono componenti del Civ;
- *stakeholder* deboli (basso potere/influenza ed alto tasso di interesse): intervengono nella valutazione della *performance* attraverso le indagini di *customer satisfaction*.

Si fornisce di seguito la mappa degli utenti/*stakeholder* sulla base dei criteri potere/influenza e livello di interesse.

		POTERE/INFLUENZA	
		BASSO	ALTO
INTERESSE	BASSO		Ministero della salute Ministero del lavoro e delle politiche sociali Ministero dell'economia e delle finanze Dipartimento della Funzione Pubblica Corte dei conti Parlamento Media e organi di stampa
	ALTO	Lavoratori infortunati Lavoratori affetti da malattia professionale Lavoratori disabili Lavoratori titolari di rendita Superstiti di lavoratori deceduti per causa di lavoro Aziende / datori di lavoro Scuole e Università Operatori del settore SSN Utenti interni Privati cittadini	Sindacati Enti di patronato Consulenti del lavoro e relativo Ordine Dottori commercialisti ed esperti contabili e relativo Ordine CAF Studi legali e Ordine degli Avvocati Banche e assicurazioni Associazioni di categoria Comunità scientifica Persone giuridiche private nazionali e internazionali Medici e relativo Ordine Altre PP.AA.

1.3.2 Contesto esterno

Tra i fattori esterni che hanno condizionato la programmazione dell'Ente si sottolineano, sotto il profilo delle "opportunità", l'ampliamento del mandato istituzionale e della *mission* dell'Istituto anche per effetto dei numerosi provvedimenti legislativi adottati durante l'emergenza da SARS-CoV-2.

Come già descritto nel paragrafo "Presentazione dell'Amministrazione", le innovazioni introdotte dal legislatore negli ultimi anni (d.lgs. n. 81/2008 e n. 106/2009, legge n. 122/2010, legge n.190/2014, legge n. 145/2018) e la legislazione emergenziale introdotta per fronteggiare la pandemia da SARS-CoV-2 hanno strutturalmente cambiato priorità, compiti e finalità dell'Inail, ponendolo quale unico garante - a livello nazionale e in una logica sinergica con i partner istituzionali pubblici e privati - della tutela globale e integrata dei lavoratori infortunati e tecnopatici, comprensiva degli interventi di ricerca, prevenzionali, curativi, indennitari, riabilitativi e di reinserimento socio-lavorativo.

Per quanto riguarda le "minacce", la grave crisi economica determinata dalla pandemia ha inciso sulla programmazione degli obiettivi e delle correlate risorse economico - finanziarie.

Infatti, i carichi di lavoro programmati risultano inferiori a quelli degli scorsi anni, con specifico riferimento, in particolare, al numero dei servizi richiesti dai datori di lavoro ed alle prestazioni erogate ai lavoratori infortunati.

Nonostante la situazione emergenziale determinata dalla pandemia e la ulteriore riduzione del personale, grazie all'elevato livello di digitalizzazione dei servizi ed al massiccio ricorso allo *smart working*, anche nel 2021 si prevede di fornire all'utenza un livello di qualità dei servizi elevato e rispettoso degli standard previsti.

Si rileva, altresì, che anche sulla programmazione per l'anno 2021 hanno inciso i limiti all'autonomia gestionale dell'Ente che ormai da numerosi anni condizionano negativamente le politiche dell'Istituto.

In un Ente assicuratore, infatti, il patrimonio concorre alla copertura delle riserve tecniche poste a garanzia del pagamento delle prestazioni economiche dovute ai lavoratori infortunati e tecnopatici.

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

A causa di tali vincoli, il patrimonio si è nel tempo trasformato in gran parte in liquidità giacente presso la Tesoreria unica e priva di rendimento - fatta salva la quota di proprietà immobiliari che non è stata interessata dai processi di dismissione - con conseguenti effetti negativi sull'equilibrio attuariale e riflessi sulla congruità della soglia di sicurezza delle riserve tecniche.

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

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

Relativamente all'incidenza della pandemia sulla programmazione economico - finanziaria si rinvia alle considerazioni espresse nell'analisi del "contesto interno" di seguito riportate.

1.3.3 Contesto interno

Organizzazione

Come anticipato, l'evoluzione normativa e l'ampliamento dei compiti dell'Inail hanno comportato la necessità di adeguare di volta in volta l'organizzazione dell'Istituto per rispondere alle nuove esigenze. Si riportano di seguito alcune tappe fondamentali di questo percorso:

- nel 2013 è stato rivisto il modello organizzativo e l'assetto delle strutture centrali e territoriali, ponendo le basi per una "nuova" Inail capace di mettere in campo un modello di tutela globale (determina del Presidente n. 332/2013);
- nel 2015 è continuata la revisione dell'assetto organizzativo delle strutture centrali (determina del Presidente n. 297/2015) con l'introduzione di strutture dedicate alla pianificazione e monitoraggio, al coordinamento delle diverse aree (Comitati istituzionale, territoriale e strumentale) e alla comunicazione;
- nel 2020 l'assetto organizzativo è stato adeguato al sistema di *governance* dell'Istituto introdotto con il citato decreto legge 28 gennaio 2019 n. 4 convertito, con modificazioni, dalla legge 28 marzo 2019 n. 26 (delibera del Consiglio di Amministrazione n. 319/2020).

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

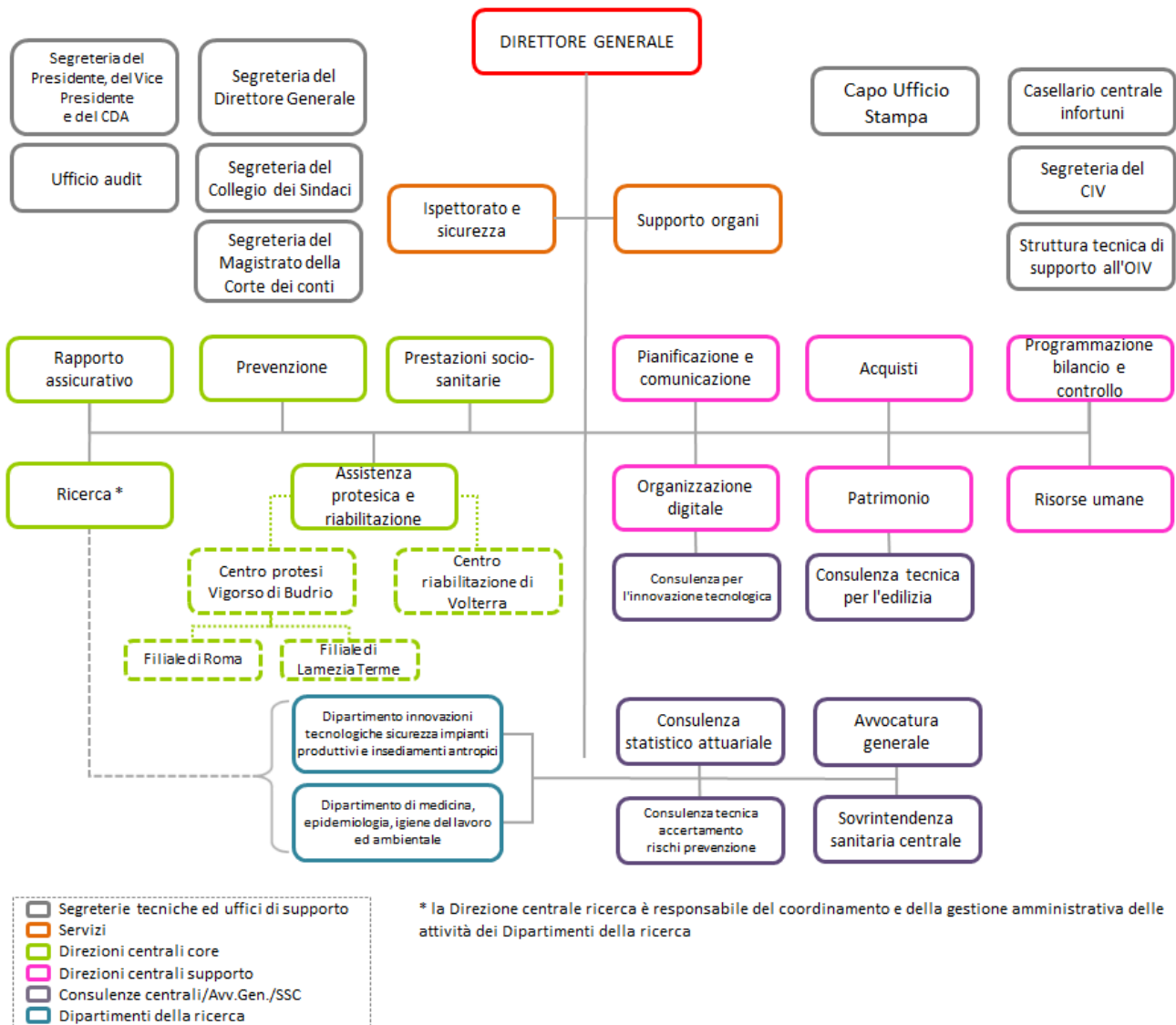
- Direzione generale;
- Direzioni regionali;
- Direzioni provinciali di Trento e Bolzano;
- Sede regionale di Aosta;
- Direzioni territoriali.

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

La Direzione generale si articola al suo interno in:

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

DIREZIONE GENERALE



Le Direzioni regionali (n. 21) sono responsabili del governo del territorio di competenza e assicurano, per il tramite delle Direzioni territoriali, l'erogazione dei servizi istituzionali.

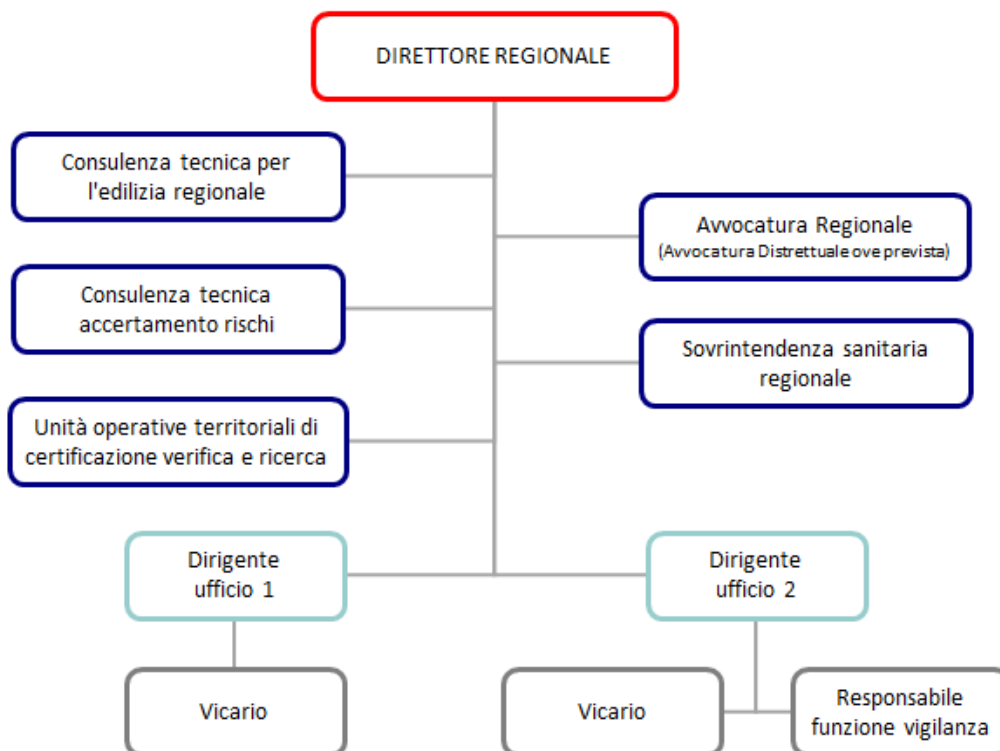
Le Direzioni regionali, suddivise in cinque tipologie in ragione delle dimensioni e del grado di complessità gestionale, si articolano in:

- Uffici;
- Sovrintendenze sanitarie regionali;
- Avvocature regionali e, ove presenti, Avvocature distrettuali;
- Consulenze professionali regionali;

- Unità operative territoriali di certificazione, verifica e ricerca;
- Direzioni territoriali.

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

DIREZIONE REGIONALE



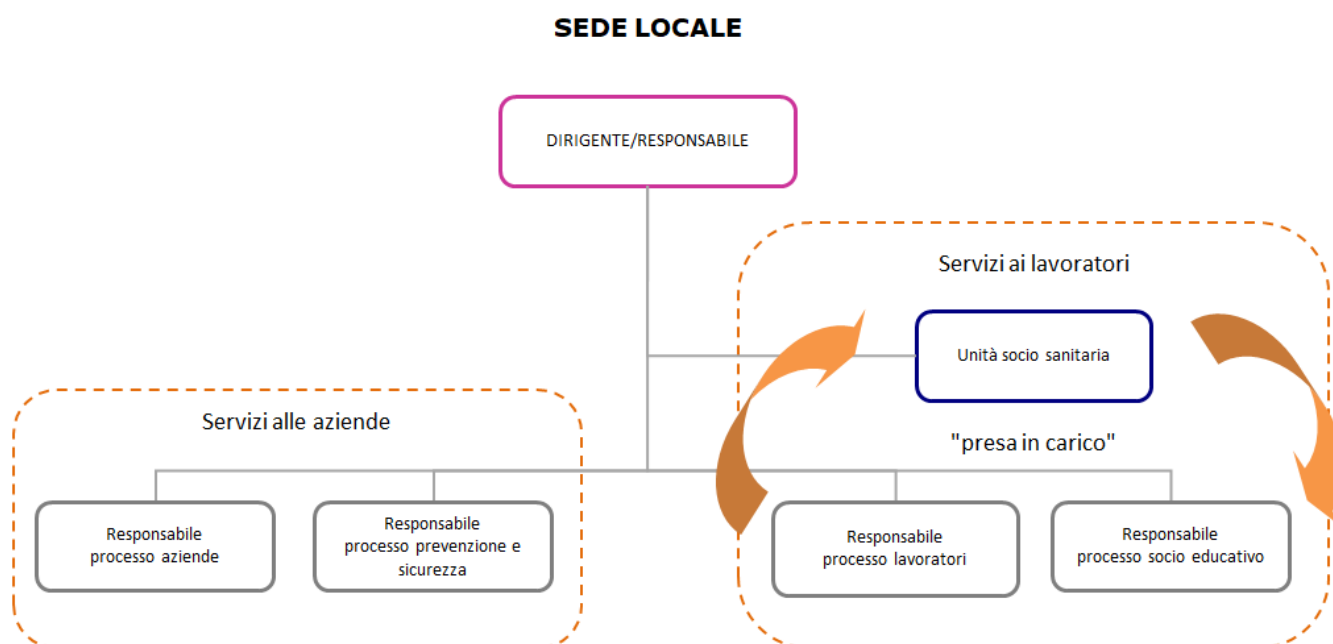
Il presidio del territorio è garantito dalle Direzioni territoriali (n. 78) che si articolano in Sedi locali (n. 186) e Agenzie (n. 42).

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

Le Direzioni territoriali si suddividono in:

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

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



All'interno dell'Istituto operano anche n. 120 ambulatori "prime cure" e n. 11 centri di fisiokinesiterapia attivi in 5 regioni.

Personale

Il complesso del personale a tempo indeterminato che opera in Inail è pari, al 31 dicembre 2020, a 8.215 unità, molto diversificate nelle professionalità.

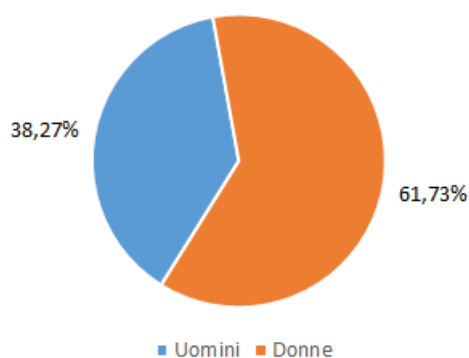
Di tali risorse, n. 7.240 (88,13%) costituiscono il personale a contratto Funzioni centrali (ex Epne) e n. 975 (11,87%) sono a contratto Ricerca.

La tabella illustra in dettaglio la consistenza e le diverse categorie del personale, suddiviso nelle componenti di genere, nel triennio 2018-2020.

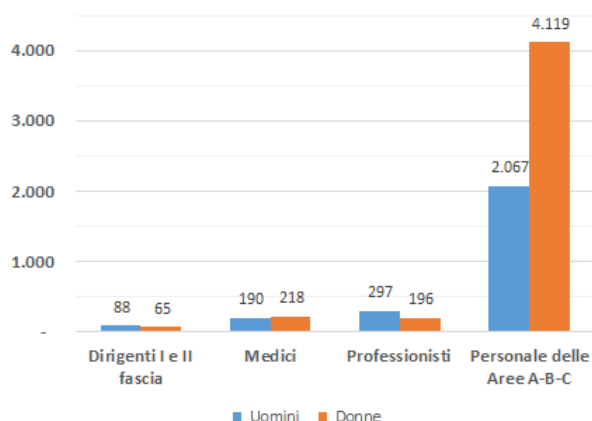
CATEGORIA	2018		2019		2020	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Dirigenti I e II fascia - Funzioni Centrali	87	64	90	65	88	65
Medici	222	224	207	222	190	218
Professionisti	310	197	305	197	297	196
Personale delle Aree A-B-C	2.278	4.449	2.177	4.324	2.067	4.119
Dirigenti I e II fascia - Ricerca	6	1	6	1	6	1
Personale dei livelli I/III - Ricerca	205	142	202	139	200	143
Personale dei livelli IV/VIII - Ricerca	301	331	302	336	296	329
TOTALI	3.409	5.408	3.289	5.284	3.144	5.071
	8.817		8.573		8.215	

Fonte: HR

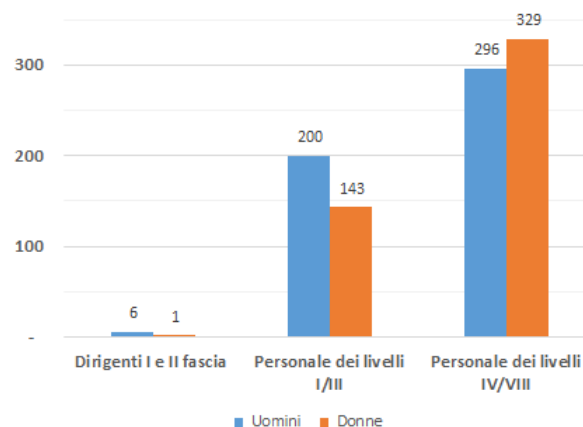
Distribuzione del personale per genere



Personale funzioni centrali anno 2020



Personale contratto ricerca anno 2020



Fonte: HR

Il confronto evidenzia come in Inail le donne rappresentino oltre il 61% del personale. Tale risultato è attribuibile esclusivamente al personale del comparto Epne in quanto nel Settore ricerca gli uomini rappresentano la maggioranza (51,49%).

Anche nel 2020 è proseguita, secondo un trend ormai consolidato, una consistente contrazione della forza; ciò trova motivazione negli effetti di disposizioni di legge e normative volte negli anni alla riduzione della spesa pubblica e concretizzate, per quanto riguarda le assunzioni nelle PP.AA., sia direttamente in una limitazione del *turnover*, sia indirettamente con diversi successivi interventi di riduzione delle dotazioni organiche degli enti.

Per completezza di informazione si evidenzia che nell'Istituto sono presenti anche le seguenti categorie di personale dipendente:

- con contratto privatistico: n. 199 metalmeccanici e n. 29 grafici;
- non titolare di un rapporto di lavoro subordinato: n. 758 medici a rapporto libero professionale.

Nel mese di aprile 2020, nell'ambito delle misure per il contenimento dell'epidemia da SARS-CoV-2, l'Inail, in qualità di soggetto attuatore degli interventi di protezione civile, ha avviato una procedura straordinaria per l'acquisizione di 200 medici e 100 infermieri, come previsto dall'articolo 10 del decreto legge Cura Italia dello scorso 17 marzo, con contratti di collaborazione coordinata e continuativa la cui durata è stata prorogata dall'art. 19 del d.l. n. 149 del 9 novembre 2020 fino al 31 dicembre 2021.

Bilancio

La programmazione degli obiettivi è stata effettuata in stretta coerenza con i contenuti della programmazione economico-finanziaria.

Il bilancio di previsione per l'esercizio 2021, articolato per missioni e programmi, è stato approvato dal Civ con delibera n. 23 del 30 dicembre 2020. Le previsioni, elaborate a legislazione vigente, saranno adeguate in corso di esercizio sia alle norme contenute nella legge 30 dicembre 2020 n. 178 (legge di bilancio 2021), sia agli esiti dell'autoliquidazione dei premi 2020/2021.

Relativamente alle entrate, la grave crisi economica determinata dalla pandemia da SARS - CoV - 2 ha comportato una previsione dell'importo delle entrate contributive inferiore di oltre il 13% rispetto a quella definitiva del 2020, tenuto conto anche dei meccanismi di pagamento del premio assicurativo che generalmente fanno registrare con un anno di differenza l'andamento dell'economia sulla base della crescita o diminuzione dell'occupazione. Nel 2021, infatti, le imprese procederanno al conguaglio dei premi sulla base di retribuzioni nettamente inferiori rispetto a quelle utilizzate come base di calcolo per la rata anticipata 2020, pagata a febbraio 2020, prima dell'emergenza causata dalla crisi pandemica e cioè in un momento in cui il ciclo dell'economia era stimato comunque in lieve crescita.

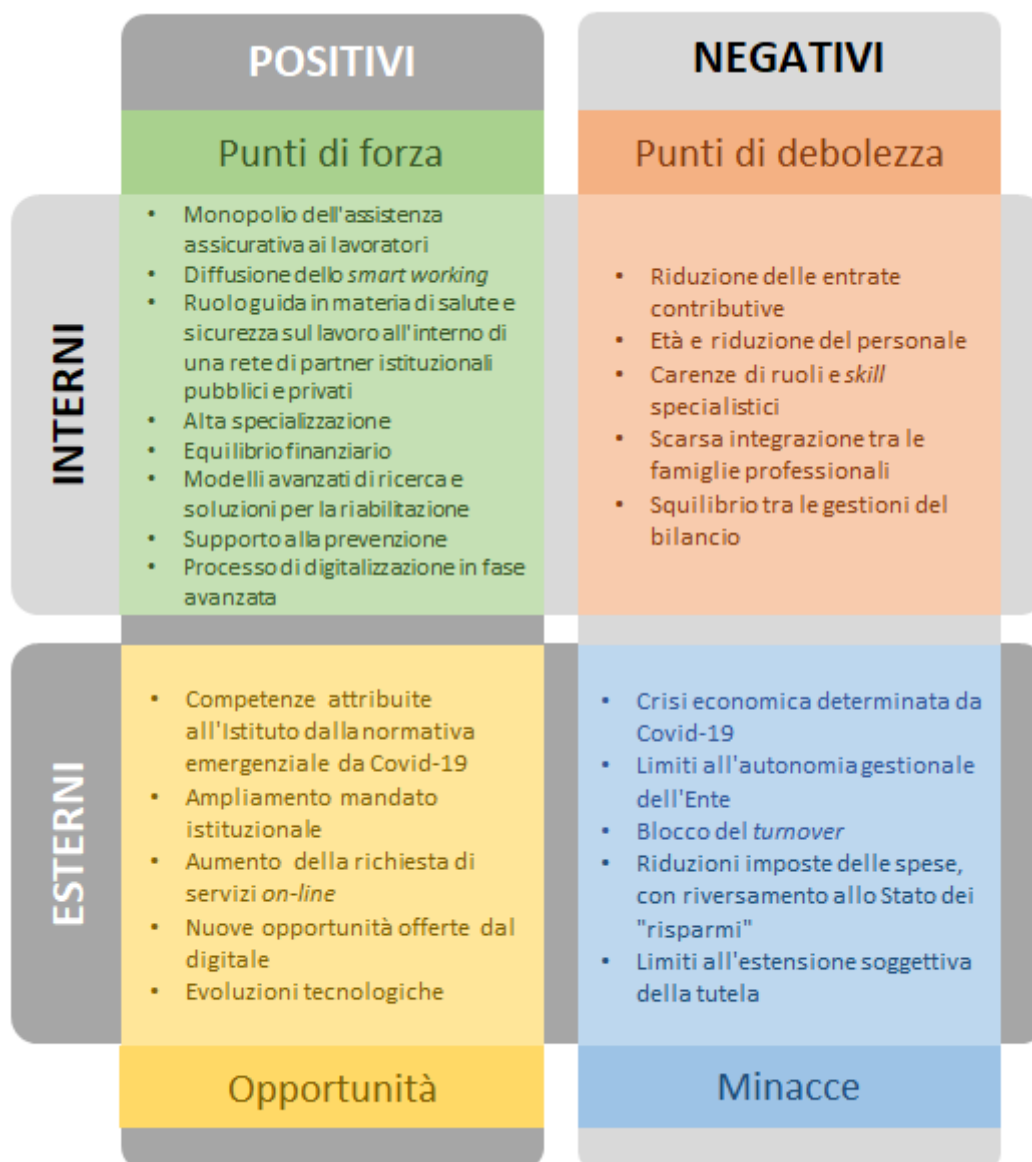
Relativamente alle uscite, si sottolinea la riduzione dell'importo programmato per la erogazione delle prestazioni istituzionali di carattere economico agli infortunati a causa del calo del fenomeno infortunistico legato alla riduzione delle attività lavorative a seguito delle restrizioni necessarie al contenimento del contagio pandemico e nonostante la numerosità degli infortuni da SARS - CoV -2, nonché a causa del calo della costituzione di nuove rendite dirette.

Nell'**allegato n. 1** è riportato il preventivo finanziario-gestionale che contiene la ripartizione delle entrate per titoli, macroaggregati e capitoli, mentre le uscite sono ripartite per missioni, programmi, macroaggregati e capitoli.

Per un maggior livello di dettaglio delle previsioni economico-finanziarie per l'anno 2021 si rinvia alla sezione "Amministrazione trasparente/Bilanci" del portale dell'Istituto.

Swot analysis

Il grafico sottostante visualizza l'analisi Swot: essa sintetizza la rilevazione delle informazioni di contesto esterno, in termini di minacce e opportunità, e la rilevazione di dati e di informazioni, attinenti il contesto interno, relativamente ad organizzazione, risorse strumentali ed economiche, risorse umane e salute finanziaria.



2. PROCESSO DI PIANIFICAZIONE/PROGRAMMAZIONE DELL'ISTITUTO

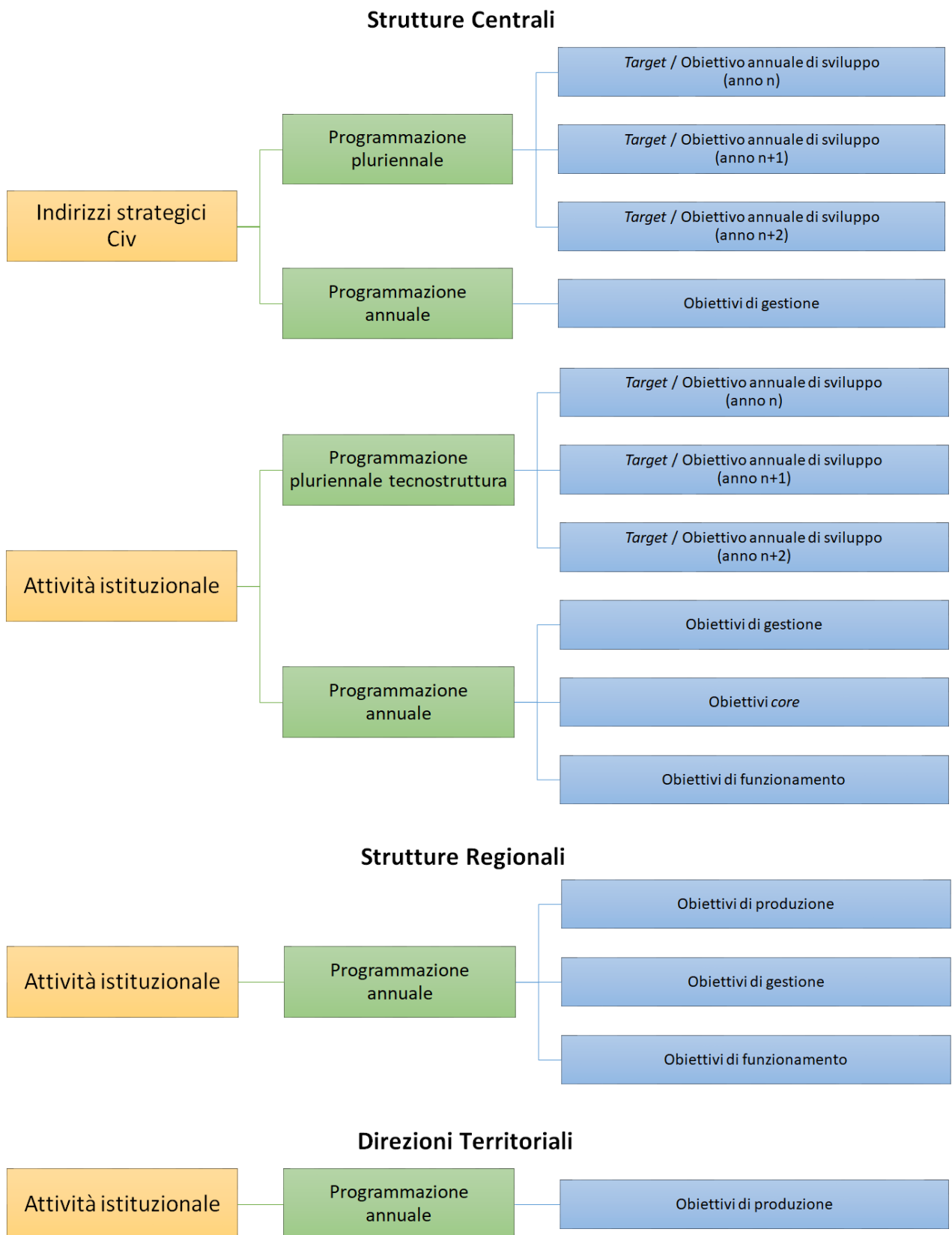
Ogni anno il processo di pianificazione/programmazione, basato sui principi della negoziazione e condivisione, prende avvio con l'adozione della Relazione programmatica da parte del Consiglio di indirizzo e vigilanza, contenente gli indirizzi strategici pluriennali a valere per il triennio successivo. Per il triennio 2021-2023 la Relazione programmatica è stata adottata con delibera del Civ n. 8 del 12 maggio 2020.

Successivamente all'adozione della Relazione programmatica è avviata la programmazione pluriennale nella quale le Strutture centrali declinano gli obiettivi pluriennali (articolati in *target* annuali coincidenti con i cd. obiettivi di sviluppo) che discendono direttamente dalle linee di indirizzo dell'Organo politico, eventualmente integrandoli con gli obiettivi (cd. obiettivi di Tecnostruttura) che, pur non discendendo dai predetti indirizzi, siano ritenuti particolarmente qualificanti sotto il profilo gestionale.

Gli obiettivi pluriennali dell'Istituto sono formalizzati nello specifico documento denominato "Programma direzionale annuale con proiezione pluriennale" (in cui si pone l'accento sul *target* da conseguire nell'anno immediatamente successivo). Per l'anno 2021 tale documento è stato adottato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 177 del 29 settembre 2020.

Esso fornisce l'*input* per attivare la programmazione annuale nel corso della quale tutte le strutture programmano gli obiettivi di rispettiva competenza e, in particolare, le Strutture territoriali (Strutture regionali e Direzioni territoriali) negoziano i livelli di produzione attesi per l'anno successivo.

Nelle rappresentazioni seguenti sono evidenziate le tipologie di obiettivo programmate dalle Strutture centrali, le Strutture regionali e le Direzioni territoriali con l'evidenza del collegamento tra gli obiettivi pluriennali e annuali.



Per chiarezza espositiva si fornisce una sintetica descrizione delle tipologie di obiettivo esposte nei grafici.

Obiettivi pluriennali

Gli obiettivi pluriennali, declinati dalle Strutture centrali, rappresentano le iniziative che rivestono valenza strategica per l'Istituto. Essi si articolano in *target* annuali coincidenti con i cd. obiettivi di sviluppo.

Obiettivi annuali

- **Obiettivi di sviluppo**

Gli obiettivi di sviluppo, declinati dalle strutture centrali, discendono direttamente dagli obiettivi pluriennali, secondo una relazione di tipo *top down*. Essi coincidono con i *target* annuali dell'obiettivo pluriennale;

- **Obiettivi core e funzionamento**

Gli obiettivi *core* rappresentano l'insieme delle attività istituzionali delle strutture centrali; quelli di funzionamento ricomprendono le attività necessarie ad assicurare il funzionamento delle strutture centrali e regionali.

- **Obiettivi di gestione**

Gli obiettivi di gestione rappresentano le iniziative programmate dalle strutture centrali dell'Istituto sulla base degli indirizzi strategici del Civ non traducibili in obiettivi pluriennali o iniziative delle Strutture centrali e regionali non direttamente associabili a tali indirizzi e non ricomprese nelle tipologie di obiettivi di produzione, *core* e funzionamento. Gli obiettivi di gestione definiti sulla base degli indirizzi del Civ rilevano ai fini della misurazione della *performance*.

- **Obiettivi di produzione**

Gli obiettivi di produzione, propri delle Direzioni territoriali e delle Strutture regionali, sono volti a migliorare la qualità del servizio reso all'utenza esterna.

Contemporaneamente alla negoziazione degli obiettivi avviene la negoziazione delle correlate risorse economico-finanziarie.

Sulla base dei risultati della negoziazione è redatto il progetto del bilancio di previsione, articolato per missioni e programmi, che, per l'anno 2021, è stato approvato dal Consiglio di indirizzo e vigilanza con delibera n. 23 del 30 dicembre 2020.

Una volta divenuto esecutivo, decorso il periodo di 60 giorni, senza che i Ministeri vigilanti abbiano formulato rilievi in ordine al provvedimento, esso costituisce l'atto di autorizzazione all'impiego delle risorse in esso individuate.

Successivamente all'adozione del presente Piano, il Direttore generale, con propria determinazione, attribuirà i *budget* (le risorse finanziarie) e gli obiettivi organizzativi ai Responsabili centrali e territoriali, che ne assumono la responsabilità.

3. PIANIFICAZIONE PLURIENNALE E ANNUALE

3.1 “Obiettivi specifici” dell’Amministrazione

Gli “obiettivi specifici”, di durata pluriennale, sono ripartiti nelle missioni e nei programmi nei quali si articola il bilancio dell’Istituto (ad esclusione delle missioni cd. tecniche “Servizi per conto terzi e partite di giro” e “Fondi da ripartire”).

Nel rinviare, per una loro compiuta descrizione, all’**allegato n. 2** (nel quale sono distinti gli obiettivi pluriennali 2021 -2023 e gli obiettivi pluriennali “a scorrimento”) si illustrano sinteticamente le attività più significative programmate dall’Istituto per l’anno 2021 ripartite per missione.

Missione 1 - Politiche previdenziali

Tra gli obiettivi della Missione 1 assume particolare rilievo il completamento della revisione della tariffa dei premi, previsto dall’articolo 3 del d.lgs. n. 38/2000 e dall’art. 1, comma 128, della legge n. 147/2013, operata distintamente per singola gestione assicurativa.

Con decreti interministeriali del 27 febbraio 2019 sono state approvate le nuove Tariffe dei premi delle gestioni Industria, Artigianato, Terziario e altre attività, dei premi speciali unitari degli artigiani e della gestione Navigazione.

Nel corso del 2021 è programmato l’aggiornamento delle tariffe dei premi delle restanti gestioni (premi speciali relativi alle polizze scuole, apparecchi Rx, sostanze radioattive, pescatori, frantoi, facchini nonché barrocciai, vetturini e ippotrasportatori e premi e contributi del settore Agricoltura).

Contemporaneamente, tenuto conto degli effetti della grave crisi economica in atto che, come innanzi esposto, per il 2021 fanno prevedere una riduzione complessiva delle entrate di oltre il 13% rispetto al 2020, nonché degli scenari delineati dalle trasformazioni del contesto economico e produttivo nel medio-lungo periodo, l’Istituto, al fine di garantire la sostenibilità delle nuove tariffe in vigore dal 1° gennaio 2019, comunque sottoposte a revisione al termine del triennio di applicazione, opererà il costante monitoraggio degli effetti delle nuove tariffe sui conti per verificare l’equilibrio finanziario, economico e attuariale della gestione assicurativa e per valutarne l’adeguatezza al nuovo contesto produttivo, che, inevitabilmente, consegnerà all’auspicata “uscita” dalla crisi economica sanitaria, con relative gravi ripercussioni economiche.

Missione 2 - Tutela della salute

In tema di reinserimento lavorativo è previsto l’avvio a regime nel 2021 del finanziamento di progetti di formazione e informazione presentati dalle associazioni datoriali e dei lavoratori, nonché dai patronati, dagli enti bilaterali e dalle associazioni senza scopo di

lucro rivolti ai datori di lavoro e ai lavoratori in materia di reinserimento e di integrazione lavorativa delle persone con disabilità da lavoro.

In attuazione dell'Accordo-quadro sancito in data 2 febbraio 2012 in sede di Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano proseguiranno le attività finalizzate al rinnovo dei protocolli d'intesa e delle relative convenzioni attuative in scadenza nel corso del 2021 e alla sottoscrizione degli accordi contrattuali con strutture sanitarie pubbliche e/o private accreditate, finalizzati all'erogazione delle prestazioni integrative riabilitative.

Il potenziamento dell'offerta protesica e riabilitativa effettuata da Strutture dell'Istituto avverrà attraverso un ulteriore ampliamento della tipologia di prestazioni protesiche, anche a elevata tecnologia, erogate dall'Officina ortopedica della Filiale di Lamezia Terme del Centro protesi di Vigorso di Budrio, reso possibile dal modello operativo adottato, caratterizzato da un forte rapporto sinergico tra il Centro protesi e le sue Filiali.

Sarà dato ulteriore impulso all'attività volta ad ampliare sul territorio nazionale il numero dei Punti di assistenza che fanno capo all'Area ausili del Centro protesi di Vigorso di Budrio.

Saranno sviluppati e consolidati i rapporti di collaborazione in campo scientifico tra il Centro di riabilitazione motoria di Volterra e altri Enti di ricerca per la declinazione di percorsi riabilitativi basati su tecnologie innovative, che consentiranno di far evolvere il Centro di riabilitazione motoria in struttura di riferimento a livello nazionale per il recupero del gesto lavorativo.

Nel 2021 proseguirà lo sviluppo dei nuovi progetti di ricerca per il triennio 2019-2021, nell'ambito delle Linee di ricerca dedicate all'arto superiore, all'arto inferiore, alla riabilitazione robotica, alla chirurgia clinica e riabilitativa, ai sistemi di valutazione delle capacità funzionali. Al riguardo si segnala che nel corso del 2020 l'Istituto ha ricevuto il premio Compasso d'Oro 2020, nella sezione ricerca per l'impresa, per lo sviluppo della mano protesica di derivazione robotica "Hannes" frutto della collaborazione tra i ricercatori del Centro protesi di Vigorso di Budrio e l'Istituto Italiano di Tecnologia di Genova.

Missione 3 - Politiche per il lavoro

In materia di incentivi di sostegno alle imprese sono garantite anche nel 2021 le risorse per reiterare i bandi ISI (Incentivi di sostegno alle imprese), che, a partire dal 2010, hanno consentito la realizzazione di circa 32.000 progetti, presentati soprattutto da micro e piccole imprese, finalizzati al rafforzamento della prevenzione e al contrasto del fenomeno degli infortuni sul lavoro e delle malattie professionali.

Destinatarie dei finanziamenti sono le aziende, anche individuali, iscritte alla Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura. Attraverso il finanziamento di tali progetti si perseguono due obiettivi: uno di carattere sociale e l'altro di carattere economico; il primo per una più completa realizzazione di un diritto dei lavoratori e l'altro per stimolare la produttività attraverso migliori condizioni di lavoro e la competizione commerciale tra imprese.

Relativamente alle attività finalizzate alla progettazione e all'erogazione di corsi di

formazione nonché alla realizzazione di iniziative rivolte a promuovere la cultura della salute e sicurezza continueranno, a livello centrale e territoriale, le iniziative formative in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro e nelle scuole, svolte prevalentemente con il personale dell'Istituto.

Come già avvenuto per il 2020, quale conseguenza delle misure di contenimento della diffusione del virus Sars-CoV-2, tali iniziative saranno attuate anche ricorrendo alla modalità a distanza.

Con riferimento alle attività di promozione e informazione della cultura della sicurezza sul lavoro, finalizzate a elevare i livelli di consapevolezza e conoscenza dei rischi nei luoghi di lavoro, le attività previste per il 2021 sono riferite a:

- l'implementazione di banche dati integrate anche in relazione alla realizzazione del Sistema informativo integrato per la prevenzione (SINP);
- l'attivazione di sinergie con i soggetti previsti dal decreto legislativo n. 81/2008 e successive modificazioni, attraverso la predisposizione di protocolli nazionali per la realizzazione di azioni di sistema a livello territoriale e per la realizzazione e pubblicazione di Linee guida e Sistemi di gestione della sicurezza sul lavoro per i comparti produttivi a più alta incidenza del fenomeno infortunistico e tecnopatico;
- la messa a disposizione del patrimonio informativo dell'Istituto, anche utilizzando piattaforme multimediali per la realizzazione di iniziative informative a distanza, e la progressiva pubblicazione degli strumenti tecnico-specialistici per la riduzione dei livelli di rischio, validati ai sensi del comma 3-ter dell'art. 28 del decreto legislativo n. 81/2008.

Missione 4 - Ricerca e innovazione

Proseguirà l'attuazione del Piano delle attività di ricerca 2019-2021 adottato con delibera Civ n. 4 del 30 gennaio 2019 e approvato dal Ministero della salute.

Inoltre, sulla base delle indicazioni contenute nella "Relazione programmatica 2021-2023", si valuterà l'attivazione di progetti di ricerca in tema di SARS-CoV-2 e/o di rischi biologici legati alla possibile espansione epidemica.

Particolare attenzione sarà rivolta alle attività di cosiddetta "Terza missione", cioè alle iniziative di trasferibilità dei risultati e dei prodotti delle attività di ricerca, ivi compreso il trasferimento tecnologico.

In particolare, per lo sviluppo di tali attività è previsto:

- l'utilizzo, oltre che dei canali tradizionali di diffusione dei risultati delle ricerche (pubblicazioni, *software* e banche dati, formazione in presenza e *on-line*, convegnistica), anche di tutti gli strumenti innovativi, per assicurare la massima trasferibilità e la fruibilità della conoscenza prodotta.
- relativamente alle attività dei n. 4 centri di competenza ad alta specializzazione - che hanno il compito di svolgere attività di orientamento, formazione e supporto alle imprese interessate a sviluppare progetti innovativi per realizzare nuovi

prodotti, processi o servizi attraverso tecnologie avanzate - dei quali l'Istituto è partner ("Made" per il progetto promosso dal Politecnico di Milano, "Artes 4.0" per il progetto promosso dalla Scuola superiore Sant'Anna, "Cyber 4.0" per il progetto promosso dall'Università Sapienza di Roma e "Start 4.0" per il progetto promosso dal Cnr in collaborazione con l'Università di Genova e la Fondazione Iit) proseguiranno le attività di ricerca applicata e trasferimento tecnologico mediante iniziative formative e informative da remoto, quali *webinar*, interviste e seminari.

Nel 2021 proseguirà l'attività di sviluppo dell'applicativo Civa (rilasciato a metà del 2019) che consente la gestione informatizzata dei servizi di certificazione e verifica con il completamento dei servizi non ancora fruibili.

Proseguiranno le iniziative volte al consolidamento dei rapporti con Enti, Università e Organismi della comunità scientifica per la realizzazione di progetti di ricerca in *partnership*, attraverso lo strumento dei bandi "Bric" e le convenzioni stipulate per finalità di mutuo interesse.

Missione 5 - Servizi istituzionali e generali

All'interno di tale missione assumono particolare rilievo le politiche per il personale, lo sviluppo della digitalizzazione dei servizi e le politiche patrimoniali.

1. Politiche per il personale

In considerazione del massiccio ricorso, a causa dell'emergenza sanitaria, a modalità di svolgimento della prestazione lavorativa non in presenza, saranno adottate delle linee guida per disciplinare il lavoro agile, tenuto conto dell'esperienza maturata durante il 2020, anche al fine di promuovere una cultura gestionale orientata al risultato e favorire una visione dell'organizzazione ispirata ai principi di flessibilità e responsabilità.

Saranno, altresì, somministrati al personale anche dirigenziale, previa rilevazione dei relativi bisogni, specifici percorsi formativi volti a sviluppare le competenze organizzative e digitali che possono facilitare l'implementazione e la diffusione del lavoro agile.

In particolare, nel 2021 saranno attivate le iniziative di seguito elencate:

- sensibilizzazione organizzativa per la dirigenza con riguardo al lavoro agile;
- percorso formativo per lo sviluppo di competenze digitali rivolto a tutto il personale;
- iniziativa formativa per i titolari di posizioni organizzative fisse volta allo sviluppo di competenze comportamentali/organizzative e conoscenze tecnico-specialistiche di ruolo connesse anche con il lavoro agile.

Nel corso del 2021 è previsto l'espletamento delle procedure di reclutamento finalizzate all'immissione in ruolo di personale sanitario ed informatico nonché l'assunzione di n. 635

unità di personale non dirigenziale, area C, a seguito della procedura concorsuale svolta tramite la Commissione interministeriale Ripam.

Particolare attenzione viene dedicata agli obiettivi in materia di promozione delle pari opportunità e del benessere organizzativo del Piano triennale di azioni positive 2020–2022 approvato con delibera del Civ n. 19 del 22 ottobre 2020.

2. Organizzazione digitale e politiche per l'informatica

Al fine di migliorare la qualità dei servizi dell'Istituto proseguiranno le attività di reingegnerizzazione dei processi istituzionali in ottica *user centric*. In particolare si prevede di:

- completare la digitalizzazione del processo di pratiche relative ai servizi dell'area Prestazioni economiche, sanitarie e socio sanitarie;
- avviare la digitalizzazione dei processi dell'area Lavoratori migliorando la qualità percepita dagli utenti finali e i tempi di lavorazione delle pratiche;
- evolvere il sistema di gestione documentale e di conservazione sostitutiva;
- proseguire con la reingegnerizzazione del sistema informativo del Centro protesi di Vigorso di Budrio e del Centro riabilitazione motoria di Volterra in coerenza con gli standard IT e ad integrazione del sistema informativo Inail.

Sarà inoltre oggetto di rivisitazione il modello per le rilevazioni della *customer satisfaction* per i servizi erogati all'utenza esterna ed interna.

3. Politiche patrimoniali

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

Proseguiranno gli investimenti immobiliari e mobiliari nel rispetto dei numerosi vincoli posti dal legislatore.

Le attività di investimento immobiliare dell'Istituto sono finalizzate a dare attuazione al Programma triennale dei lavori pubblici 2021-2023 e al Piano triennale degli investimenti 2021-2023 e si distinguono in investimenti a reddito e investimenti di tipo istituzionale.

a) Investimenti a reddito in forma diretta e indiretta

Gli investimenti diretti saranno destinati ai seguenti asset:

- acquisto di immobili da destinare in locazione passiva alle Pubbliche amministrazioni ai sensi dell'art. 8, comma 4, del d.l. n. 78/2010, convertito dalla legge n. 122/2010;
- iniziative di cui all'art. 18, comma 8, del d.l. n. 69/2013, convertito dalla legge n. 98/2013 per la costruzione di edifici scolastici innovativi, coordinato con le disposizioni inserite nella legge sulla "buona scuola" (legge n. 107/2015) e con l'art 1, comma 717, della legge n. 208/2015;

- iniziative di cui all'art.1, commi 677 e 678, della legge n. 205/2017, per la costruzione, nelle aree interne, di "scuole innovative" (legge di bilancio 2018);
- iniziative previste dall'art. 1, comma 85, della legge n. 232/2016, promosse dalle Regioni, per la costruzione di nuovi edifici scolastici;
- iniziative di cui all'art. 3 del d.lgs. n. 65, del 13 aprile 2017, per la realizzazione di Poli per l'infanzia;
- iniziative di elevata utilità sociale previste dall'art.1, comma 317, della legge n. 190 del 23 dicembre 2014;
- iniziative di cui all'art.1, comma 602, della legge n. 232 del 11 dicembre 2016 (legge di bilancio 2017), per la realizzazione di interventi urgenti di elevata utilità sociale nel campo dell'edilizia sanitaria, anche con riferimento alle sinergie tra i Servizi sanitari regionali e l'Inail;
- iniziative di cui all'art. 1, comma 419, della legge n. 145 del 30 dicembre 2018 (legge di bilancio 2019) per la realizzazione di investimenti immobiliari nel settore termale e alberghiero termale, con esclusivo riferimento alle aree che presentino significative condizioni di crisi economico – industriale.

Relativamente agli investimenti in forma indiretta proseguiranno i versamenti per la sottoscrizione di quote dei fondi immobiliari gestiti dalla "Invimit Sgr S.p.A" in relazione agli investimenti che tale società ha formalizzato di avere in previsione di realizzare nel corso del 2021.

b) Investimenti istituzionali

Tali investimenti si riferiscono a iniziative per l'acquisto di immobili da destinare a sedi dell'Istituto.

Gli investimenti saranno concentrati sulle acquisizioni necessarie ad attuare il piano di rilascio degli immobili Fip e riguardano, in particolare, Catanzaro (Direzione regionale Calabria e Sede di Catanzaro), Ancona (Direzione regionale Marche e Sede di Ancona), Bologna (Direzione regionale Emilia Romagna e Sede di Bologna), Trento (Direzione provinciale), Palermo (Direzione regionale Sicilia e Sede di Palermo), Genova (Direzione regionale Liguria e Sede di Genova).

c) Investimenti mobiliari

L'attività di gestione del patrimonio mobiliare riguarderà essenzialmente l'investimento in titoli di Stato al fine di mantenere il portafoglio titoli dell'Istituto pari al valore del *plafond* autorizzato di 1 miliardo di euro.

Nel corso del 2021 continuerà l'attività di investimento dell'Inail nel Fondo QuattroR per la ricapitalizzazione patrimoniale e il rafforzamento aziendale delle imprese italiane a cui l'Istituto partecipa, avendo sottoscritto nel mese di marzo 2017 quote per l'importo complessivo di € 200.000.000.

3.2 Obiettivi annuali

Come già rappresentato, nel corso della programmazione per l'anno 2021 le strutture hanno declinato una o più delle seguenti tipologie di obiettivi annuali:

- obiettivi di sviluppo, coincidenti con i *target* annuali degli obiettivi pluriennali (all. n. 2);
- obiettivi di tipo *core* e di funzionamento;
- obiettivi di gestione (all. n. 3);
- obiettivi di produzione (all. n. 4).

4. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* ORGANIZZATIVA

L'Inail misura e valuta la *performance*:

- dell'Istituto nel suo complesso;
- delle Direzioni territoriali;
- delle Strutture regionali;
- delle Strutture centrali.

La misurazione della *performance* avviene attraverso specifici indicatori. Al riguardo si sottolinea che, in considerazione dell'eccezionalità della situazione determinata dalla pandemia, i target programmati, pur non sempre coerenti con la "baseline", garantiscono il rispetto dei termini di legge e degli standard di qualità contenuti nella Carta dei servizi.

Negli **allegati nn. 8 e 9** sono descritti gli algoritmi di calcolo degli indicatori attraverso i quali si misura la *performance* dell'Istituto (all. n. 8) e delle strutture (all. n. 9).

4.1 *Performance* dell'Istituto nel suo complesso

La *performance* dell'Istituto nel suo complesso è misurata attraverso specifici indicatori, appartenenti alle seguenti tre dimensioni a ciascuna delle quali è attribuito un peso:

Componenti che concorrono alla determinazione della <i>performance</i> dell'Istituto nel suo complesso		Peso/ Punteggio massimo
Attuazione delle strategie		30
Stato di salute dell'Istituto		25
Efficienza/ economicità, efficacia e impatto (<i>outcome</i>)	Efficienza/economicità	10
	Efficacia	10
	Impatto (<i>outcome</i>)	25

Ai fini di una migliore comprensione dei target programmati, si sottolinea che l'anno di riferimento della "baseline" è il 2019 per gli indicatori programmati nel sistema PBC nel corso del 2020 mentre per gli altri la "baseline" fa riferimento ai risultati conseguiti al 31 dicembre 2020.

L'**attuazione delle strategie** si riferisce ad indirizzi strategici ritenuti particolarmente significativi in materia di vigilanza, recupero delle prestazioni economiche erogate agli infortunati/tecnopatici, prestazioni riabilitative integrative, progetti di reinserimento lavorativo e servizi omologativi/certificativi.

Attuazione delle strategie			
Indirizzo/obiettivo strategico	Indicatori	Baseline	Target
Contrasto all'evasione ed elusione	Importo premi omessi accertati (*)	85.484.998 €	113.800.000 €
Recupero prestazioni economiche	Importo incassi da rivalsa (*)	298.598.851 €	255.418.525 €
Attività di riabilitazione erogata da terzi	N. assistiti	12.740	> 12.740
	N. prestazioni erogate	377.319	> 377.319
Attività di reinserimento	N. progetti attivati	25	> 25
Incremento entrate per certificazione e verifica	Incassi da attività omologativa/certificativa (*)	18.618.130 €	15.413.000 €

(*) Indicatore programmato

Lo **stato di salute**, che costituisce il presupposto/vincolo della programmazione, misura il livello di salute dell'Amministrazione.

Stato di salute			
Obiettivo	Indicatore	Baseline	Target
Migliorare la salute organizzativa	Customer satisfaction interna	(*)	(*)
	Rapporto del personale delle Strutture territoriali rispetto al totale del personale	0,80	> 0,80
	Tasso di assenza dal servizio	16,13	< 16,13
	Tasso di infortunio	0,13	< 0,13
	Tasso di mobilità interna del personale non dirigenziale	0,017	> 0,017
Migliorare la salute professionale	Percentuale di dipendenti con lauree tecnico-scientifiche/economiche/area medica	24,35%	> 24,35
	Rapporto tra professionalità avanzate e dotazione organica	0,83	> 0,83
	Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale	0,70	> 0,70
Migliorare la salute di genere	Percentuale di donne presenti nell'organizzazione	61,73%	< 61,73%
	Percentuale di donne in ruoli apicali	41,25%	> 41,25%
Migliorare la salute relazionale	Quantità di utenti/stakeholder coinvolti nel processo di valutazione	23.791	(*)
	Customer satisfaction esterna	(*)	(*)
Migliorare la salute etica	Percentuale di processi oggetto di valutazione del rischio	97,39%	> 97,39%
	Percentuale di dirigenti oggetto di rotazione degli incarichi	12,50%	> 12,50%
Migliorare la salute digitale	Percentuale di servizi digitalizzati	97,58%	> 97,58%
	Numero di anomalie e malfunzionamenti	23.505	< 23.505
Migliorare la salute economico-finanziaria	Autonomia finanziaria (Rapporto tra entrate correnti al netto dei trasferimenti ed entrate correnti)	0,88	> 0,88
	Autonomia contributiva (Rapporto tra entrate contributive ed entrate correnti)	0,80	> 0,80
	Riscossione delle entrate contributive, comprese sanzioni civili (Rapporto tra entrate contributive riscosse ed entrate contributive accertate)	0,96	> 0,96
	Velocità dei pagamenti (Rapporto tra pagamenti per spese correnti di competenza e impegni per spese correnti di competenza)	0,91	> 0,91
	Capacità finanziaria corrente (Rapporto tra entrate correnti totali accertate e spese correnti totali impegnate)	1,30	< 1,30
	Capacità finanziaria totale (Rapporto tra entrate totali accertate e spese totali impegnate)	1,13	< 1,13
	Autocopertura delle spese istituzionali (Rapporto tra entrate contributive accertate e spese per prestazioni istituzionali impegnate)	1,37	< 1,37

(*) Non è possibile esporre la baseline e il target per l'anno 2021 in quanto il sistema di rilevazione della customer satisfaction interna ed esterna è attualmente in fase di rivisitazione.

L'**efficienza**, data dal rapporto tra le risorse utilizzate e l'*output* realizzato, l'**economicità**, espressione del costo di erogazione dei servizi, e l'**efficacia**, ossia l'adeguatezza dell'*output* realizzato rispetto ai bisogni e alle aspettative degli utenti (interni ed esterni), costituiscono il nucleo centrale della *performance* organizzativa.

Efficienza / Economicità			
Obiettivo	Indicatore	Baseline	Target
Migliorare l'efficienza del processo Aziende	Tempo medio di emissione del certificato assicurativo (*)	5,04 gg.	4,96 gg.
	Tempo medio di emissione del provvedimento di variazione ditta (*)	8,98 gg.	7,03 gg.
	Tempo medio di emissione del provvedimento di cessazione ditta (*)	3,42 gg.	4,16 gg.
	Tempo medio di validazione contabile dei provvedimenti di competenza della linea aziende (*)	3,06 gg.	4,39 gg.
Migliorare l'efficienza del processo Lavoratori	Tempo medio di definizione degli infortuni (*)	10,24 gg.	11,89 gg.
	Tempo medio di costituzione delle rendite dirette normali da infortunio (*)	15,27 gg.	18,82 gg.
	Tempo medio di costituzione delle rendite dirette normali da malattia professionale (*)	91,45 gg.	98,9 gg.
	Tempo medio di costituzione delle rendite a superstiti (*)	59,81 gg.	64,98 gg.
	Tempo medio di costituzione delle rendite a superstiti ex dirette (*)	28,05 gg.	31,39 gg.
	Tempo medio di validazione contabile dei provvedimenti di competenza della linea lavoratori (*)	7,84 gg.	8,09 gg.
Migliorare l'efficienza nell'erogazione dei servizi omologativi e certificativi	Numero di sopralluoghi-ispezioni <i>pro-capite</i> (*)	431,7	385,37
Migliorare l'economicità del processo Aziende	Rapporto tra costo del personale dell'area Aziende e portafoglio Aziende	235,99 €	< 235,99 €
Migliorare l'economicità del processo Lavoratori	Rapporto tra costo del personale dell'area Lavoratori e portafoglio Lavoratori	381,11 €	< 381,11 €
Migliorare l'economicità dell'attività formativa	Costo medio della giornata di formazione	20,99 €	< 20,99 €

(*) Indicatore programmato

Efficacia			
Obiettivo	Indicatore	Baseline	Target
Migliorare l'efficacia del processo Aziende	Percentuale delle emissioni PAT effettuate in 20 gg. (*)	93,67%	96,73%
	Percentuale di variazioni ditte effettuate entro un tempo massimo di 20 gg. (*)	90,27%	94,38%
	Percentuale delle variazioni PAT (escluse anagrafiche) effettuate in 20 gg. (*)	89,92%	95,55%
	Percentuale delle cessazioni PAT effettuate in 20 gg. (*)	96,55%	96,42%
	Percentuale di cessazioni ditte effettuate entro un termine massimo di 20 gg. (*)	97,63%	97,76%
	Percentuale di incassi scartati/sospesi (*)	58,48%	58,60%
	Percentuale di lavorazioni art.28 (*)	58,91%	58,68%
	Percentuale delle sistemazioni delle situazioni contributive debiti/crediti (*)	79,18%	75,72%
	Percentuale di aziende irregolari rispetto alle aziende ispezionate (*)	89,22%	85,42%
Migliorare l'efficacia del processo Lavoratori	Percentuale delle definizioni infortuni effettuate entro un massimo di 25 gg. (*)	91,95%	87,05%
	Percentuale di indennizzi in capitale per infortuni effettuati in un tempo massimo di 100 gg. (*)	98,04%	92,18%
	Percentuale di indennizzi in capitale per malattie professionali non tabellate effettuati in un tempo massimo di 120 gg. (*)	92,77%	81,67%
	Percentuale di indennizzi in capitale per malattie professionali tabellate effettuati in un tempo massimo di 100 gg. (*)	91,72%	80,70%
	Percentuale delle costituzioni rendite a superstiti ex dirette effettuate in un tempo massimo di 80 gg. (*)	94,94%	88,12%
	Percentuale delle costituzioni rendite a superstiti effettuate in un tempo massimo di 100 gg. (*)	89,61%	84,44%
	Percentuale delle costituzioni rendite dirette normali da infortunio effettuate in un tempo massimo di 80 gg. (*)	96,99%	90,97%
	Percentuale delle costituzioni rendite dirette normali da malattie professionali tabellate effettuate in un tempo massimo di 100 gg. (*)	90,08%	80,56%
	Percentuale delle costituzioni rendite dirette normali da malattie professionali non tabellate effettuate in un tempo massimo di 120 gg. (*)	92,11%	81,69%
	Percentuale di incassi da rivalse rispetto all'importo programmato (*)	108,58%	100%

(*) Indicatore programmato

L'**impatto (outcome)** costituisce l'effetto generato da una politica o un servizio sui destinatari diretti o indiretti.

Impatto (<i>outcome</i>)			
Obiettivo	Indicatore	Baseline	Target
Sviluppare la digitalizzazione dei servizi	Numero dei login al Portale	34.608.726	> 34.608.726
	Media giornaliera degli accessi al Portale istituzionale	39.315	> 39.315
	Grado di utilizzo di SPID nei servizi digitali	3,07 %	> 3,07%
	Percentuale di richieste pervenute in forma elettronica rispetto al totale delle richieste pervenute	95,02%	> 95,02%

4.2 *Performance* delle Direzioni territoriali

La misurazione e valutazione della *performance* delle Direzioni territoriali ha ad oggetto, con pesi distinti, gli elementi indicati di seguito:

- obiettivi di produzione;
- obiettivo di *customer satisfaction* esterna;
- obiettivo di *customer satisfaction* interna.

Nell'**allegato n. 5** sono riportati per ciascuna Direzione territoriale:

- gli obiettivi di produzione;
- gli indicatori attraverso i quali si misura il conseguimento dell'obiettivo;
- la cd. *baseline*, cioè il valore di partenza;
- il *target* per l'anno 2021.

4.3 *Performance* delle Strutture regionali

La *performance* delle Strutture regionali ha ad oggetto, con pesi distinti, gli elementi indicati di seguito:

- obiettivi propri di ciascuna Struttura regionale (funzionamento e produzione);
- obiettivi di produzione delle Direzioni territoriali aggregati a livello regionale;
- obiettivo di *customer satisfaction* esterna;
- obiettivo di *customer satisfaction* interna.

Nell'**allegato n. 6** sono riportati per ciascuna Struttura regionale:

- gli obiettivi propri di ciascuna Struttura;
- gli obiettivi di produzione delle Direzioni territoriali aggregati a livello regionale;
- gli indicatori attraverso i quali si misura il conseguimento dell'obiettivo;
- la cd. *baseline*, cioè il valore di partenza;
- il *target* per l'anno 2021.

4.4 *Performance* delle Strutture centrali

La *performance* delle Strutture centrali ha ad oggetto, con pesi distinti, gli elementi indicati di seguito:

- obiettivi propri di ciascuna Struttura (*core* e funzionamento);
- obiettivi comuni alle Strutture centrali (obiettivi di sviluppo e gestione discendenti dagli indirizzi Civ);
- obiettivi delle Direzioni territoriali e regionali aggregati a livello nazionale;
- obiettivo di *customer satisfaction* esterna;
- obiettivo di *customer satisfaction* interna.

Nell'**allegato n. 7** sono riportati gli obiettivi di *performance* delle Strutture centrali.

4.5 Obiettivi di *customer satisfaction*

In coerenza con la vigente normativa (art. 8, comma 1, lett. c) ed e), art. 19-*bis*, c. 1, del d.lgs. n. 150/20009 e successive modificazioni) e le "Linee guida sulla valutazione partecipativa delle amministrazioni pubbliche" rilasciate dal Dipartimento della funzione pubblica alla fine del mese di novembre 2019, gli utenti esterni e interni partecipano alla misurazione della *performance* organizzativa.

Lo strumento utilizzato a tal fine consiste nella rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza mediante indagini annuali di *customer satisfaction* che consentono la misurazione della dimensione di *performance* relativa all'efficacia qualitativa percepita.

Le indagini di *customer satisfaction* esterna e interna concorrono alla misurazione e valutazione della *performance* dell'Istituto nel suo complesso e di tutte le Strutture (Strutture centrali, Strutture regionali e Direzioni territoriali).

Al riguardo si rappresenta che è in corso la rivisitazione della metodologia di rilevazione della *customer satisfaction* esterna ed interna principalmente al fine di adeguare le

indagini al sistema multicanale di erogazione dei servizi. Ciò non consente, allo stato, di individuare i target per l'anno 2021.

4.5.1 *Customer satisfaction esterna*

L'indagine di customer esterna è rivolta agli utenti che hanno usufruito nel periodo di riferimento dei servizi erogati in modalità multicanale.

Lo strumento di raccolta dei giudizi è un questionario, parzialmente diversificato in funzione della tipologia di utenza, compilato in forma anonima nel rispetto della *privacy*.

Per ciascuna domanda a risposta chiusa è associata una scala di valutazione (scala Likert).

Il risultato di *customer* è misurato attraverso la media aritmetica dei giudizi espressi relativamente alla singola affermazione; per valutare invece il complesso dei servizi viene calcolata una media aritmetica ponderata delle medie relative ai singoli aspetti, con pesi pari alla numerosità delle risposte.

Il questionario viene somministrato attraverso una procedura che consente di misurare in modo del tutto oggettivo i risultati che entrano a pieno titolo nella misurazione della *performance*, previa determinazione di un valore *target*, anche sulla base dei dati storici.

Gli esiti della rilevazione sono diffusi all'esterno attraverso la pubblicazione sul Portale istituzionale nella sezione "Amministrazione trasparente".

4.5.2 *Customer satisfaction interna/benessere organizzativo*

L'indagine di *customer satisfaction* interna/benessere organizzativo, rivolta a tutti i dipendenti dell'Istituto, a tempo indeterminato e determinato, è volta a misurare il livello di soddisfazione dell'utente interno nei confronti dei servizi a lui dedicati e di supporto all'attività lavorativa.

Il giudizio dell'utente viene raccolto tramite un questionario, predisposto dalla Tecnostruttura in collaborazione con l'Oiv, da compilare una volta all'anno in modalità *on-line* in forma anonima nel rispetto della *privacy*.

I destinatari ricevono sulla propria *mail* aziendale un messaggio con le istruzioni e il *link* per la compilazione del questionario. L'utente avrà la facoltà di scegliere se aderire o meno alla rilevazione.

Per ciascuna domanda è associata una scala di valutazione (scala Likert).

I risultati inerenti la rilevazione del livello di soddisfazione degli utenti esterni e interni sono pubblicati con cadenza annuale a cura dell'Istituto e dell'Oiv nel portale dell'Istituto in modo chiaro e intellegibile.

5. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* INDIVIDUALE

Nell'Istituto gli obiettivi di *performance* individuali coincidono con gli obiettivi di *performance* organizzativa della struttura di appartenenza del soggetto valutato.

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

Secondo quanto definito nel SMVP, alla misurazione e valutazione della *performance* individuale è attribuito un peso pari a 30 per tutte le categorie di personale.

La valutazione della *performance* individuale è collegata alla valutazione della *performance* organizzativa, per tutto il personale nel caso in cui la valutazione della *performance* individuale sia negativa.

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

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

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

All'esito della valutazione consegue l'attribuzione di un punteggio e l'inserimento in *range* di merito ai fini dell'erogazione dei compensi incentivanti l'apporto individuale, cui viene destinata una quota delle risorse complessive dei fondi per il trattamento accessorio del personale definita annualmente in sede di contrattazione integrativa.

6. COLLEGAMENTO CON GLI OBIETTIVI IN MATERIA DI ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

Il collegamento tra obiettivi di *performance* organizzativa e l'attuazione delle misure anticorruzione e di trasparenza avviene a più livelli tenendo conto del modello di servizi e organizzativo dell'Istituto:

- obiettivi direttamente finalizzati all'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e all'adempimento degli obblighi di pubblicazione. Tali obiettivi, rilevano ai fini della misurazione della *performance* organizzativa delle Strutture centrali. Essi, in particolare, hanno ad oggetto:
 1. il potenziamento, in chiave sinergica, dei collegamenti del sistema di prevenzione della corruzione e della trasparenza con la funzione *audit* (*audit* operativo e *fraud audit*);
 2. l'implementazione di un servizio di *legal inventory* per il contenimento dei rischi connessi alla *compliance* dei servizi operativi;
 3. la completa digitalizzazione dei flussi informativi riguardanti le fasi di progettazione, istruttoria, adozione, protocollazione, conservazione e attuazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza;
 4. la progettazione ed erogazione di interventi formativi finalizzati, per un verso, all'acquisizione da parte di tutto il personale di competenze tecniche connesse al sistema della prevenzione, per l'altro, a un costante consolidamento della cultura della trasparenza, dell'accesso e dell'integrità;
- obiettivi finalizzati solo in via indiretta alla prevenzione della corruzione che sono obiettivi di *performance* organizzativa delle Strutture territoriali. Tali sono gli obiettivi di produzione aventi ad oggetto il tempestivo aggiornamento della situazione contributiva del datore di lavoro e gli incassi derivanti dall'esercizio dell'azione di rivalsa che, per la natura delle attività alle quali si riferiscono (la sistemazione delle situazioni contributive e il rimborso delle prestazioni erogate per infortunio o malattia professionale), potrebbero evidenziare fenomeni di *mala gestio*.

Strutture	Processo	Obiettivo	Indicatore	Baseline *	Target
Direzioni territoriali	Aziende	Garantire il tempestivo aggiornamento della situazione contributiva dei datori di lavoro	Percentuale delle lavorazioni "debiti/crediti"	79,18%	75,72%
Direzioni regionali	Lavoratori	Incrementare il recupero delle prestazioni economiche erogate per infortunio o m.p.	Percentuale di incassi da rivalse rispetto all'importo programmato	109,30%	100%

*consuntivo 2019

INAIL

PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE (POLA) E INDICATORI DI *PERFORMANCE*

2021-2023

Ai sensi dell'art. 14, comma 1, legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall'articolo 263, comma 4 bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77, e delle Linee guida rilasciate dal Dipartimento della Funzione pubblica il 9 dicembre 2020

SOMMARIO

PREMESSA E CONTENUTI DEL DOCUMENTO	63
1 LIVELLO DI ATTUAZIONE E DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE.....	65
2 MODALITÀ ATTUATIVE.....	71
3 SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE	79
4 PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE	83

PREMESSA E CONTENUTI DEL DOCUMENTO

Durante l'emergenza SARS-CoV-2, l'Istituto ha affrontato sfide eccezionali in un contesto mutevole ed incerto. La condizione emergenziale ha reso necessario un rapido adattamento delle modalità di lavoro ed erogazione dei servizi. L'impegno del personale e i percorsi di innovazione organizzativa e tecnologica già in atto da diverso tempo hanno creato le condizioni per un ripensamento delle modalità di lavoro, abilitando quella che può essere definita come una "spinta al cambiamento". Il personale ha dimostrato di sapere rispondere con celerità ed agilità alle nuove esigenze di organizzazione del lavoro, adottando modelli di emergenza di *front end* e di lavorazione delle pratiche che hanno consentito di mantenere, e in alcuni casi aumentare, produttività e qualità del servizio. Il piano organizzativo per il lavoro agile è inteso come uno strumento a supporto di un processo di valorizzazione dell'esperienza maturata, affinché i risultati raggiunti possano essere consolidati in un'ottica di miglioramento dei servizi verso l'utenza e del benessere organizzativo interno. Attraverso di esso, l'Istituto persegue, con un approccio strutturato, una finalità di sviluppo organizzativo e culturale che collega l'introduzione del lavoro agile agli elementi che ne rendono efficace il suo utilizzo: orientamento al risultato e all'utente, maturità digitale, sviluppo delle competenze trasversali e professionali, evoluzione dei modelli organizzativi.

In coerenza con i contenuti minimi definiti dalle Linee guida per il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e Indicatori di *performance*, adottate con Decreto del Ministro per la pubblica amministrazione il 9 dicembre 2020, il presente documento è suddiviso nelle seguenti sezioni:

- **Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile**

Rappresentazione delle principali informazioni relative allo stato di attuazione del lavoro agile, attraverso l'analisi delle variabili che caratterizzano il contesto organizzativo dell'Istituto con particolare riferimento a quattro ambiti: *policy* e organizzazione; servizi e *customer experience*; personale e cultura organizzativa; digitalizzazione e dotazione tecnologica.

- **Modalità attuative**

Descrizione, in considerazione delle condizioni rappresentate nella sezione precedente, di ciò che l'Ente intende attuare e promuovere in materia di lavoro agile, con particolare riferimento agli obiettivi che saranno perseguiti nel triennio.

- **Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile**

Rappresentazione di soggetti, strutture, processi e strumenti funzionali alla gestione del lavoro agile in termini regolamentari e organizzativi.

- **Programma di sviluppo del lavoro agile**

Definizione degli elementi relativi alle azioni di sviluppo che l'Istituto intende realizzare nel triennio per abilitare il lavoro agile con riferimento ai quattro ambiti di analisi illustrati nella prima sezione nonché al modello di monitoraggio funzionale a verificare il livello di attuazione del POLA e gli impatti interni ed esterni del lavoro agile.

1. LIVELLO DI ATTUAZIONE E DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

1.1 *Policy* e organizzazione

Fin dal 2018 l'Istituto ha sperimentato una prima forma di lavoro agile consentendo a circa 360 dipendenti, appartenenti a diverse tipologie di strutture, di usufruire per circa 12 mesi di un giorno di *smart working* a settimana. L'esperienza maturata durante la fase sperimentale, in termini di regolamentazione, unitamente a quella raccolta "sul campo" nell'organizzazione del lavoro agile per emergenza nel corso del 2020, costituisce un utile punto di partenza per la progettazione e la gestione dell'organizzazione del lavoro agile a regime.

Nella tabella seguente si riportano le *policy* di adesione e utilizzo dello *smart working* definite durante la sperimentazione.

Aspetti regolamentari definiti nella fase sperimentale (2018)

- numero di giorni usufruibili in modalità agile nella settimana
- modalità di adesione e figure coinvolte nell'iter autorizzativo
- criteri di valutazione in relazione alla tipologia di attività e alle competenze del personale richiedente
- vincoli derivanti da esigenze organizzative e percentuali di salvaguardia per l'operatività delle strutture
- contenuti del contratto individuale e fasce di contattabilità
- linee guida per la salute e sicurezza

Durante il periodo emergenziale l'Istituto ha adottato una regolamentazione del lavoro agile funzionale a garantire la continuità operativa e, al contempo, a ridurre il rischio di contagio, in conformità ai dpcm succedutisi nel tempo e alle indicazioni fornite dal Dipartimento della funzione pubblica. La necessità di considerare il lavoro agile come forma di "lavoro ordinario" ha ampliato gli ambiti di discrezionalità gestionale dell'Istituto, essendo motivo di deroga ai molteplici aspetti regolamentari definiti nella precedente fase sperimentale.

Nello stesso periodo, infatti, numerose Strutture territoriali, a fronte delle esigenze di contenimento della presenza e di limitazione degli spostamenti, hanno sperimentato soluzioni organizzative e di processo che sono risultate efficaci sia in termini di qualità del servizio che di produttività nell'erogazione dello stesso. L'amministrazione ha rilevato tali

pratiche e le ha analizzate in considerazione della loro adottabilità anche al di fuori del contesto emergenziale. Nello specifico, le buone pratiche sperimentate hanno evidenziato la possibilità di adottare soluzioni operative innovative utili a:

- valorizzare le competenze del personale a prescindere dalle strutture di appartenenza e distribuire in modo più equilibrato i carichi di lavoro
- gestire a distanza i processi caratterizzati da un livello di digitalizzazione poco elevato
- dare continuità all'erogazione di servizi socio-sanitari nell'ipotesi di utenza impossibilitata a recarsi presso la sede
- monitorare e coordinare le attività a distanza

Le buone pratiche rilevate hanno offerto interessanti spunti per la definizione delle azioni di supporto all'implementazione del presente Piano, tenuto conto dell'orizzonte temporale di riferimento. Nella tabella di seguito, si riepilogano i dati sulle buone pratiche in parola.

Dati sulle buone pratiche	N.
Strutture territoriali che hanno comunicato l'attuazione di pratiche innovative	10
Pratiche innovative segnalate dalle Strutture territoriali	24
Pratiche innovative che sono state considerate di maggior interesse in funzione della loro adottabilità anche al di fuori della situazione emergenziale	7

1.2 Servizi e *customer experience*

Da diversi anni l'Istituto ha intrapreso un percorso di sviluppo organizzativo basato sulla centralità dell'utente che ha portato ad un ridisegno complessivo dei servizi, ad un ripensamento delle modalità di interazione con l'utente e ad un efficientamento ed automazione dei canali di assistenza. Attualmente l'Amministrazione interagisce ed eroga servizi tramite un sistema multi-canale che prevede per imprese e lavoratori la possibilità di accedere a numerosi servizi anche senza recarsi presso gli uffici. I canali di erogazione a distanza sono stati significativamente implementati in occasione del periodo emergenziale, anche con riferimento a tipologie di servizi tradizionalmente erogati in presenza. Di seguito si riportano, a titolo esemplificativo, alcune iniziative di evoluzione dei canali telematici:

- Agenda appuntamenti: evoluzione, in ottica di interazione a distanza, di un *tool* che precedentemente consentiva all'utenza di prenotare, accedendo al portale Inail, un appuntamento in sede. In funzione della necessità di ridurre i rischi di

contagio lo stesso strumento è stato implementato per consentire agli utenti di richiedere una consulenza telefonica attraverso una *re-call* da parte degli operatori di sede.

- Servizi per il lavoratore: incremento degli strumenti informatizzati utili a tutti i lavoratori, infortunati e tecnopatici, per la consultazione diretta, rapida ed aggiornata delle proprie pratiche di infortunio e malattia professionale.
- App di supporto all'utenza: sviluppo, in via sperimentale, di una applicazione che offre supporto e assistenza ai cittadini. Le successive evoluzioni dell'applicazione miglioreranno l'esperienza dell'utente tramite l'implementazione di ulteriori funzionalità informative e dispositive.

Nonostante la situazione eccezionale determinata dalla pandemia da SARS-CoV-2, l'Istituto ha realizzato nell'ultima parte del 2020 le indagini di *customer* esterna ed interna che rilevano anche ai fini della misurazione e valutazione della *performance* organizzativa.

In linea con il cambiamento in corso, la rilevazione di *customer satisfaction* destinata agli utenti esterni ha subito delle variazioni nelle modalità di interazione con gli utenti. La necessaria attuazione delle misure di prevenzione dal rischio pandemico, a tutela della salute dei lavoratori e dei cittadini, ha fatto ritenere opportuna per il 2020 la somministrazione del questionario di rilevazione esclusivamente tramite canali *web/email*, eliminando definitivamente il modello cartaceo utilizzato negli anni precedenti.

In continuità con le iniziative messe in campo per rispondere al nuovo contesto caratterizzato dall'implementazione dei canali telematici, è prevista un'estensione dell'oggetto di indagine anche ai servizi online erogati dall'Istituto.

Parallelamente l'Istituto ha realizzato l'indagine di *customer satisfaction* interna somministrando ai propri dipendenti un questionario comprensivo di una sezione dedicata alla valutazione degli aspetti legati alla modalità di lavoro agile, nella quale sono stati indagate, in particolare, le dimensioni relative alla qualità informativa, organizzativa e relazionale.

Gli esiti definitivi delle indagini di *customer satisfaction* esterna ed interna condotte nel 2020 sono rendicontati nella Relazione sulla *performance* 2020.

1.3 Personale e cultura organizzativa

Le caratteristiche del personale in termini di età, sesso, carichi familiari, possesso di determinate competenze sono elementi da tenere in considerazione per valutare la capacità dell'Istituto di individuare gli obiettivi del presente piano e valutare una gradualità rispetto al loro raggiungimento. A tali aspetti si aggiungono tutti gli elementi connessi al livello di maturità della cultura organizzativa.

Nella seguente tabella si riportano alcuni elementi utili a connotare la popolazione lavorativa e il livello di maturità rispetto all'adozione del lavoro agile con riferimento a tre aspetti: caratteristiche del personale; evidenze emerse durante la sperimentazione del

lavoro agile nel 2018 (a seguito somministrazione questionario di monitoraggio); evidenze emerse durante il periodo emergenziale (a seguito somministrazione questionario di monitoraggio in collaborazione con il Politecnico di Milano e monitoraggio sull'attuazione dello *smart working* per Funzione Pubblica).

Caratteristiche del personale

- circa il 60% della popolazione lavorativa è costituita da donne, categoria che presenta più marcate esigenze di conciliazione vita-lavoro; inoltre, circa il 23% dei lavoratori utilizza le prerogative previste dalla l. 104 e di questi la maggior parte (circa il 67%) sono donne;
- l'età media del personale è di circa 55 anni; aspetto da tenere in considerazione in relazione alla capacità di adattamento a nuove forme lavorative e di organizzazione del lavoro nonché ai tempi di sviluppo di competenze digitali avanzate;
- circa l'80% del personale è allocato presso unità organizzative che presidiano a livello territoriale l'erogazione diretta dei servizi all'utenza;
- la maggior parte del personale dell'Istituto è costituito da funzionari amministrativi ma vi è una pluralità di profili professionali e di inquadramento che rendono necessario un approccio differenziato nell'attuazione del lavoro agile.

Evidenze emerse durante la sperimentazione del lavoro agile nel 2018

- gli *smart worker* che hanno aderito alla sperimentazione per migliorare la conciliazione vita-lavoro si sono dichiarati in massima parte soddisfatti dell'esperienza; tuttavia, il 62% ha evidenziato che un solo giorno a settimana di lavoro agile è appena sufficiente ad avere un impatto sulla conciliazione vita-lavoro;
- sia i Dirigenti/Responsabili che gli *smart worker* hanno espresso alti livelli di soddisfazione rispetto all'esperienza di lavoro agile, il 31% dei Dirigenti/Responsabili avrebbe consigliato l'esperienza ad un pari livello;
- complessivamente gli *smart worker* hanno utilizzato il 64% dei giorni fruibili in lavoro agile;
- non sono state ravvisate criticità nel coordinamento verticale (responsabile-collaboratore) e orizzontale (collaboratore-collaboratore) e sia i responsabili che i funzionari sono stati concordi nel ritenere che il lavoro agile abbia inciso positivamente sul livello di motivazione e soddisfazione lavorativa;
- l'utilizzo della dotazione informatica (*hardware* e *software*) messa a disposizione è stata un'occasione per rafforzare le competenze digitali ed informatiche del personale coinvolto.

Evidenze emerse durante il periodo emergenziale

- durante il periodo emergenziale, l'80% c.a. del personale dell'Istituto (a rapporto di pubblico impiego) ha lavorato in modalità agile e complessivamente le giornate di lavoro agile fruite sono state il 77% c.a. rispetto al numero totale di giornate lavorative;
- il 38% degli intervistati (c.a. 1.560 persone) segnala di non aver potuto svolgere soltanto una parte delle proprie attività da remoto, mentre il 4% (c.a. 160 persone) segnala di non essere stato in grado di svolgere la maggior parte delle proprie attività a causa della particolare natura delle stesse;
- è stato possibile riscontrare una maggiore responsabilizzazione dei dipendenti e orientamento ai risultati, un aumento delle competenze digitali del personale.

Per supportare il personale nella gestione del lavoro agile durante il periodo emergenziale, l'Istituto ha realizzato un'apposita sezione tematica della Intranet denominata "InailAgile" in cui i dipendenti possono reperire: normativa di riferimento e documentazione dell'Istituto; materiale formativo (*tutorial, webinar* etc.); materiale informativo (istruzioni, interviste e approfondimenti, notizie dal Ministero della salute, *file* multimediali etc.).

1.4 Digitalizzazione e dotazione tecnologica

L'Istituto ha sposato un modello di funzionamento in cui gli aspetti organizzativi e quelli dell'evoluzione tecnologica convergono in una regia unica, determinando evidenti benefici sul modello di erogazione dei servizi IT, sulla qualità dei prodotti e sulla soddisfazione degli utenti. In particolare, attraverso una pianificazione strategica pluriennale sono stati raggiunti importanti risultati quali:

- reingegnerizzazione digitale di processi e servizi di natura gestionale ed istituzionale;
- definizione di un modello organizzativo e di processi orientato all'erogazione di servizi in logica *end to end* coerente con le *best practice* internazionali e conforme alle norme ISO9001, ISO27001 e ISO20000;
- introduzione un moderno *data center* con standard qualitativi allineati alle più evolute certificazioni in materia;
- evoluzione delle infrastrutture, in ottica *cloud*, a supporto della trasformazione digitale dei servizi;
- trasformazione del patrimonio informativo in un generatore di conoscenza a servizio dei processi operativi e decisionali.

Il rafforzamento organizzativo, tecnologico ed operativo degli ultimi anni ha portato l'Istituto ad essere riconosciuto come *service provider* di servizi digitali da altre amministrazioni della P.A., quali ad esempio il Ministero della salute e l'Istat.

Tali aspetti, uniti alla programmazione dello sviluppo digitale del triennio 2020-22 (cfr. Piano triennale per l'organizzazione digitale 2020-2022), consentono di considerare la maturità tecnologica dell'Istituto medio-alta in funzione di un numero consistente di processi lavorativi supportati da specifiche applicazioni informatiche, delle iniziative formative relative alle competenze digitali erogate negli ultimi anni, della presenza di una strategia di sviluppo digitale continuativa e definita in modo chiaro.

La strategia di sviluppo digitale è stata inoltre affiancata da importanti investimenti dal punto di vista del miglioramento della dotazione *hardware* e *software* che ha consentito, tra l'altro, di dotare il 60% circa del personale in lavoro agile durante il periodo emergenziale con *device* di proprietà dell'Amministrazione.

Nel periodo emergenziale, rispetto alle risorse complessivamente in forza pari a circa 8.500 unità con rapporto di pubblico impiego, il personale in lavoro agile con *pc/device* forniti dall'amministrazione è stato pari a 5.161 unità (rilevazione a settembre 2020). Al medesimo mese di rilevazione il personale in lavoro agile con propri *pc/device* abilitati all'accesso alla rete e ai sistemi dell'amministrazione ammontava a 1.777 unità.

Attualmente, pertanto, circa l'80% dei dipendenti dell'Istituto è dotato di una postazione "agile" che consente di operare sia in presenza sia da remoto o in mobilità. Il restante personale è dotato di postazione *desktop* fissa ma, attraverso *device* aggiuntivi forniti dall'Istituto o personali, è comunque abilitato al lavoro da remoto attraverso il VDI.

Dal punto di vista del sw, invece, durante la fase emergenziale, coerentemente con il progetto di evoluzione della modalità di lavoro del dipendente agile e digitale, l'Istituto ha introdotto, in via sperimentale, il "*Digital workplace*" del dipendente. Si tratta di un *tool* digitale che consente al dipendente di prendere visione e accedere a tutti gli strumenti necessari allo svolgimento della propria attività e di pianificarle in base agli obiettivi individuali e alle priorità condivise con il proprio Responsabile. Attraverso tale strumento si favorisce l'adozione di un approccio *bottom up* secondo una logica del lavoro orientata ai risultati nonché una gestione trasparente e basata sulla fiducia della relazione responsabile-collaboratori.

2. MODALITÀ ATTUATIVE

2.1 La visione di sviluppo

Il lavoro da remoto, pur se avviato in modo improvviso e forzato, ha dimostrato un'efficacia per molti versi inaspettata rivelando come modalità di lavoro diverse nella pubblica amministrazione siano possibili, con beneficio per gli utenti, il personale e gli stessi Enti.

Questa nuova normalità, basata sulla flessibilità e sulla cooperazione all'interno dell'Istituto e nei rapporti con i cittadini e le imprese, prevarrà anche una volta finita la fase di emergenza.

L'esperienza vissuta rappresenta quindi un'occasione per testare, in tempo reale, la capacità di capitalizzare un diverso approccio al lavoro che superi il paradigma del "comando e controllo" attraverso un modo di operare incentrato sugli obiettivi e attraverso l'utilizzo di nuove piattaforme di comunicazione, per un profondo rinnovamento fondato sulla trasformazione digitale e sulla valorizzazione del personale.

L'Istituto intende adottare un nuovo approccio relativamente alle modalità di lavoro e di interazione con l'utenza in una logica di ottimizzazione del bilanciamento delle esigenze organizzative e individuali.

L'anno 2020, in questo senso, è stato uno spartiacque: nel far comprendere, come sopra accennato, che il lavoro agile può utilmente essere praticato a livello generale per tutte le attività cd. smartabili, ha messo in evidenza la necessità di accompagnare con una serie di misure attuative il mutamento pressoché generalizzato delle modalità lavorative.

In un'organizzazione complessa come l'Inail, non è difatti ipotizzabile introdurre un mutamento a regime dell'organizzazione del lavoro senza adottare un piano di *change management*, che permei l'attuale struttura gerarchica, con l'obiettivo di diffondere e radicare il diverso modo di intendere sia la prestazione lavorativa che la misurazione dei risultati da essa raggiunti.

La storia dell'Ente è già stata segnata da alcune rivoluzioni tecnologiche ed organizzative. Per tutte, il nuovo modello si è accompagnato a cospicui investimenti, sia in termini economici che formativi, tesi ad accompagnare e favorire il cambio di mentalità alla base della nuova filosofia che di volta in volta veniva introdotta.

Parimenti, anche la graduale introduzione a regime delle modalità di lavoro agile, non essendo le caratteristiche dello stesso paragonabili, per vari aspetti, all'attuale organizzazione per processi, non potrà che essere accompagnata da un programma di progressiva attuazione della nuova organizzazione.

Gli sforzi da intraprendere dovranno toccare le varie componenti dell'organizzazione:

- la tecnologia lato hw dovrà essere adattata alla possibilità da parte di tutti di lavorare in modalità agile. Allo stato attuale, come sopra indicato, solo il 60% circa del personale può contare su una postazione di lavoro agile, mentre l'attuale situazione epidemiologica non consente, per motivi prevenzionali, legati al processo di sanificazione, l'utilizzo condiviso, in giornate alterne, di una stessa postazione; criticità questa che potrebbe essere superata al termine della campagna vaccinale;
- il sw di molte procedure dovrà essere implementato per consentire, da un lato, di poter lavorare in modalità agile, secondo *routines* legate al lavoro in asincrono, tramite un sistema di assegnazione del lavoro per obiettivi/attività nei diversi individui/gruppi di lavoro. Dall'altro, il sw dovrà consentire di valutare e misurare i diversi apporti e i differenti livelli produttivi, in relazione agli obiettivi/attività assegnati;
- gli ambienti di lavoro potranno, una volta terminata la fase emergenziale, essere riprogettati, con l'intento di razionalizzare l'utilizzo degli spazi, mediante l'adozione di ambienti condivisi e non più "dedicati" al singolo dipendente;
- i flussi lavorativi dovranno essere ripensati per consentire, come detto sopra, di eliminare ridondanze e fruire della modalità asincrona di lavoro. Si dovrà, in parallelo, accelerare ulteriormente il percorso di collaborazione con altre Amministrazioni, per mettere in connessione le banche dati, al fine di ridurre i tempi di risposta e di minimizzare i punti di contatto con l'utenza;
- a livello regolamentare, si dovrà agire a diversi livelli, con l'obiettivo primario di rendere la nuova organizzazione *compliant* alle necessità di pianificazione e monitoraggio dei servizi erogati in modalità agile. Ulteriore livello di intervento sarà rappresentato dalla necessità di rendere i regolamenti interni aderenti alle modalità organizzative indotte dalla "spinta digitale" offerta con l'avvio del lavoro agile a regime;
- le politiche del personale dovranno adeguatamente considerare le necessità imposte sia dai nuovi business cui l'Istituto si è affacciato negli ultimi anni, sia dalle modifiche dal punto di vista organizzativo. Le qualifiche ritenute indispensabili, per le quali si dovrà far ricorso ai consueti meccanismi di reclutamento, dovranno fruire di iniziative informativo/formative per rendere le competenze agite il più possibile aderenti a quelle attese all'atto della graduale introduzione del nuovo modello organizzativo.

È di tutta evidenza un aspetto legato al dispiegarsi delle attività, appena sommariamente elencate, nel corso del tempo, le quali, data la complessità degli aspetti da considerare, non potranno esaurirsi nell'arco di un solo triennio. Tuttavia, nel presente piano saranno comprese le attività che saranno sviluppate nel primo triennio di programmazione.

Fin qui si è trattato dei soli aspetti interni legati alla graduale introduzione a regime del modello di lavoro agile. Tuttavia, l'attuale esperienza emergenziale ha rafforzato nella società intera i principi di solidarietà e di etica.

L'Istituto, in coerenza e agevolando il cambiamento intervenuto, si pone anche, con la graduale adozione di un modello organizzativo di lavoro agile, obiettivi "esterni", legati alla qualità di vita di tutti i cittadini e di rispetto per l'ambiente che ci circonda.

È indubbio, infatti, che un modello di lavoro agile, sia pure per emergenza, nel corso del 2020 ha consentito, come mai in passato, la conciliazione delle esigenze della vita lavorativa con quelle personali e familiari dei lavoratori stessi.

La ridotta mobilità dei lavoratori ha consentito peraltro, oltre al decongestionamento del traffico, di conseguire cospicui risparmi energetici, ottenuti sia per il minor consumo di carburante, sia per le spese per il funzionamento degli uffici.

Di tali risparmi ha beneficiato l'ambiente: già nel corso del 2020, vari sono stati gli studi che hanno dimostrato come i bassi livelli di emissioni abbiano prodotto un abbassamento, a titolo esemplificativo, del livello di inquinamento dell'aria e dei mari.

L'esperienza del 2020, come detto sopra, ha consentito di comprendere come sia possibile lavorare, per la stragrande maggioranza delle attività dell'Istituto, senza dover essere costretti alla presenza continuativa in ufficio.

L'Istituto, da sempre impegnato nel veicolare a livello nazionale e internazionale valori etici come quelli della salute e della sicurezza sui luoghi di lavoro, ritiene che nei prossimi anni un altro valore da veicolare allo stesso modo sarà quello relativo all'ulteriore miglioramento della complessiva qualità della vita e alla diminuzione dei tassi di inquinamento.

La possibilità, per il lavoratore, di conciliare i propri impegni lavorativi con quelli personali e familiari, di non passare un significativo numero di ore della propria giornata in mezzi di trasporto pubblici o privati, ha un valore che è stimabile in termini di benessere psicofisico, ma non economicamente quantificabile.

Quanto alle grandezze misurabili, economiche o meno, alla data di redazione del presente documento non erano stati effettuati studi per quantificare all'interno dell'Istituto gli effettivi risparmi conseguiti, per i dipendenti e per l'organizzazione, in termini di km percorsi, di ore di traffico risparmiate, di emissione di Co₂, di m³ di gas e di Kw di energia per il funzionamento degli uffici.

Tuttavia, l'attuazione di una campagna valoriale in questo senso potrà colmare questa lacuna, dimostrando, da un lato, che anche su questo versante l'Istituto si pone in una posizione di primazia all'interno delle aziende pubbliche, dall'altro che i mutamenti organizzativi, oltre ai benefici sulla qualità della vita dei dipendenti e delle rispettive famiglie, comporteranno il conseguimento di tangibili risparmi per le grandezze economicamente misurabili e per la complessiva qualità della vita a livello nazionale.

Di seguito si illustrano le scelte organizzative che l'Istituto intende intraprendere, con riferimento ai quattro ambiti approfonditi nella precedente sezione.

▪ **Policy ed organizzazione**

La strategia complessiva è volta all'adozione a regime di modelli di lavoro ibridi, ossia basati su modalità organizzative flessibili che consentono l'alternanza tra il lavoro in presenza fisica e quello a distanza. In particolare, l'introduzione a livello nazionale e a regime del lavoro agile sarà accompagnata dall'attivazione di scelte operative e regolamentari che consentano di accedere ad un ventaglio di possibilità che non contemplano unicamente il lavoro da casa, ma anche l'accesso a spazi di lavoro condivisi (sale di *co-working*) all'interno delle strutture Inail, piuttosto che di postazioni di lavoro presso sedi che ospitano strutture organizzative diverse da quella di appartenenza. La maggiore capacità di lavorare a distanza, inoltre, sarà valorizzata dal punto di vista della performance organizzativa attivando nuovi ambiti di collaborazione tra le diverse strutture organizzative in un'ottica di implementazione di modelli operativi basati sulle competenze del personale e il miglior bilanciamento dei carichi di lavoro. Tale prospettiva consente di superare la tradizionale gestione degli ambiti di competenza su base territoriale attivando importanti economie di scala e di specializzazione.

Il perseguimento delle finalità organizzative sopra descritte è strettamente connesso all'adozione di indirizzi e regolamenti che consentano di gestire in modo omogeneo e condiviso l'introduzione di nuovi modelli di lavoro e gli adempimenti normativi specificatamente connessi al lavoro agile. In tal senso, si rileva anche l'opportunità di rivedere, in un'ottica organica e alla luce del maggiore utilizzo dello *smart working*, gli altri istituti che regolano specifiche modalità lavorative flessibili (telelavoro, *part-time*).

▪ **Servizi e customer experience**

I percorsi di evoluzione dell'Istituto sono orientati sempre più all'incremento del valore aggiunto per l'utente. In tal senso, assume un ruolo centrale il tema della "sburocratizzazione" e del miglioramento della qualità e dell'accessibilità dei servizi. È evidente l'opportunità di attuare forme di semplificazione del processo amministrativo e di riduzione della complessità operativa in funzione di una più facile interazione tra gli attori che intervengono nelle diverse fasi di lavoro. A tale aspetto sono riconducibili elementi quali la de-certificazione e il potenziamento degli scambi informativi con le altre pubbliche amministrazioni. Non di meno è necessario tendere a soluzioni innovative per consentire all'utenza di usufruire di un accesso facilitato e multicanale ai servizi offerti.

▪ **Personale e cultura organizzativa**

L'introduzione di modelli di lavoro ibridi sarà accompagnata da un percorso di evoluzione della cultura organizzativa e di rafforzamento delle competenze del personale finalizzato a:

- promuovere autonomia e responsabilizzazione nel personale rispetto al raggiungimento degli obiettivi e al miglioramento continuo della qualità dei servizi resi e delle interazioni con l'utenza e con i colleghi (*self-empowerment*);
- sviluppare le competenze manageriali delle figure di coordinamento (dirigenti, responsabili, coordinatori ecc.) rispetto al presidio di modelli di lavoro orientati agli obiettivi e non al mero adempimento e contraddistinti da meccanismi flessibili di organizzazione;

- investire nello sviluppo delle competenze trasversali e tecnico-specialistiche del personale;
- promuovere la fiducia nel rapporto fra le figure apicali e i funzionari, in funzione della necessità di abbandonare i sistemi tradizionali di controllo della presenza fisica e valorizzare il riconoscimento del contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi comuni.

I piani di formazione dell'Istituto, unitamente alle azioni di natura organizzativa, sono coerenti con le linee di sviluppo tracciate.

Nello specifico, sono previste azioni formative finalizzate a facilitare e supportare l'adozione del lavoro in modalità agile.

Le direttrici di tali interventi si riferiscono a una 'formazione diffusa' rivolta a tutto il personale per lo sviluppo di competenze digitali e a una formazione mirata per i ruoli che svolgono attività direzionali e/o di coordinamento.

Sono di seguito sintetizzate le attività riconducibili alle direttrici suindicate:

- sensibilizzazione organizzativa per la dirigenza con riguardo al lavoro agile (2021);
- percorso formativo per lo sviluppo di competenze digitali rivolto a tutto il personale (2021);
- iniziativa formativa per i titolari di posizioni organizzative fisse volta allo sviluppo di competenze comportamentali/organizzative e conoscenze tecnico-specialistiche di ruolo connesse anche con il lavoro agile (2021);
- formazione per la dirigenza finalizzata allo sviluppo di competenze manageriali/direzionali connesse con il lavoro agile (2022-2023);
- percorso formativo per funzionari (responsabili di processo e sub-processo) finalizzato allo sviluppo di competenze organizzative/comportamentali connesse con lo svolgimento del lavoro agile (2022-2023).

Nella maggioranza dei casi, sarà fin da subito possibile proseguire le attività con le medesime modalità organizzative (per processi, delocate) utilizzate durante la fase emergenziale.

La graduale introduzione di modalità organizzative di lavoro agile per un sempre maggior numero di attività, invece, sarà avviata tramite un'iniziativa progettuale che vedrà, da un lato, l'ampliamento a livello territoriale delle strutture che sperimenteranno, al fine di estenderne l'applicazione, le soluzioni organizzative innovative (*best practices* citate) rilevate durante la fase emergenziale, afferenti sia ai processi di *front office* che di *back office*.

Le analisi organizzative, dall'altro lato, prevederanno l'individuazione di strutture "pilota", che sperimenteranno l'applicazione delle innovative modalità organizzative e operative che sono risultate e che via via risulteranno efficaci, sia in termini di qualità del servizio che di produttività nell'erogazione dello stesso, per l'intera attività delle strutture interessate.

Le risultanze di tale fase sperimentale saranno oggetto di condivisione e approfondimenti funzionali a garantirne la opportuna diffusione alle ulteriori realtà dell'Istituto, con l'obiettivo di valorizzare i risultati ottenuti e avviare una riflessione condivisa sui modelli lavorativi, in un'ottica di miglioramento dei servizi offerti all'utenza e incremento del benessere organizzativo.

Introdurre la possibilità di lavorare in luoghi diversi dall'ufficio consente anche di ridare valore all'interazione in presenza. Quest'ultima, infatti, deve essere sempre più orientata ad attività di condivisione, coordinamento e *commitment* nonché di rafforzamento del senso di appartenenza. Ritrovare nei luoghi di lavoro è un momento importante per coltivare le relazioni empatiche, scambiare *feedback*, condividere visioni di lungo termine. In tale ottica si immaginano forme di adeguamento degli spazi fisici e delle modalità di gestione: dall'utilizzo di *layout* che agevolino le relazioni e il lavoro in gruppo, all'utilizzo di sistemi di prenotazione delle postazioni di lavoro che consentano una ottimizzazione degli spazi.

▪ **Digitalizzazione e dotazione tecnologica**

L'Istituto intende proseguire nel percorso di abilitazione dell'interazione a distanza con l'utenza e di innovazione dei servizi, anche in funzione delle tendenze tecnologiche sempre più orientate all'utilizzo dell'intelligenza artificiale, delle realtà virtuali, delle *learning machine*, nonché alla luce delle nuove frontiere aperte dalla telemedicina.

La digitalizzazione offre nuovi margini di libertà rendendo meno rilevante, ai fini dell'organizzazione del lavoro, il luogo e la postazione fisica in cui la persona svolge le proprie funzioni. Al contempo l'abilitazione del "*digital working*" consente di snellire e facilitare l'attività lavorativa, sia essa effettuata in ufficio o altrove. In tale contesto si rileva l'importanza di investire nelle dotazioni *hardware* e *software* per sostituire la tradizionale "postazione di lavoro" con il "*digital workplace*", ossia con un insieme di dotazioni strumentali che consentono di superare i vincoli fisici e logistici.

2.2 Le attività lavorabili in modalità agile

Durante il periodo emergenziale l'Istituto si è confrontato con l'importante sfida di garantire la continuità della operatività nella erogazione dei servizi. Alla luce di tale esperienza, l'Istituto considera come gestibili in modalità agile tutti i processi lavorativi per i quali non si rileva un vincolo di presenza fisica, presso l'ufficio o altro luogo, dovuto all'interazione diretta con l'utenza e/o all'utilizzo di specifica dotazione strumentale. Sulla base di tale principio sono definite come eseguibili in modalità agile tutte le attività lavorative, fatta eccezione per alcuni segmenti di processo afferenti le attività di seguito indicate:

- attività riconducibili alle aree medico legali, prime cure e centri Fkt, nonché le attività socio-educative;

- attività di assistenza protesica e di riabilitazione presso le strutture della Dcapr (Centro protesi Vigorso di Budrio e sue Filiali, Crm Volterra);
- accesso presso terzi di ispettori di vigilanza assicurativa e dei professionisti e tecnici Contarp, Cte e Uot;
- accesso presso terzi del personale della Ricerca in relazione alle attività del Par;
- attività professionali degli avvocati che prevedono l'accesso presso gli uffici giudiziari;
- attività lavorative svolte presso la Tipografia di Milano;
- attività formative in presenza.

Con riferimento alle tipologie di attività sopra elencate, si rileva, come detto, che le stesse, benché richiedano una prevalente presenza presso la sede di servizio ovvero prevedano un costante rapporto con l'utenza, presentino parti di attività che possono essere svolte anche da remoto.

In funzione di tale caratteristica, si ritiene, pertanto, che il personale impegnato nelle attività suddette possa essere ammesso al lavoro agile, eventualmente e in via sperimentale anche in modalità oraria, subordinatamente ad un'attenta e complessiva valutazione delle esigenze organizzative e funzionali delle singole Strutture, avuto altresì riguardo alle risorse a disposizione.

3. SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE

Di seguito si riporta una tabella che descrive i soggetti che intervengono sia nella gestione ordinaria del lavoro agile che nella definizione e implementazione del presente Piano.

Soggetti/Strutture	Principali responsabilità e processi presidiati
Consiglio di Amministrazione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adotta il Piano della <i>performance</i> - al cui interno una specifica sezione è rappresentata dal POLA - previa consultazione del Civ.
Direttore generale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Propone il Piano della <i>performance</i>, al cui interno una specifica sezione è rappresentata dal POLA.
Dirigenti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valutano le richieste di adesione al lavoro agile del personale tenendo in considerazione gli elementi regolamentari interni all'organizzazione tra cui gli aspetti relativi alla tipologia di attività svolte dal personale e il livello di possesso delle competenze tecniche e trasversali. ▪ Segnalano, nell'ambito delle attività di monitoraggio, possibili azioni di miglioramento con particolare riferimento alla mappatura delle attività da non considerare come gestibili in lavoro agile. ▪ Adottano tutte le misure di supporto al personale utili a garantire la gestione efficace del lavoro a distanza (es: pianificazione delle attività e monitoraggio degli obiettivi).
Direzione centrale risorse umane	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presidia gli aspetti normativi e regolamentari interni. ▪ Interviene per dirimere eventuali controversie tra Dirigenti e personale circa l'autorizzazione all'espletamento dell'attività lavorativa in modalità agile. ▪ Presidia la formazione del personale. ▪ Presidia la valutazione della performance individuale.
Direzione centrale programmazione, bilancio e controllo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presidia gli aspetti connessi alla <i>performance</i> organizzativa e alla <i>customer experience</i>.

Direzione centrale per l'organizzazione digitale/Cit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presidia l'introduzione di pratiche organizzative e operative funzionali all'espletamento dell'attività lavorativa in modalità agile. ▪ Cura gli aspetti connessi alla dotazione tecnologica e alla digitalizzazione dei servizi.
Cug	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il Cug contribuisce, con funzioni propositive, consultive e di verifica, alla attuazione del lavoro agile nell'ottica delle politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo. ▪ Collabora con l'Amministrazione alla cabina di regia per il processo di cambiamento avviato con lo <i>smart working</i>. ▪ Nell'ambito del processo di adozione del POLA, prima del coinvolgimento delle Organizzazioni sindacali, esprime un parere, segnalando eventuali elementi migliorativi ed in funzione degli esiti delle attività di monitoraggio annuali. ▪ Presidia l'allineamento tra il POLA e i "Piani triennali di azioni positive" nelle materie di propria competenza.
OIV	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nell'ambito del processo di adozione del POLA segnala eventuali interventi migliorativi
Rtd	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contribuisce all'elaborazione del POLA con riferimento agli aspetti collegati al livello di maturità digitale curando l'allineamento rispetto ai Piani triennali per l'organizzazione digitale. ▪ Presidia in modo particolare le attività di monitoraggio connesse alla dimensione della dotazione tecnologica e del livello di digitalizzazione. ▪ Cura l'allineamento tra i contenuti.
Organizzazioni sindacali	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nell'ambito del processo di adozione del POLA sono sentite con le modalità previste dalla contrattazione collettiva e nell'ambito dei processi di adozione della regolamentazione interna in materia di lavoro agile.

Per garantire che i diversi soggetti e ambiti di responsabilità sopra richiamati abbiano un adeguato livello di coordinamento nelle attività di gestione, monitoraggio e sviluppo del lavoro agile, l'Istituto si dota di un comitato di *governance* (o cabina di regia) del lavoro agile.

Tale comitato ha come finalità:

- il coordinamento dei diversi soggetti coinvolti nella gestione del lavoro agile con particolare riferimento agli aspetti connessi alla realizzazione delle azioni di abilitazione al lavoro agile;
- il presidio delle azioni di monitoraggio in termini di rilevazione e analisi delle informazioni;
- la definizione delle azioni di miglioramento.

I soggetti che compongono il comitato di *governance* sono individuati dalla Direzione centrale risorse umane e dalla Direzione centrale per l'organizzazione digitale con cadenza triennale. I nominativi dei referenti sono scelti nell'ambito delle strutture coinvolte nella gestione del lavoro agile.

Di seguito si riporta la composizione dell'organo di *governance* del lavoro agile per il triennio 2021-2023.

Ruolo	Incaricato	Struttura di riferimento
Responsabile dell'attuazione del POLA	Responsabile Direzione centrale per l'organizzazione digitale	Dcod
Referente <i>performance</i> organizzativa	Responsabile ufficio programmazione, <i>performance</i> e controllo di gestione	Dcpbc
Referente <i>performance</i> individuale	Responsabile ufficio pianificazione, norme e relazioni sindacali	Dcru
Referente aspetti regolamentari	Responsabile ufficio pianificazione, norme e relazioni sindacali	Dcru
Referente aspetti formativi	Responsabile ufficio formazione	Dcru
Referente assetti organizzativi	Responsabile ufficio organizzazione per la transizione digitale	Dcod
Referente <i>customer experience</i>	Responsabile ufficio processi e <i>customer experience</i>	Dcod
Referente abilitazione tecnologica <i>hardware</i> e <i>software</i>	Responsabile ufficio infrastrutture ICT	Dcod

4. PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

4.1 Le condizioni abilitanti il lavoro agile

4.1.1 *Policy* e organizzazione

L'Istituto adotterà specifiche misure di *policy* del lavoro agile attraverso un percorso a due *step*:

1. adozione di linee guida per i primi due anni: l'utilizzo delle linee guida consente di gestire in modo più flessibile le graduali modifiche delle *policy* della variazione degli obiettivi percentuali annuali e delle necessarie misure di miglioramento;
2. adozione di un regolamento nell'ultimo anno: congiuntamente al perseguimento dell'obiettivo percentuale massimo si prevede l'adozione di un regolamento in forma definitiva.

Nella tabella seguente si riportano i principali contenuti di una primaria regolamentazione interna del lavoro agile, in vista di una definitiva disciplina nel corso del triennio:

Principali contenuti della regolamentazione interna

Vincoli percentuali di personale in lavoro agile rispetto alle tipologie/livello delle strutture organizzative.

Tutto il personale impegnato in attività lavorabili in modalità agile potrà potenzialmente accedere allo *smart working* attraverso una rotazione che garantisca un'alternanza tra lavoro in presenza e lavoro da remoto.

Conseguentemente, i Responsabili di ciascuna Struttura, compatibilmente con le esigenze di servizio, effettueranno una programmazione mensile delle presenze del personale in alternanza, prevedendo, per il personale che avrà fatto richiesta di accedere allo *smart working*, lo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile per un numero di giornate non superiore alla misura massima che sarà individuata in sede di regolamentazione interna, anche in relazione alla progressiva attuazione del presente piano.

La programmazione riguarderà anche il personale impegnato nelle attività non interamente "smartabili", per la parte di attività eseguibile da remoto. Tale aliquota di personale potrà essere ammessa al lavoro agile, anche in modalità oraria, subordinatamente ad un'attenta e complessiva valutazione delle esigenze organizzative e funzionali delle singole Strutture, avuto altresì riguardo alle risorse a disposizione.

Durata del lavoro agile

La durata dell'accordo di lavoro agile è di 12 mesi, con possibilità di rinnovo tacito.

Il dipendente potrà recedere dalla prestazione lavorativa in modalità agile in qualsiasi momento, dandone comunicazione scritta all'Amministrazione.

È, altresì, consentito il recesso da parte dell'Amministrazione, laddove particolari ed eccezionali esigenze organizzative impongano lo svolgimento unicamente in sede dell'attività lavorativa.

Iter di adesione e autorizzazione al lavoro agile e contenuti del contratto individuale

L'accesso al lavoro agile è su base volontaria. Il dipendente a tale fine presenta apposita istanza al proprio Responsabile, il quale si esprime sulla relativa accoglibilità, tenuto conto sia delle esigenze organizzative e funzionali della Struttura, che delle capacità del richiedente di lavorare in piena autonomia per obiettivi, avendo dato dimostrazione di affidabilità e di senso di responsabilità.

In conformità a quanto stabilito dall'art. 19, comma 1, della legge n. 81/2017, le modalità di svolgimento di lavoro agile sono concordate tra le parti mediante accordo, da stipularsi per iscritto.

L'accordo individuale di lavoro agile deve contenere i seguenti elementi essenziali:

- a. obiettivi lavorativi da realizzare in *smart working*;
- b. esercizio del potere direttivo e di controllo dell'Amministrazione;
- c. durata dell'accordo, modalità di recesso del dipendente e dell'Amministrazione;
- d. trattamento giuridico ed economico;
- e. obblighi connessi all'espletamento dell'attività in modalità agile.

All'accordo sarà allegata specifica informativa contenente le *policy* aziendali sul corretto utilizzo degli strumenti informatici forniti dall'Istituto, nonché un'informativa scritta in materia di sicurezza sul lavoro.

Criteri di inclusione/esclusione e/o prioritizzazione delle domande di adesione al lavoro agile

Ferma rimanendo la valutazione del Responsabile in ordine all'accoglibilità della richiesta di *smart working* alla luce dei suddetti criteri oggettivi (organizzativi) e soggettivi (autonomia e responsabilità del richiedente), tutto il personale può, potenzialmente, accedere al lavoro agile con il richiamato criterio di rotazione. In fase di prima attuazione, qualora necessario, verranno individuati specifici criteri di priorità previo confronto con le OO.SS.

Modalità di svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile

Il lavoro agile viene svolto senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva, in una logica della prestazione lavorativa per obiettivi e risultati che responsabilizzi il dipendente verso il raggiungimento degli stessi, rafforzando il rapporto di fiducia tra responsabile e collaboratore.

Con l'auspicio che la prossima contrattazione collettiva nazionale regolamenti in maniera puntuale gli istituti accessori attualmente legati esclusivamente all'orario di lavoro, nonché l'eventuale riattribuzione ai fondi della contrattazione integrativa dei risparmi conseguiti attraverso lo svolgimento delle attività lavorative in modalità agile, il vigente quadro normativo di riferimento prevede che nella giornata di lavoro agile la distribuzione flessibile del tempo di lavoro esclude la possibilità di riconoscere prestazioni eccedenti l'orario di lavoro che diano luogo a riposi compensativi, prestazioni di lavoro straordinario, prestazioni di lavoro in turno notturno, festivo o feriale non lavorativo che determinino maggiorazioni retributive, permessi o altri istituti che comportino la riduzione dell'orario giornaliero di lavoro.

In tal senso, nella giornata di lavoro agile è, altresì, esclusa l'attribuzione del buono pasto. Laddove il lavoro agile venga fruito in modalità oraria, il buono pasto è attribuito in caso di prestazioni lavorative rese in presenza di durata pari o superiore alle 6 ore più la relativa pausa mensa di 30 minuti.

Il lavoro agile può essere organizzato per fasce di contattabilità, con particolare riferimento al personale che svolge attività di *front office* ovvero in presenza di specifiche esigenze organizzative individuate dal responsabile, garantendo, in ogni caso, il diritto alla disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche al di fuori del normale orario di lavoro della Struttura di appartenenza, nonché un periodo di riposo consecutivo giornaliero non inferiore alle undici ore.

Aspetti connessi alla dotazione tecnologica e alla sua gestione

Per poter svolgere l'attività lavorativa in *smart working*, ciascun dipendente dovrà avere in dotazione una postazione di lavoro agile.

Il dipendente è tenuto ad utilizzare esclusivamente i supporti e le apparecchiature fornite dall'Amministrazione.

Le spese riguardanti i consumi elettrici e di connettività sono a carico del dipendente; le spese di manutenzione della dotazione tecnologica sono a carico dell'Amministrazione.

Per facilitare l'estensione del lavoro agile ad una platea sempre più ampia di personale e, al contempo, valorizzare la gestione del lavoro a distanza per ottenere impatti di efficacia ed efficienza dei processi lavorativi, si prevede l'individuazione e la diffusione di nuove modalità operative connotate da:

- riduzione dei vincoli di presenza fisica presso la sede di appartenenza;

- aumento della capacità di collaborazione tra personale afferente a diverse strutture in ottica di superamento delle logiche di competenza territoriale;
- modalità di distribuzione dei carichi di lavoro svincolate dal luogo fisico di lavoro del personale e basate sulla de-localizzazione.

Alla leva regolamentale ed operativa sarà affiancata quella logistica in termini di:

- Sperimentazione di uno spazio di *co-working* denominato "Smart Inail" all'interno della sede degli Uffici centrali, dove saranno presenti postazioni di lavoro e sale riunioni che possono essere prenotate quotidianamente tramite l'utilizzo di un'App. Sulla base dell'efficacia che sarà riscontrata nell'utilizzo di questo ambiente di lavoro, l'Istituto valuterà, in una fase successiva, la creazione di ulteriori spazi di *co-working* anche all'interno di altre sedi dell'Istituto.
- Elaborazione di studi e approfondimenti finalizzati a valutare ulteriori evoluzioni del *layout* degli uffici in funzione della necessità di garantire una maggiore flessibilità degli spazi e creare ambiti adatti all'interazione collettiva in presenza (es. *open space*, spazi modulari, aree *break*, aree dedicate alla creatività etc.)

4.1.2 Servizi e *customer experience*

Con riferimento all'evoluzione dei servizi in ottica utente-centrica, l'Istituto si pone come obiettivo quello di incrementare il numero di servizi digitalizzati per i quali è possibile prevedere un'erogazione da remoto, anche in affiancamento alle normali modalità di erogazione in presenza (es: Visite mediche collegiali, fisioterapia a distanza, collaudo dei dispositivi etc.). In tale ambito rientra anche l'ulteriore evoluzione App di supporto all'utenza in fase di sviluppo.

Inoltre, al fine di rilevare la percezione degli utenti in merito alle nuove modalità di erogazione dei servizi a distanza e all'utilizzo del lavoro agile, l'Istituto prevede di evolvere gli strumenti di rilevazione della *customer experience* attualmente in uso.

4.1.3 Personale e cultura organizzativa

Il graduale aumento della percentuale di dipendenti in *smart working* sarà supportato da azioni di carattere informativo e formativo orientate ad agevolare lo sviluppo delle competenze tecniche e trasversali sia dei funzionari che dei Dirigenti/Responsabili.

Inoltre, sarà oggetto di verifica la coerenza del sistema di valutazione della performance individuale rispetto alla necessità di tenere in considerazione, nella valutazione dell'apporto di ciascun individuo alla performance dell'Ente, gli aspetti connessi alla gestione del lavoro a distanza e, più in generale, relativi alle capacità utili alla gestione di modelli di lavoro ibridi.

Per il 2021, tenuto conto sia del numero dei PC/*device* forniti dall'Amministrazione sia dell'incertezza legata al protrarsi della situazione emergenziale si ritiene, in via prudenziale e conformemente al limite previsto dal legislatore, che almeno il 60% dei dipendenti possa avvalersi di tale modalità di lavoro.

4.1.4 Digitalizzazione e dotazione tecnologica

È prevista, nell'immediato, a coloro che non erano risultati precedentemente assegnatari di pc convertibile, la distribuzione di ulteriori n. 1.000 postazioni di lavoro mobili di nuova fornitura (con accesso abilitato in VDI).

A partire dalla seconda metà del 2021, in concomitanza con la scadenza dei noleggi delle postazioni attuali, saranno previste due tipologie di apparati agili per coprire l'intera dotazione destinata ai dipendenti: un apparato agile standard per tutti i dipendenti che operano essenzialmente sulle aree istituzionali e strumentali (circa 90% del personale) e un apparato agile evoluto per tutti coloro che operano con prodotti di grafica e grandi elaborazioni dati (circa 10% del personale).

Ulteriori iniziative progettuali prevedono l'estensione della firma digitale a tutte le categorie di dipendenti che attestano la propria firma su atti interni/ esterni. Tale abilitazione oltre a favorire la digitalizzazione dei documenti e la accessibilità in digitale degli stessi consentirebbe anche un'adozione spinta del *paperless*.

Sarà completata la previsione della PEC per tutte quelle categorie di dipendenti (ad es. Avvocati e Ispettori) che devono inviare a norma di legge atti/comunicazioni altrimenti eseguibili nei canali tradizionali (per esempio quelli postali).

L'adozione generalizzata di Office 365 già consente la fruibilità di tutte le funzioni di archiviazione in *cloud*, collaborazione e condivisione, *meeting*, *unified communication*.

Continuerà l'adozione sempre più spinta di tecnologie di interfacciamento tra diverse banche dati (per esempio *Dynamics 365*) al fine di offrire viste aggregate di dati per una produttività sempre più alta (anche in ottica di assistenza virtuale).

Risultano in fase di rilascio App per l'erogazione di servizi in mobilità ai dipendenti.

Per supportare l'evoluzione del lavoro agile si prevede che l'Istituto effettui una serie di investimenti finalizzati a migliorare la dotazione *software* e *hardware* del *digital work place* del dipendente.

Risulta attualmente in fase di sperimentazione il progetto *Workplace Analytics* che aggiunge valore al lavoro agile, offrendo informazioni ed elementi aggregati atti a delineare al *top management* usi e nuove abitudini degli utenti verso le tecnologie digitali rilasciate con *Office 365*.

Inoltre, per favorire l'orientamento dei dipendenti a lavorare per obiettivi e supportare il coordinamento del personale il lavoro agile, si prevede di estendere a tutto l'Istituto l'utilizzo del nuovo strumento chiamato "*Digital Workplace*" del dipendente, per la definizione, pianificazione e monitoraggio delle attività lavorate in modalità agile. Si evidenzia che l'adozione di tale strumento digitale ha un importante impatto anche sulla

dimensione della cultura organizzativa e della relazione tra Responsabile e collaboratori. Esso, infatti, offre spunti di crescita e di miglioramento in ottica di una gestione del lavoro per obiettivi e della valorizzazione del personale.

Con riferimento al più ampio piano strategico di evoluzione digitale dell'ente, si rimanda al Piano triennale per l'organizzazione digitale 2020-2022.

4.2 Piano di adozione

Ambiti	Obiettivi	Interventi	2021		2022		2023		
			I sem.	II sem.	I sem.	II sem.	I sem.	II sem.	
Policy e organizzazione	Adozione di un regolamento di lavoro agile	Definizione di linee guida per regolamentare la gestione del lavoro agile	X						
		Emanazione nuovo regolamento sul lavoro agile				X			
	Individuazione e adozione di modalità operative che abilitano il personale a lavorare da remoto	Diffusione di istruzione organizzative per l'adozione di nuove modalità operative	X	X	X				
		Adeguamento della logistica degli uffici	Sperimentazione di spazi di <i>co-working</i> presso Strutture dell'Istituto	X					
			Studi e approfondimenti per valutare una possibile evoluzione della logistica e del <i>layout</i> degli uffici				X		
Servizi e <i>customer experience</i>	Aumento del numero di servizi a cui si può accedere dai canali telematici	Messa a regime di pratiche di erogazione dei servizi a distanza sperimentate nel periodo emergenziale	X	X	X	X	X	X	

Ambiti	Obiettivi	Interventi	2021		2022		2023		
			I sem.	II sem.	I sem.	II sem.	I sem.	II sem.	
		Evoluzione dell'App di supporto all'utenza con ulteriori funzionalità informative e dispositive							
	Evoluzione della rilevazione della <i>customer experience</i> in ambito lavoro agile	Adeguamento del sistema di rilevazione della <i>customer experience</i>		X	Avvio sperimentazione	X			
	Evoluzione degli indicatori di performance organizzativa in ambito lavoro agile	Analisi e individuazione di nuovi indicatori di <i>performance</i> organizzativa rispetto alla gestione del lavoro agile			Avvio sperimentazione				
Personale e cultura organizzativa	Miglioramento delle competenze del personale	Si rimanda alla parte illustrativa del paragrafo 2.1 La visione di sviluppo.							
	Evoluzione degli indicatori di <i>performance</i> individuale in ambito lavoro agile	Analisi per l'adeguamento degli indicatori di <i>performance</i> individuale al lavoro agile						X	
Digitalizzazione e dotazione tecnologica	Incremento del numero di <i>device</i> fornibili al personale in lavoro agile	Acquisto di x nuovi <i>device</i>		X					
		Acquisto di x nuovi <i>device</i>				X			
	Miglioramento della dotazione <i>software</i> funzionale allo svolgimento del lavoro a distanza	Acquisto di x nuove licenze per la firma digitale		X					
		Aumento del x% dello spazio di archiviazione in <i>cloud</i>				X			

Ambiti	Obiettivi	Interventi	2021		2022		2023	
			I sem.	II sem.	I sem.	II sem.	I sem.	II sem.
	Evoluzione del sistema di pianificazione e monitoraggio "Digital Workplace" del dipendente	Estensione a tutto l'Istituto dell'utilizzo del <i>Digital Workplace</i> del dipendente				X		
		Introduzione di nuove funzionalità del <i>Digital Workplace</i> del dipendente			X		X	

4.3 Monitoraggio

Nella tabella sottostante sono esposti gli indicatori che saranno monitorati nel 2021. In conformità alle indicazioni contenute nelle “Linee guida sul Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance” tali indicatori sono volti a monitorare alcune condizioni di salute abilitanti e lo stato di implementazione del lavoro agile. Negli anni successivi tale set di indicatori sarà integrato con ulteriori indicatori volti a misurare l’impatto del lavoro agile sulla performance organizzativa e gli impatti, positivi o negativi, all’interno e all’esterno dell’amministrazione.

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTI
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	SALUTE ORGANIZZATIVA						
	Adeguare l’organizzazione dell’Ente rispetto all’introduzione del lavoro agile. Miglioramento del clima organizzativo	1) Coordinamento organizzativo del lavoro agile (on/off)	ON	ON	ON	ON	
		2) Monitoraggio del lavoro agile (on/off)	ON	ON	ON	ON	
		4) Programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi (on/off)	ON	ON	ON	ON	
	SALUTE PROFESSIONALE						
	Competenze direzionali: adeguare i profili professionali esistenti all’interno dell’ente rispetto a quelli necessari	5) -% dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell’ultimo anno	0%	100%	100%	100%	Procedura di gestione della formazione
Competenze organizzative: adeguare i profili professionali esistenti all’interno dell’ente rispetto a quelli necessari	7) -% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell’ultimo anno	0%	5%	40%	40%	Procedura di gestione della formazione	

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE	
	Competenze digitali: adeguare i profili professionali esistenti all'interno dell'ente rispetto a quelli necessari	9) %- lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno	100%	100%	0%	0%	Procedura di gestione della formazione	
	SALUTE DIGITALE							
	Incrementare il livello di digitalizzazione dell'Ente	14) N. PC per lavoro agile	5.161	6.161	Tutto il personale dipendente	Tutto il personale dipendente		
		15) % lavoratori agili dotati di dispositivi e traffico dati (messi a disposizione dell'ente, personali)	81%	93%	100%	100%		
		16) Sistema VPN (on/off)	ON	ON	ON	ON		
		18) Sistemi di collaboration (es. documenti in cloud) (on/off)	ON	ON	ON	ON		
		19) % Applicativi consultabili in lavoro agile	100%	100%	100%	100%		
		20) % Banche dati consultabili in lavoro agile	100%	100%	100%	100%		
		22) % Processi digitalizzati	88%	90%	92%	95%		
	SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA							
	Razionalizzazione dei costi per la formazione e per gli investimenti funzionali al lavoro agile	11) € Costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile*	-	-	-	-	-	
		12) € Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	2.711.983	3.033.873	3.033.873	2.784.600		
		13) € Investimenti in digitalizzazione di servizi progetti, processi	7.677.000	18.000.000	14.400.000			
	NOTE	*Indicatore non programmato in quanto l'attività formativa sarà realizzata senza l'acquisto di servizi formativi esterni						

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
ATTUAZIONE LAVORO AGILE	QUANTITÀ						
	Implementazione del lavoro agile	24) % lavoratori agili effettivi**	80%	60%	-	-	Estrazione HR
		25) % Giornate lavoro agile	77%	25%	-	.	Estrazione HR
	QUALITÀ						
Implementazione del lavoro agile	26) Livello di soddisfazione sul lavoro agile di dirigenti/posizioni organizzative e dipendenti, articolato per genere, per età, per stato di famiglia, ecc.	(*)	(*)				
NOTE	(*) Non è possibile esporre la baseline e il target per l'anno 2021 in quanto il modello di rilevazione della customer interna è attualmente in fase di rivisitazione (**) Le percentuali di lavoratori agili effettivi sono calcolate rispetto al totale del personale a rapporto di pubblico impiego.						

ALLEGATI

- n. 1** Preventivo finanziario gestionale.
- n. 2** Obiettivi pluriennali.
- n. 3** Obiettivi di gestione.
- n. 4** Obiettivi di produzione.
- n. 5** Obiettivi di *performance* delle Direzioni territoriali.
- n. 6** Obiettivi di *performance* delle Strutture regionali.
- n. 7** Obiettivi di *performance* delle Strutture centrali.
- n. 8** Algoritmi di calcolo degli indicatori di *performance* dell'Istituto nel suo complesso.
- n. 9** Algoritmi di calcolo degli indicatori di *performance* delle Strutture.

GLOSSARIO

Algoritmo	procedimento utilizzato per il calcolo dell'indicatore; può essere rappresentato dalla illustrazione di un'operazione algebrica oppure, più in generale, dei passaggi nei quali si articola il procedimento adottato per quantificare il valore dell'indicatore;
Baseline	valore di partenza di un indicatore;
Bando Bric	piani di valorizzazione e implementazione della propria rete scientifica, mediante l'affidamento di progetti in collaborazione di durata biennale, per lo sviluppo di tematiche di ricerca nei tre ambiti <i>core</i> della <i>mission</i> istituzionale (il reinserimento lavorativo, la tutela assicurativa e la prevenzione), per il completamento degli obiettivi del Piano di attività di ricerca e in una prospettiva integrata con la pianificazione operativa.
Ciclo della performance	processo attraverso il quale si definiscono gli obiettivi e le relative risorse, avviene il monitoraggio durante la gestione e si valutano e rendicontano i risultati ottenuti; rappresenta il sistema di programmazione e controllo delle PP.AA. disciplinato dal Titolo II del capo II del d.lgs. n. 150/2009 come modificato dal d.lgs. n. 74/2017;
Customer satisfaction	modalità di partecipazione degli utenti esterni e interni al processo di misurazione della <i>performance</i> organizzativa;
Efficacia	misura in termini quantitativi e qualitativi dell'adeguatezza dell' <i>output</i> erogato rispetto alle aspettative e necessità degli utenti (interni ed esterni) cioè capacità di utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie, strumentali in modo sostenibile e tempestivo nel processo di erogazione del servizio o, in altri termini, la capacità di produrre beni e servizi minimizzando il tempo e/o le risorse impiegati;
Efficienza	misura in termini economici e/o fisici la capacità dell'amministrazione di utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie, strumentali (<i>input</i>) in modo sostenibile e tempestivo nel processo di erogazione del servizio (<i>output</i>);
Impatto (outcome)	esito finale che la spesa pubblica, o in generale l'azione dell'amministrazione, insieme ad altri fattori esterni, produce sulla collettività e sul contesto di riferimento; rappresenta l'effetto atteso o generato (<i>outcome</i>) da una politica o da un servizio sui destinatari diretti o indiretti, nel medio-lungo termine, nell'ottica del miglioramento del livello di benessere economico-sociale;

Indicatore	misura sintetica, in genere espressa in forma quantitativa, in grado di riassumere l'andamento di fenomeni oggetto di indagine e valutazione che viene utilizzato per raccogliere e analizzare i dati necessari per monitorare i progressi ottenuti nel perseguimento dell'obiettivo;
Misurazione	attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti da questi prodotti su utenti e <i>stakeholder</i> , attraverso il ricorso a indicatori;
Obiettivo	traguardo che l'amministrazione si prefigge di raggiungere per realizzare con successo la propria missione;
Open data	tipi di dati (informazioni, dati numerici, ecc.) liberamente utilizzabili, riutilizzabili e redistribuibili, secondo le indicazioni presenti nella licenza d'uso, disponibili in un formato aperto, standardizzato e leggibile da un'applicazione informatica per facilitare la loro consultazione e incentivare il loro riutilizzo.
Performance individuale	qualità e intensità del contributo assicurato da ciascun dipendente, in relazione al ruolo svolto, alla <i>performance</i> della struttura di appartenenza, in termini di impegno profuso, prodotti realizzati, competenze tecniche possedute e comportamenti espressi;
Performance organizzativa	insieme dei risultati attesi dall'Istituto nel suo complesso o delle sue unità organizzative;
Stakeholder	individui o organizzazioni, attivamente coinvolti, il cui interesse è negativamente o positivamente influenzato dal risultato o dall'andamento, di una iniziativa dell'Amministrazione la cui azione o reazione influenza le fasi o il completamento;
Standard di qualità	livelli di qualità che i soggetti erogatori di un servizio si impegnano ad assicurare agli utenti esterni;
Target	valore che l'indicatore deve assumere per poter considerare un obiettivo conseguito o raggiunto;
Valutazione	attività di analisi e interpretazione dei valori misurati che tiene conto dei fattori di contesto che possono avere determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ad un valore di riferimento.

ACRONIMI

Anvur	Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca
Api	<i>Application programming interface</i>
Asl	Azienda sanitaria locale
Avv.gen.	Avvocatura generale
Bric	Bando ricerche in collaborazione
Caf	Centro assistenza fiscale
Ccnl	Contratto collettivo nazionale di lavoro
Ccm	<i>Contact center</i> multicanale
Cda	Consiglio di amministrazione
Cdp	Centro diagnostico polifunzionale
Ced	Centro elaborazione dati
Cie	Carta d'identità elettronica
Cis	<i>Health information centre</i>
Cit	Consulenza per l'innovazione tecnologica
Civ	Consiglio di indirizzo e vigilanza
Civa	Certificazione e verifica impianti e apparecchi
Cnr	Consiglio nazionale delle ricerche
Cns	Carta nazionale dei servizi
Contarp	Consulenza tecnica accertamento rischi e prevenzione
CrmVolterra	Centro riabilitazione motoria di Volterra
Csa	Consulenza statistico attuariale
Cte	Consulenza tecnica per l'edilizia
Cto	Centro traumatologico ortopedico
Ctr	Consulenza tecnica per l'edilizia regionale
Cug	Comitato unico di garanzia
Dc	Direzione centrale
Dca	Direzione centrale acquisti
Dcapr	Direzione centrale assistenza protesica e riabilitazione
Dcod	Direzione centrale organizzazione digitale
Dcpat	Direzione centrale patrimonio

Dcpbc	Direzione centrale programmazione, bilancio e controllo
Dcpc	Direzione centrale pianificazione e comunicazione
Dcprev	Direzione centrale prevenzione
Dcpss	Direzione centrale prestazioni socio sanitarie
Dcra	Direzione centrale rapporto assicurativo
Dcric	Direzione centrale ricerca
Dcru	Direzione centrale risorse umane
Dg	Direzione generale/Direttore generale
Dg Empl	<i>Directorate-general for employment, social affairs and inclusion</i>
Dimeila	Dipartimento di medicina, epidemiologia, igiene del lavoro e ambientale
Dit	Dipartimento innovazioni tecnologiche e sicurezza degli impianti, prodotti e insediamenti antropici
Dpi	Dispositivo di protezione individuale
Dr	Direzione regionale
Edh	<i>Enterprise data hub</i>
Eessi	<i>Electronic exchange of social security information</i>
Epne	Ente pubblico non economico
Esaw	<i>European statistics on accidents at work</i>
Fip	Fondo immobili pubblici
Fkt	Fisiokinesiterapia
Gdpr	<i>General Data Protection Regulation</i>
Gra	Gestione rapporto assicurativo
Hr	<i>Human resource</i>
Hw	<i>Hardware</i>
Icoh	<i>International commission on occupational health</i>
Inl	Ispettorato nazionale del lavoro
Ipsema	Istituto di previdenza per il settore marittimo
Isi	Incentivi di sostegno alle imprese
Isi-BO	Incentivi di sostegno alle imprese - <i>back office</i>
Ispesl	Istituto superiore per la prevenzione e la sicurezza del lavoro
Issa	<i>International social security association</i>
It	<i>Information technology</i>
Itl	Ispettorati territoriali del lavoro

Lia	Livelli integrativi di assistenza
Lea	Livelli essenziali di assistenza
Mat	Modalità applicazione tariffe
Miur	Ministero dell'istruzione dell'università e della ricerca
Mp	Malattia professionale
Oiv	Organismo indipendente di valutazione
Oms	Organizzazione mondiale della sanità
Ot	Oscillazione del tasso
Paas	<i>Platform as a service</i>
Pat	Posizione assicurativa territoriale
PC	<i>Personal computer</i>
Ped	<i>Pressure equipment directive</i>
Poc	Programmazione organizzazione controllo
Pola	Piano organizzativo del lavoro agile
Psn	Poli strategici nazionali
Rina	<i>Reference implementation of a national application</i>
Rna	Registro Nazionale degli Aiuti di Stato
Rx	Raggi X
Saas	<i>Software as a service</i>
Sasn	Servizi ASSISTENZA SANITARIA NAVIGANTI
Sinp	Sistema informativo nazionale per la prevenzione
Sis	Servizio ispettorato e sicurezza
Smvp	Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i>
Spid	Sistema pubblico per la gestione dell'identità digitale di cittadini e imprese
Ssc	Sovrintendenza sanitaria centrale
Ssn	Servizio sanitario nazionale
Sso	Servizio supporto organi
Stciv	Segreteria tecnica del Civ
Stsoiv	Struttura tecnica di supporto all'Oiv
Svp	<i>Simple Pressure Vessels</i>
Sw	<i>Software</i>
Swot	<i>Strengths, weaknesses, opportunities and threats</i>

Tped	<i>Transportable pressure equipment directive</i>
Uot	Unità operative territoriali
Vdi	<i>Virtual desktop infrastructure</i>