

**INAIL**

**ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

**LINEE GUIDA PER IL MONITORAGGIO DELLA  
PERFORMANCE**

**(ART. 6, D. LGS. N. 150/2009 E S.M.I.)**

VERSIONE 2.0

18 Dicembre 2018

# Sommario

|  |    |
|--|----|
| 1. Premessa .....  | 3  |
| 2. Attività di monitoraggio continuo svolta da Inail.....  | 3  |
| 3. Esperienze precedenti dell’Oiv .....  | 4  |
| 4. Ruolo dell’OIV come agente di monitoraggio nel triennio 2018-2020 .....                       | 5  |
| 5. Analisi dei dati su obiettivi strategici, di produzione e di stato di salute .....            | 5  |
| 6. Monitoraggio degli obiettivi strategici .....   | 6  |
| 7. Monitoraggio delle attività delle strutture centrali .....                                    | 6  |
| 8. Monitoraggio dello stato di salute dell’amministrazione .....                                 | 7  |
| 9. Monitoraggio degli obiettivi di produzione .....  | 9  |
| 9.1 Criteri di campionamento .....   | 11 |
| 9.2 Gestione operativa .....   | 15 |
| 9.3 Fase di preparazione dei dati e analisi degli indicatori.....                                | 15 |
| 10. Analisi delle criticità nelle attività di produzione .....                                   | 16 |
| 10.1 Premessa.....   | 16 |
| 10.2 Clusterizzazione.....   | 16 |
| 10.3 Elaborazione dei dati .....   | 18 |
| 10.4 Identificazione delle anomalie ripetute.....  | 19 |
| 10.5 Identificazione delle anomalie significative .....  | 20 |
| 11. Conclusione .....  | 21 |
| Allegato n.1 .....   | 22 |
| Allegato n.2 .....   | 29 |
| Allegato n.3 – Indicatori per gli obiettivi strategici (Relazione programmatica 2019-2021) ..... | 31 |

## *1. Premessa*

L'art. 6 del d.lgs. n. 150/2009 modificato dal d.lgs. n. 74/2017, stabilisce che gli Oiv "... anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione, verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnalano la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo".

A questo scopo l'Oiv dell'Inail, nel corso del 2018, ha avviato l'attività di definizione delle modalità di monitoraggio degli obiettivi di performance, con la produzione del presente documento, che è stato e sarà oggetto di successivi aggiornamenti a seguito dell'attività di monitoraggio avviata dall'Oiv e dei confronti con la Tecnostruttura.

## *2. Attività di monitoraggio continuo svolta da Inail*

L'Inail provvede a raccogliere e a diffondere trimestralmente dati di andamento gestionale su base nazionale, territoriale e con riferimento alle Strutture centrali. Le informazioni sono raccolte ed elaborate dal sistema applicativo PBC.

Con riferimento al Piano della performance e ai dati riepilogativi del monitoraggio trimestrale, gli obiettivi di sviluppo (progetti e attività una tantum) delle strutture centrali e gli obiettivi riguardanti l'attività ordinaria, ripartita nelle categorie "core" e "funzionamento", sono analizzati per classi di realizzazione e con una percentuale media di realizzazione. La stessa analisi viene svolta per gli obiettivi delle strutture territoriali.

Le analisi quantitative degli obiettivi di produzione delle strutture territoriali riguardano prodotti/attività misurati da indicatori standard. Per ciascun prodotto si rileva lo stato della produzione e lo scostamento rispetto al target. Inoltre, si analizza l'andamento dello scostamento rispetto al dato dell'anno precedente.

Non tutti gli obiettivi di produzione sono inseriti nel Piano della performance, che include solo gli obiettivi orientati al miglioramento continuo. Tuttavia il sistema PBC fornisce analisi quantitative di tutti gli obiettivi di produzione delle strutture territoriali e delle direzioni regionali che riguardano prodotti/attività misurati da un complesso di indicatori standard.

Le attività di monitoraggio sono svolte anche sul campo da funzionari ispettivi che rilevano e notificano anomalie e dati critici riguardanti lavoratori e aziende.

È disponibile anche una carta dei servizi che segnala, per ogni macro-funzione, la percentuale dei casi trattati oltre il termine di conclusione dei procedimenti, su base nazionale, regionale e territoriale.

### *3. Esperienze precedenti dell'Oiv*

L'Oiv, nel corso del suo mandato 2010-2013, ha svolto un piano di audizioni che ha coinvolto 17 Strutture centrali e 13 Direzioni regionali. Nel 2013, l'Oiv, a conclusione della sua attività, ha raccolto le analisi di monitoraggio nel rapporto "Per una visione strategica 2010-2013", 18 febbraio 2013.

Nel documento è riportata l'analisi di una serie di indicatori, tra i più rilevanti nelle aree di interesse istituzionale dell'Inail, che misurano la coerenza delle prestazioni con gli obiettivi strategici dell'Istituto. Tra i principali aspetti istituzionali dell'Ente, distinti tra l'area di produzione e quella di gestione, sono stati considerati i seguenti:

- per la produzione: Premi, Prestazioni economiche (Infortuni e Malattie Professionali-Rendite), Attività sanitaria, Prevenzione, Vigilanza e Contenzioso
- per la gestione: Personale e Formazione.

Nel rapporto citato ciascuna attività viene valutata da indicatori di *volume*, che analizzano la dimensione del fenomeno; di *efficacia*, intesa come rapporto tra obiettivo e risultato; di *efficienza*, che misurano il legame tra risultati e costi; e di *economicità*, intesa come rapporto tra costi e volumi. Questi indicatori sono stati inclusi in un *Tableau de Bord*, approvato dall'Oiv nella riunione del 15 ottobre 2012<sup>1</sup>.

Il rapporto include anche un'analisi delle performance territoriali con la tecnica dell'analisi del baricentro finanziario<sup>2</sup> applicata a: a) equilibrio finanziario, b) efficienza, c) efficacia, d) economicità, e) equilibrio gestionale medio (media di *b*, *c*, *d*), f) *customer satisfaction*, g) equilibrio totale medio. Questa analisi ha consentito di individuare situazioni anomale e critiche presenti in alcune realtà territoriali.

---

<sup>1</sup> Tableau de Bord in "Per una visione strategica 2010-2013" del 18 febbraio 2013

<sup>2</sup> Colombi F., 1995, Il baricentro finanziario, Strategia & Finanza, Roma

#### *4. Ruolo dell'OIV come agente di monitoraggio nel triennio 2018-2020*

Nel periodo considerato l'Oiv, in considerazione dei nuovi compiti assegnati dalle norme, deve individuare uno spazio originale nell'ambito delle attività di monitoraggio, che tenga conto di quanto è già in atto da tempo presso l'Istituto, valorizzi le esperienze del recente passato e sappia utilizzare efficacemente i dati disponibili producendo risultati utili per l'Istituto e per i portatori di interesse senza sovrapporsi alle attività del controllo di gestione e di altre strutture dell'Ente addette al controllo.

#### *5. Analisi dei dati su obiettivi strategici, di produzione e di stato di salute*

Alcuni indicatori previsti dal *Tableau de Bord* sperimentato nel 2012-13, sono stati ripresi e integrati con altri indicatori in modo da formare un nuovo insieme di *Key Performance Indicator* (KPI), che è stato presentato e discusso con le strutture di pianificazione e controllo. Gli indicatori KPI dovranno essere valorizzati ogni anno con riferimento al triennio precedente. Questa attività, curata dell'Oiv, permetterà di individuare le eventuali situazioni critiche e il loro andamento storico e di segnalare eventuali anomalie, con effetti anche a livello regionale e nazionale.

A conclusione di questo lavoro di raccolta e analisi di dati, che, a regime, sarà aggiornato periodicamente, l'Oiv organizzerà gli eventi conclusivi dell'attività di monitoraggio, in accordo con la Direzione generale e le Direzioni interessate.

In funzione dei diversi ambiti di analisi (obiettivi strategici<sup>3</sup>; obiettivi di produzione; stato di salute dell'Amministrazione) l'Oiv deve organizzare, entro il primo semestre di ogni anno, un incontro di presentazione dei risultati delle attività di monitoraggio sulle attività di produzione e, entro la fine dell'anno, un incontro di presentazione dello stato di salute dell'Amministrazione. Entro il 2019 l'Oiv valuterà la possibilità di estendere l'analisi agli obiettivi strategici, in collaborazione con il CIV e con la Tecnostruttura.

---

<sup>3</sup> In realtà gli obiettivi strategici sono denominati "obiettivi specifici" nelle Linee guida per il Piano della performance - Ministeri - N.1 Giugno 2017. Essi corrispondono agli obiettivi definiti dal CIV nella Relazione programmatica triennale.

## 6. Monitoraggio degli obiettivi strategici

Una prima proposta di indicatori per l'analisi e la valutazione anno per anno degli obiettivi strategici dell'Inail è presentata nella tabella dell'Allegato 3, costruita sulla base della Relazione Programmatica Civ 2019-2020 (v. delibera Civ n.12 del 20 giugno 2018). La tabella è un primo tentativo di organizzazione delle informazioni contenute nella relazione programmatica per consentire l'avvio di un processo di valutazione e misurazione degli obiettivi strategici. Per ottenere questo risultato è necessario l'avvio di un'attività di collaborazione tra Civ e la Tecnostruttura per isolare gli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi che devono essere derivati dai primi in una fase successiva alla loro definizione e approvazione. Una volta perfezionata questa separazione sarà possibile individuare con maggiore precisione gli indicatori appropriati per la valutazione dello stato di attuazione degli obiettivi strategici. Dopo la formalizzazione da parte del Civ di questo insieme di indicatori, con relativi baseline e target, l'analisi degli indicatori strategici sarà inclusa nel ciclo normale delle attività di pianificazione e controllo.

## 7. Monitoraggio delle attività delle strutture centrali

Per poter svolgere il monitoraggio dell'attività delle strutture centrali è necessaria una preventiva attività di revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) che consenta di ottenere dati oggettivi dell'avanzamento del lavoro e del relativo impegno di risorse per le attività a termine (progetti *una tantum*) e, in secondo luogo, per la necessità di disporre di dati di *customer satisfaction* dei clienti interni per le attività di funzionamento (processi continui).

A questo fine l'aggiornamento<sup>4</sup> deve prevedere:

1. Un formato per la definizione e il controllo delle attività progettuali<sup>5</sup>
2. Un formato per l'indagine sui servizi strumentali e di supporto rivolta agli utenti interni, elaborato in collaborazione con la Tecnostruttura<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Nel parere di convalida dell'aggiornamento del SMVP, approvato dall'Oiv il 6 dicembre 2018, è stato richiesto di intervenire sui punti citati entro il 30 giugno 2019.

<sup>5</sup> Un modello di riferimento suggerito dall'Oiv è riportato nell'Allegato 1: "Proposta di progetto, formato di presentazione" elaborata dall'Oiv il 9/5/2018

<sup>6</sup> Vedi Allegato 2

## 8. Monitoraggio dello stato di salute dell'amministrazione

La salute dell'amministrazione definita come proposta nelle Linee guida per il Piano della Performance<sup>7</sup> deve essere oggetto di un'analisi specifica che si può effettuare a partire dai dati di fine 2016. A tale scopo l'Oiv ha elaborato un modello multidimensionale concentrando l'attenzione sulle risorse intangibili più distanti dal focus dell'attenzione del vertice politico-amministrativo dell'Ente. Il sistema di pesatura è indicativo. Prima di un suo impiego operativo dovrà essere sottoposto a opportuni confronti con il CIV e con la Tecnostruttura, considerando la rilevanza strategica delle voci del modello, illustrato in forma di grafo nella Tabella 1.

Le dimensioni prese in considerazione sono, in ordine di rilevanza: Salute professionale ed economico finanziaria, salute organizzativa, salute digitale, salute di genere, salute relazionale e salute etica. Esse sono misurate da 23 indicatori per i quali si richiedono i relativi dati all'Amministrazione. Dopo il primo anno di rilevazione, sarà necessario specificare nel modello, per ciascun indicatore, oltre alla fonte dei dati, la definizione di baseline (il valore dell'anno precedente) e target (il valore obiettivo). Lo scostamento a livello di ciascuna dimensione consentirà di valutare in modo selettivo l'andamento nel tempo dello stato di salute dell'Inail. Sul monitoraggio dello stato di salute dell'amministrazione sarà redatto un rapporto specifico da parte dell'Oiv.

Gli algoritmi associati alle colonne della Tabella 1 sono i seguenti:

Valutazione ponderata totale = (val. pond<sub>1</sub> + val. pond<sub>2</sub> + ... + val. pond<sub>n</sub>)

Valutazione ponderata di dimensione = (val. pond. ind<sub>1</sub> + val. pond. ind<sub>2</sub> + ... + val. pond. ind<sub>n</sub>)

Baseline, Target e Risultato = valore normalizzato (compreso tra 0 e 1)

Valutazione pond. (in assenza di baseline) = (Risultato/Target)\*Peso (se il Risultato > Target si assume = Target)

Valutazione pond. (con baseline) = {1-[(Target-Risultato)/(Target-Baseline)]}\*Peso (se il Risultato > Target si assume = Target)

---

<sup>7</sup> Dipartimento della Funzione Pubblica, Linee guida per il Piano della performance – Ministeri, n. 1, giugno 2017.

Tabella 1 – Stato di salute dell'Amministrazione

|  |                                     | Peso (P) | Val. Pond. | Indicatore  | Peso (P) | Baseline (B) | Target (T) | Risultato (R) | Valutazione (R/T)*P | Scostamento $\{1 - (T-R)/(T-B)\} * P$ | Fonti |
|--|-------------------------------------|----------|------------|---|----------|--------------|------------|---------------|---------------------|---------------------------------------|-------|
| <b>STATO DI SALUTE DELL'INAIL</b><br>VAL POND. TOTALE<br>0,0 | <b>Salute Organizzativa</b>         | 20       | 0,0        | Livello di benessere organizzativo  | 16       |              |            |               |                     |                                       |       |
|  |                                     |          |            | Rapporto tra personale impiegato in produzione e personale a supporto delle strutture produttive    | 2        |              |            |               |                     |                                       |       |
|  |                                     |          |            | Presenza: rapporto tra le unità disponibili e forza lavoro equivalente (FTE)                        | 2        |              |            |               |                     |                                       |       |
|  | <b>Salute professionale</b>         | 25       | 0,0        | % di dipendenti con lauree tecnico-scientifiche/economiche/di area medica                           | 4        |              |            |               |                     |                                       |       |
|  |                                     |          |            | Grado di copertura del fabbisogno complessivo di professionalità avanzate                           | 16       |              |            |               |                     |                                       |       |
|  |                                     |          |            | Giorni di formazione in materia di programmazione e controllo / totale giorni di formazione         | 3        |              |            |               |                     |                                       |       |
|  |                                     |          |            | Numero strutture organizzative orizzontali anche territoriali / su totale U.O.                      | 2        |              |            |               |                     |                                       |       |
|  | <b>Salute di genere</b>             | 5        | 0,0        | Rapporto donne/uomini presenti nell'organizzazione  | 2        |              |            |               |                     |                                       |       |
|  |                                     |          |            | % presenza di donne in ruoli apicali  | 3        |              |            |               |                     |                                       |       |
|  | <b>Salute relazionale</b>           | 5        | 0,0        | Quantità/tipologia di utenti/stakeholder coinvolti nel processo di programmazione o valutazione     | 1        |              |            |               |                     |                                       |       |
|  |                                     |          |            | Customer satisfaction: valore medio di rilevazione su scala Likert da 1 a 4                         | 4        |              |            |               |                     |                                       |       |
|  | <b>Salute etica</b>                 | 5        | 0,0        | % di processi oggetto di valutazione del rischio  | 2        |              |            |               |                     |                                       |       |
|  |                                     |          |            | % di dirigenti oggetto di rotazione degli incarichi   | 3        |              |            |               |                     |                                       |       |
|  | <b>Salute digitale</b>              | 15       | 0,0        | Entità degli stanziamenti per sviluppi applicativi  | 2        |              |            |               |                     |                                       |       |
|  |                                     |          |            | % servizi digitalizzati   | 9        |              |            |               |                     |                                       |       |
|  |                                     |          |            | Numero di anomalie e malfunzionamenti   | 2        |              |            |               |                     |                                       |       |
|  |                                     |          |            | Numero di reclami   | 2        |              |            |               |                     |                                       |       |
|  | <b>Salute economico-finanziaria</b> | 25       | 0,0        | Indicatore di redditività: contributo alla riduzione del debito pubblico / costi di gestione totali | 5        |              |            |               |                     |                                       |       |
|  |                                     |          |            | Rapporto costi diretti / costi totali   | 6        |              |            |               |                     |                                       |       |
|  |                                     |          |            | Rapporto costi strutture centrali / costi strutture regionali                                       | 6        |              |            |               |                     |                                       |       |
|  |                                     |          |            | Rapporto spese impegnate / spese previste   | 3        |              |            |               |                     |                                       |       |
|  |                                     |          |            | Rapporto costi effettivi / costi di budget  | 3        |              |            |               |                     |                                       |       |
|  |                                     |          |            | Riduzione del costo del lavoro: percentuale valore anno attuale su anno precedente                  | 2        |              |            |               |                     |                                       |       |



## *9. Monitoraggio degli obiettivi di produzione*

Gli indicatori per il monitoraggio degli obiettivi di produzione, ripartiti per aree di riferimento e tipologia di indicatore, sono riportati nella Tabella 2. Nella fase di avvio a carattere sperimentale delle attività di monitoraggio, la raccolta e l'analisi dei dati è limitata all'area assicurativa senza considerare le aree relative a prevenzione, ricerca e riabilitazione.

Occorre precisare che il dato disaggregato del numero delle unità di personale addetto FTE (Full Time Equivalent) ricavato dalle procedure amministrative, relativo agli indicatori di Efficienza per le aree Infortuni - Malattie professionali e Rendite, non è disponibile. Per ovviare a questo inconveniente, l'Oiv ha proposto di stimare il carico degli FTE relativi alle aree sopra citate sulla base di una rilevazione campionaria dei dati su alcune sedi territoriali.

Con finalità sperimentali, in attesa dei risultati dell'indagine campionaria riguardante gli FTE consuntivati per il processo Lavoratori di sede, si userà il dato aggregato corrispondente alla somma degli FTE delle aree Infortuni e Malattie Professionali che comprende sia il personale amministrativo che quello medico-legale.

Tabella 2 – Indicatori per gli obiettivi di produzione

| <b>AREA</b>                               | <b>TIPO DI INDICATORE</b> | <b>INDICATORE</b>  | <b>FONTE</b>  |
|---|---------------------------|--|---|
| <b>Premi</b>                              | Efficacia                 | Incassi in conto competenza / Accertamenti   | CONTABILITA'  |
|   | Efficienza                | N. Pat emesse / FTE consuntivati sul processo Aziende delle sedi   | DWH / Report Direzionale                            |
|   | Economicità               | Stima del costo totale personale addetto alla gestione premi / N. Pat gestite  | DWH / Report Direzionale                            |
|   | Volume                    | N. Pat emesse nel periodo  | PBC sottosistema: Controllo obiettivi di produzione |
| <b>Infortuni e Malattie Professionali</b> | Efficacia                 | N. Casi definiti nell'anno / N. Casi aperti nell'anno (protocollati)   | DWH   |
|   | Efficienza                | N. Casi definiti / FTE consuntivati sul processo Lavoratori di sede  | DWH / Report Direzionale                            |
|   | Economicità               | Stima del costo totale personale addetto infortuni / N. Casi definiti  | DWH / Report Direzionale                            |
|   | Volume                    | N. casi definiti   | DWH / Report Direzionale                            |
| <b>Rendite</b>                            | Efficacia                 | N. rendite dirette e da danno biologico per infortuni costituite entro 120 gg (Indicatore S.2.13.01) / Totale rendite da infortuni | PBC sottosistema: Controllo obiettivi di produzione |
|   | Efficienza                | N. rendite in gestione / FTE consuntivati sul processo Lavoratori di sede  | DWH / Report Direzionale                            |
|   | Economicità               | Stima del costo totale personale addetto a rendite / N. rendite in gestione  | DWH / Report Direzionale                            |
|   | Volume                    | N. rendite in gestione   | DWH / Report Direzionale                            |
| <b>Formazione</b>                         | Efficacia                 | N. Giorni di formazione / N. personale in forza  | Sistema gestione della formazione (SGF)             |
|   | Economicità               | Costi totali di formazione / Totale giorni di formazione   | Sistema gestione della formazione (SGF)             |
|   | Volume                    | N. Partecipanti ai corsi   | Sistema gestione della formazione (SGF)             |

## 9.1 Criteri di campionamento

### 9.1.1 Motivazioni della scelta

A partire dal dato aggregato degli FTE consuntivati per l'Area lavoratori delle strutture territoriali, si vogliono stimare le frazioni di tale valore relative all'area Infortuni e Malattie professionali e all'area Rendite, con l'obiettivo di costruire gli indicatori di efficienza per il monitoraggio, in cui il valore degli FTE totali sia ripartito tra i due macro-processi indicati.

Per una stima affidabile si effettua una rilevazione campionaria di tali frazioni su un numero limitato di strutture territoriali seguendo criteri statistici. In primo luogo, è necessario determinare la numerosità delle strutture da includere nel campione e un criterio di scelta delle strutture, per poi procedere con la rilevazione vera e propria.

### 9.1.2 Numerosità campionaria

La numerosità del campione che si utilizza è uno degli elementi più importanti nello studio: ha infatti una diretta influenza sulla precisione della stima, dal momento che, quanto più elevata è la numerosità campionaria tanto più piccolo è l'errore tra la stima e il valore reale del dato.

D'altra parte, per motivi di semplicità, è necessario che la numerosità campionaria non sia troppo elevata.

Poiché i due requisiti sono in contrasto tra loro, c'è bisogno dunque di trovare un compromesso. Il numero complessivo di strutture territoriali, pari a 77, non permette di ottenere risultati statisticamente molto significativi, perciò si è adottato un approccio riferito prevalentemente al primo requisito e quindi all'ottenimento di una precisione il più possibile elevata.

E' stata adoperata, pertanto, una metodologia basata sulla misura dell'errore standard. Quest'ultimo è una misura dell'affidabilità della stima stessa: più esso è piccolo, più la stima calcolata nel campione si avvicina al valore reale corretto. Nella pratica, l'errore standard serve per calcolare l'intervallo di confidenza della stima, ovvero il *range* di valori entro i quali si stima che cada, con un livello di probabilità elevato, il valore reale del dato misurato sull'intera popolazione. Per la scelta del numero di strutture, è stato considerato accettabile un livello di probabilità pari all'85%.

Bisogna inoltre tener conto di un errore di stima, dovuto al fatto che si considera un campione e non l'intera popolazione, per cui è necessario esplicitare il margine di errore che si considera tollerabile, posto pari all'8%.

Utilizzando la formula in nota<sup>8</sup> e assumendo che la distribuzione di probabilità della quantità che si vuole stimare sia approssimata da una Normale, otteniamo il numero delle strutture da analizzare, con livello di probabilità pari all'85%.

$$z(k) = 1.44; \quad s_{ATT} = 0.75; \quad Prec = 8\%;$$

$$n = \frac{(1.44)^2 \times 0.75 \times 0.25}{0.08^2} = 61$$

Nel calcolo precedente della numerosità campionaria, non è stato preso in considerazione il numero di unità totali di riferimento, ovvero il numero totale di strutture territoriali. In funzione di tale valore, la numerosità campionaria può essere ulteriormente ridotta<sup>9</sup>, giungendo pertanto a una numerosità finale di 34 strutture.

### 9.1.3 Criteri di scelta delle strutture

Per ottenere un insieme di strutture che rappresentino al meglio la variabilità presente nella popolazione di riferimento, si è deciso di considerare un disegno campionario stratificato in base ad alcune informazioni discriminanti. Il disegno campionario stratificato in questione, consiste nel suddividere le sedi preventivamente in gruppi a seconda di alcune loro caratteristiche rilevanti, per poi estrarne alcune da ogni gruppo, in modo proporzionale al numero di elementi del gruppo stesso. Nel caso considerato sono state scelte come variabili discriminanti, in base ai dati a disposizione, relativi al primo quadrimestre 2017-2018, alcuni indicatori di volume di portafoglio delle varie sedi e in particolare:

$$^8 n = \frac{z^2(k) \times s_{ATT} \times (1 - s_{ATT})}{Prec^2}, \text{ dove:}$$

$z(k)$  è un valore che dipende dal livello di precisione e dalla distribuzione scelti;  
 $s_{ATT}$  è una stima iniziale del valore che si vuole trovare;  
 $Prec$  è il margine di errore tollerabile.

<sup>9</sup> Si utilizza la formula seguente:

$$\frac{\text{numerosità della popolazione } N * \text{numerosità del campione } n}{N + n}$$

con  $N = 77$  (numero di sedi territoriali Inail da analizzare) e  $n = 61$ .

- N. PAT emesse
- N. di casi definiti per Infortuni e Malattie professionali
- N. Rendite in gestione

In aggiunta a questi è stato preso in considerazione il valore della forza lavoro, relativo al 2017, delle varie strutture.

Il primo metodo statistico utilizzato per l'individuazione dei gruppi in cui suddividere le strutture è un'*analisi in componenti principali (ACP)*<sup>10</sup>, con l'obiettivo di individuare le componenti più rilevanti da considerare per la successiva suddivisione in gruppi.

È stata individuata una forte correlazione tra gli indicatori scelti che ha permesso di semplificare la suddivisione in gruppi attraverso la costruzione di un unico nuovo indicatore che racchiuda tutte le informazioni precedentemente a disposizione.

In seguito, è stata applicata alle strutture una *cluster analysis*<sup>11</sup> in base all'indicatore trovato precedentemente, che ha permesso di suddividere le strutture in cinque gruppi, a seconda del volume dei loro portafogli e del valore relativo alla forza lavoro.

Una volta stabiliti i cluster sono state estratte casualmente in ogni gruppo, in maniera proporzionale alla loro numerosità, le strutture da includere nel campione, per un totale di 34 (85% di precisione).

In questo modo è stato costruito un campione composto da strutture che rappresentano al meglio le diverse realtà presenti sul territorio nazionale. La Tabella 3 seguente illustra le 34 strutture prescelte.

---

<sup>10</sup> I dati sono stati in precedenza standardizzati, perché le informazioni hanno una variabilità molto differente tra loro.

<sup>11</sup> Si utilizza il metodo gerarchico di Ward, con il quale si vuole cercare di creare gruppi il più possibile omogenei per numerosità, privilegiando la coesione all'interno di essi.

Tabella 3 – Strutture territoriali scelte per la rilevazione campionaria

|  |   |  |  |  |
|--|---|--|--|--|
| <p>Abruzzo</p> <p>1 - L'Aquila<br/>2 - Teramo</p>  | <p>Calabria</p> <p>3 - Reggio Calabria/Vibo Valentia</p>                | <p>Campania</p> <p>4 - Avellino/Benevento<br/>5 - Salerno</p>  | <p>Emilia Romagna</p> <p>6 - Bologna<br/>7 - Forlì/Cesena/Rimini</p>   | <p>Friuli Venezia Giulia</p> <p>8 - Trieste/Gorizia</p>                            |
| <p>Lazio</p> <p>9 - Latina/Frosinone<br/>10 - Roma Centro/Viterbo<br/>11 - Roma Laurentino<br/>12 - Roma Tuscolano</p> | <p>Liguria</p> <p>13 - Genova</p>                                       | <p>Lombardia</p> <p>14 - Bergamo<br/>15 - Lecco/Sondrio<br/>16 - Milano Boncompagni<br/>17 - Monza Brianza</p> | <p>Marche</p> <p>18 - Ancona<br/>19 - Macerata/Ascoli Piceno/Fermo</p> | <p>Molise</p> <p>20 - Campobasso/Isernia</p>                                       |
| <p>Piemonte</p> <p>21 - Alessandria/Asti<br/>22 - Torino Centro/Torino Sud</p>   | <p>Puglia</p> <p>23 - Foggia/Barletta/Andria/Trani<br/>24 - Taranto</p> | <p>Provincia Autonoma di Trento</p> <p>25 - Trento</p>   | <p>Sicilia</p> <p>26 - Agrigento<br/>27 - Catania<br/>28 - Messina</p> | <p>Toscana</p> <p>29 - Arezzo/Siena<br/>30 - Firenze<br/>31 - Livorno/Grosseto</p> |
| <p>Valle D'Aosta</p> <p>32 - Aosta</p>   | <p>Veneto</p> <p>33 - Treviso/Belluno<br/>34 - Venezia</p>              |  |  |  |

## *9.2 Gestione operativa*

L'attività di raccolta e classificazione dei dati sarà gestita dalla Struttura tecnica permanente dell'Oiv, mentre l'analisi dei dati e la conduzione delle sessioni di monitoraggio richiederanno anche l'impegno dei componenti dell'Oiv. Infine, è evidente che questo lavoro non potrà essere completato senza la piena collaborazione della Presidenza dell'Istituto, del Civ, del Direttore Generale e della Tecnostruttura.

## *9.3 Fase di preparazione dei dati e analisi degli indicatori*

I dati estrapolati dalle fonti Inail<sup>12</sup> sono disponibili sotto forma di file Excel, ciascuno dei quali contiene una tabella con al suo interno le grandezze che servono per il calcolo degli indicatori. Da questi file si ricavano i valori dei 15 indicatori della Tabella 2 per le direzioni regionali e per le strutture territoriali ad un livello di approfondimento consentito dalla disponibilità di dati certificati. Nella fase di avvio delle attività di monitoraggio, la raccolta e l'analisi dei dati è limitata alle direzioni regionali.

La procedura di calcolo a livello regionale prevede che gli indicatori ottenuti siano riportati sotto forma di tabelle che contengono i valori per ciascuna delle regioni e per ciascun anno. Si costruiscono in totale quattro tabelle relative alle quattro tipologie di indicatori (Efficacia, Efficienza, Economicità, Volume) per le aree Premi, Infortuni e Malattie Professionali, Rendite e Formazione. Tali tabelle saranno poi oggetto della successiva analisi per il monitoraggio della performance delle strutture.

Si costruisce quindi una matrice di correlazione per gli indicatori riferiti ad uno stesso anno, cercando eventuali correlazioni significative, dedicando l'attenzione alle relazioni fra tipologie di indicatori. A titolo d'esempio, si può vedere se le misure di efficacia per i vari processi siano correlate fra loro, o se e quanto sono correlate con le misure di economicità e volume.

Dopo un periodo di sperimentazione è opportuno approfondire queste prime osservazioni procedendo all'analisi dei fattori, volta alla ricerca di una eventuale struttura latente nei dati che possa chiarire alcuni aspetti della correlazione fra indicatori.

---

<sup>12</sup> Il riferimento delle fonti utilizzate è disponibile nella Tabella 2.

Poiché questa analisi è finalizzata unicamente all'esplorazione della struttura dei dati, è opportuno procedere separatamente anno per anno.

Questo tipo di analisi sugli indicatori non viene effettuata nelle prime attività di monitoraggio sperimentale, in attesa di consolidare e standardizzare il processo.

## *10. Analisi delle criticità nelle attività di produzione*

### *10.1 Premessa*

Lo scopo del decisore che vuole valutare la performance deve essere quello di individuare, fra le molteplici informazioni a disposizione, quali siano legate all'adeguato funzionamento della struttura organizzativa rispetto agli obiettivi di produzione. A tal fine l'utilizzo esclusivo degli indicatori può non essere sufficiente, sebbene l'analisi fattoriale possa fornire interessanti informazioni sui dati a disposizione. Gli indicatori vanno usati principalmente per isolare quei sottoinsiemi di popolazione in esame dove è maggiormente probabile trovare forme di criticità nella performance, identificabili quando si manifestano anomalie ripetute e significative nelle prestazioni.

La fase di analisi deve applicarsi secondo queste fasi descritte nel seguito:

- Clusterizzazione di sedi e regioni, per dividere la popolazione in esame in gruppi omogenei entro cui differenziare i criteri di scelta e valutazione;
- Elaborazione dei dati;
- Identificazione delle anomalie ripetute e delle anomalie significative;
- Presentazione dei risultati.

### *10.2 Clusterizzazione*

A supporto dell'analisi delle criticità, per meglio comprendere le motivazioni di eventuali fenomeni di differenziazione nella produzione, tenuto conto del diverso contesto sociale, demografico ed economico dei territori in cui le strutture dell'Istituto operano e considerata la rilevanza di tali fattori sui risultati di produzione, le realtà regionali sono state raggruppate in insiemi omogenei, ottenuti sulla base del volume della domanda e del tessuto sociale, demografico ed economico del territorio in cui si opera.



I cluster sono stati dunque ottenuti considerando due tipologie di indicatori, riguardanti il volume della domanda e la complessità del contesto sociale e ambientale.

## 1. Il volume della domanda

I dati a disposizione si riferiscono all'intero anno 2017 e sono stati estratti dai Data Warehouse dell'Inail.

Vengono considerati i seguenti indicatori:

- Numero di Pat (Posizioni Assicurative Territoriali) emesse;
- Numero di casi di infortuni e di malattie professionali definiti;
- Numero di rendite in gestione;
- Forza totale amministrativi.

## 2. Il contesto sociale e ambientale

I dati a disposizione sono stati acquisiti dalla banca dati delle statistiche Istat:

- Popolazione residente nella regione al 1° Gennaio 2017;
- Indice di scolarizzazione - percentuale di persone di 15 anni e più con un diploma di secondo grado (2017);
- Accesso a Internet - percentuale di persone di sei anni e più che hanno accesso a Internet (2017);
- Interazione con la PA - persone di 14 anni e più che si sono relazionate con la Pubblica Amministrazione negli ultimi 12 mesi tramite Internet per ottenere informazioni (2016);
- Indice dei delitti - delitti denunciati dalla forza di polizia all'autorità giudiziaria ogni 100.000 abitanti (2017);
- Occupati Autonomi - percentuale sul totale degli occupati (2017);
- Occupati in Agricoltura - percentuale sul totale degli occupati (2017);
- Occupati in Industria - percentuale sul totale degli occupati (2017);
- Dipendenza strutturale - rapporto tra popolazione in età non attiva (0-14 anni e più di 65 anni) e popolazione in età attiva (15-64 anni) moltiplicato per 100 (2017).

In base ai criteri stabiliti, sono stati individuati tre *cluster*<sup>13</sup> che raggruppano in modo omogeneo le strutture regionali per volume e per il contesto socio-ambientale (v. Tabella 4). Ai cluster così ottenuti si applicheranno le procedure descritte nel seguito, con riferimento in particolare alla determinazione degli obiettivi di ciascuna struttura regionale.

Tabella 4 – I cluster individuati

| <b>CLUSTER</b> | <b>REGIONI</b>   |
|----------------|--|
| Cluster 1      | Emilia-Romagna, Lazio, Lombardia, Piemonte, Toscana e Veneto   |
| Cluster 2      | Calabria, Campania, Puglia, Sardegna e Sicilia   |
| Cluster 3      | Abruzzo, Basilicata, Provincia Autonoma di Bolzano, Friuli-Venezia Giulia, Liguria, Marche, Molise, Provincia Autonoma di Trento, Umbria e Valle d'Aosta |

### 10.3 Elaborazione dei dati

Per ogni regione vengono calcolati i tassi di variazione tra due anni consecutivi relativi ad ogni indicatore. Le strutture regionali sono raggruppate in base ai cluster precedentemente trovati.

E' necessario costruire una tabella del tipo di quella rappresentata nell'esempio di Tabella 5. L'esempio si limita agli indicatori di Volume Premi. La tabella prevista dovrà contenere una colonna per le variazioni relative a ogni tipo di indicatore (Efficacia, Efficienza, Economicità, Volume).

---

<sup>13</sup> I dati sono stati in precedenza standardizzati, perché le informazioni sono espresse in unità di misura differenti e presentano una variabilità molto differente tra loro. Si utilizza per la cluster analysis il metodo gerarchico di Ward, con il quale si vuole cercare di creare gruppi il più possibile omogenei per numerosità, privilegiando la coesione all'interno di essi.

Tabella 5 – Calcolo dei tassi di variazione (esempio)

| <b>Regione</b> | <b>Premi Volume 2016</b> | <b>Premi Volume 2017</b> | <b>Premi Volume 2018</b> | <b>Variazione (%) Volume Premi 2016/2017</b> | <b>Variazione (%) Volume Premi 2017/2018</b> |
|----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|--|
| Regione 1      | 100                      | 60                       | 90                       | -40%   | 50%  |
| Regione 2      | 50                       | 40                       | 36                       | -20%   | -10%   |
| Regione 3      | 200                      | 200                      | 200                      | 0%   | 0%   |

#### *10.4 Identificazione delle anomalie ripetute*

Con l'obiettivo di identificare le anomalie ripetute, si evidenziano le regioni che presentano in modo reiterato valori negativi, relativi alle variazioni annuali calcolate in precedenza. Questo tipo di analisi viene eseguita per ogni indicatore: vengono selezionate, pertanto, per ogni colonna di ogni tabella le regioni che presentano delle variazioni negative.

Le criticità riscontrate vengono memorizzate in una tabella costruita nel seguente modo:

- Ogni riga si riferisce a una regione;
- Ogni colonna si riferisce a uno dei 15 indicatori considerati.
- In ogni casella viene riportato il valore "1" se per il determinato anno la variazione della regione è risultata negativa relativamente all'indicatore considerato, altrimenti la casella resta vuota.

Nella Tabella 6 è rappresentato un esempio di questo tipo di elaborazione. In tal modo si identificano le regioni che presentano variazioni negative. Per identificare le anomalie ripetute, si considerano le regioni che presentano il valore della somma più elevato (nell'esempio è la Regione 2).

Tabella 6 – Identificazione delle anomalie ripetute (esempio)

| <b>Regione</b> | <b>Volume Premi 2016/2017</b> | <b>Volume Premi 2017/2018</b> | <b>Somma</b> |
|----------------|-------------------------------|-------------------------------|--------------|
| Regione 1      | 1                             |                               | 1            |
| Regione 2      | 1                             | 1                             | 2            |
| Regione 3      |                               |                               | 0            |

### 10.5 Identificazione delle anomalie significative

Le anomalie più significative sono quelle che presentano le variazioni più critiche nel determinato ambito. Ai fini della loro individuazione, per ogni indicatore di ogni tabella vengono selezionate le regioni con i dati peggiori. Queste vengono memorizzate a loro volta in una tabella costruita nel seguente modo:

- Ogni riga si riferisce a una regione;
- Ogni colonna si riferisce a uno dei 15 indicatori considerati.
- In ogni casella viene riportato il valore "1" se per il determinato anno la variazione della regione è risultata la più negativa relativamente all'indicatore considerato, altrimenti la casella resta vuota.

La Tabella 7 contiene una elaborazione dei dati dell'esempio della Tabella 6. Come si vede le Regioni 1 e 2 presentano i dati più critici per l'indicatore Volume premi nei due diversi intervalli temporali. Le anomalie significative sono pertanto quelle evidenziate dal valore "1" nella tabella.

Tabella 7 – Identificazione delle anomalie significative (esempio)

| <b>Regione</b> | <b>Volume Premi 2016/2017</b> | <b>Volume Premi 2017/2018</b> |
|----------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Regione 1      | 1                             |                               |
| Regione 2      |                               | 1                             |
| Regione 3      |                               |                               |

## *11. Conclusione*

Questa versione 2.0 delle Linee Guida per il monitoraggio della Performance è il frutto di una elaborazione interna all'Organismo che si è sviluppata a seguito dell'incontro con la Direzione Generale e con la Tecnostruttura del 9 novembre 2018. In quell'occasione l'Oiv ha presentato i risultati del primo monitoraggio svolto a titolo sperimentale nella seconda metà del 2018. La presentazione ha suscitato discussioni riguardanti l'affidabilità dei dati utilizzati per il calcolo degli indicatori e l'utilità di un confronto con il Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP), ritenuto necessario considerando la novità dell'obbligo di monitoraggio attribuito all'Oiv dal d. lgs n. 74/2017.

Per quanto riguarda l'affidabilità dei dati, in alcuni casi ottenuti mediante stime, l'Oiv, consapevole di questo limite, ha evitato la loro pubblicazione e ha ritenuto opportuno mettere a punto le metodologie di stima come viene descritto in questo documento, raccomandando alla Tecnostruttura l'opportunità di una raccolta puntuale e rigorosa di tutti i dati necessari e, in particolare, degli FTE impegnati nei processi considerati dal monitoraggio. Inoltre, il suggerimento di avviare un confronto con il DFP sarà senz'altro accolto nella speranza che lo stesso DFP sia disponibile a dare qualche contributo alla elaborazione dell'Oiv.

Le Linee guida sono per la loro natura soggette a variazioni con lo sviluppo dell'esperienza di monitoraggio. L'Oiv terrà conto delle esigenze di aggiornamento di questo documento e provvederà a rilasciare una nuova versione di esso al termine di ogni anno di esercizio. Naturalmente ogni richiesta di miglioramento che provenga dagli Organi, dalla Tecnostruttura e dal DFP sarà considerata con la massima attenzione.

# Proposta di progetto

## Formato di presentazione

(elaborato dall'OIV in data 9 maggio 2018)

## 1 – Informazioni generali

|                          |
|--------------------------|
| Tipo di progetto         |
| Scadenza                 |
| Titolo del progetto      |
| Durata stimata (in mesi) |

### *Abstract*

|   |
|---|
| Breve sommario (max. 2,000 caratteri, inclusi spazi) per spiegare:  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• gli obiettivi della proposta</li><li>• come saranno raggiunti</li><li>• rilevanza rispetto alle attività programmate.</li></ul> |

## 2 – Informazioni specifiche

### *Responsabile del progetto*

Nome della persona responsabile del progetto e della Uo di appartenenza

### *Lista dei partecipanti*

| Numero di partecipanti | Organizzazione di appartenenza |
|------------------------|--------------------------------|
| 1 (Coordinatore)       |                                |
| 2                      |                                |
| 3                      |                                |

### *Obiettivi*

Descrizione degli obiettivi generali e specifici del progetto, che devono essere chiari, misurabili, realistici e raggiungibili nell'arco della durata del progetto.

### *Concezione e metodologia*

Descrizione di idee portanti, modelli e assunzioni coinvolti nel progetto.  
Descrizione della metodologia usata nelle sezioni più rilevanti del progetto.

### *Diffusione e valorizzazione dei risultati*

Pianificare le attività di diffusione e valorizzazione dei risultati del progetto.

### *Impatti attesi*

Analisi delle esternalità positive del progetto.

# 3 – Implementazione

## Piano di lavoro – Work package, Task, Rilasci, Milestone

Tab. 1 - Lista dei Work package (Wp)

| Wp No | Titolo del Wp | No di mese / persona | Mese di inizio* | Mese di fine* | Risultato atteso |
|-------|---------------|----------------------|-----------------|---------------|------------------|
|       |               |                      |                 |               |                  |
|       |               |                      |                 |               |                  |
|       |               |                      |                 |               |                  |
|       |               |                      |                 |               |                  |
|       |               | Totale               |                 |               |                  |

\* Dall'inizio del progetto

Tab. 2 - Descrizione dei Wp - Per ogni Wp:

|   |
|---|
| Obiettivi   |
| Descrizione dei task del Wp   |
| Breve descrizione dei rilasci e mese di rilascio (dall'inizio del progetto) |

Tab. 3 - Lista dei Rilasci

| Numero | Nome | Numero Wp | Nome responsabile | Tipo* | Data rilascio** |
|--------|------|-----------|-------------------|-------|-----------------|
|        |      |           |                   |       |                 |
|        |      |           |                   |       |                 |
|        |      |           |                   |       |                 |
|        |      |           |                   |       |                 |

\*Tipo:

Usare uno dei codici seguenti:

R: Documenti, report

DEM: Dimostrazione, pilota, prototipo, piani, ecc.

DEC: Siti web, proposta brevetti, iniziative di comunicazione, video, ecc.

ALTRO: Software, diagrammi tecnici, ecc.

\*\*Data rilascio in mesi dall'avvio del progetto.



Tab. 4 - Lista dei milestone\*\*\*

| Milestone No | Nome | Relativo work package(s) | Data *<br>(in mesi) | .. Verifica ** |
|--------------|------|--------------------------|---------------------|----------------|
|              |      |                          |                     | ....           |
|              |      |                          |                     |                |
|              |      |                          |                     | ..             |
|              |      |                          | _____               | ....           |

\*Data

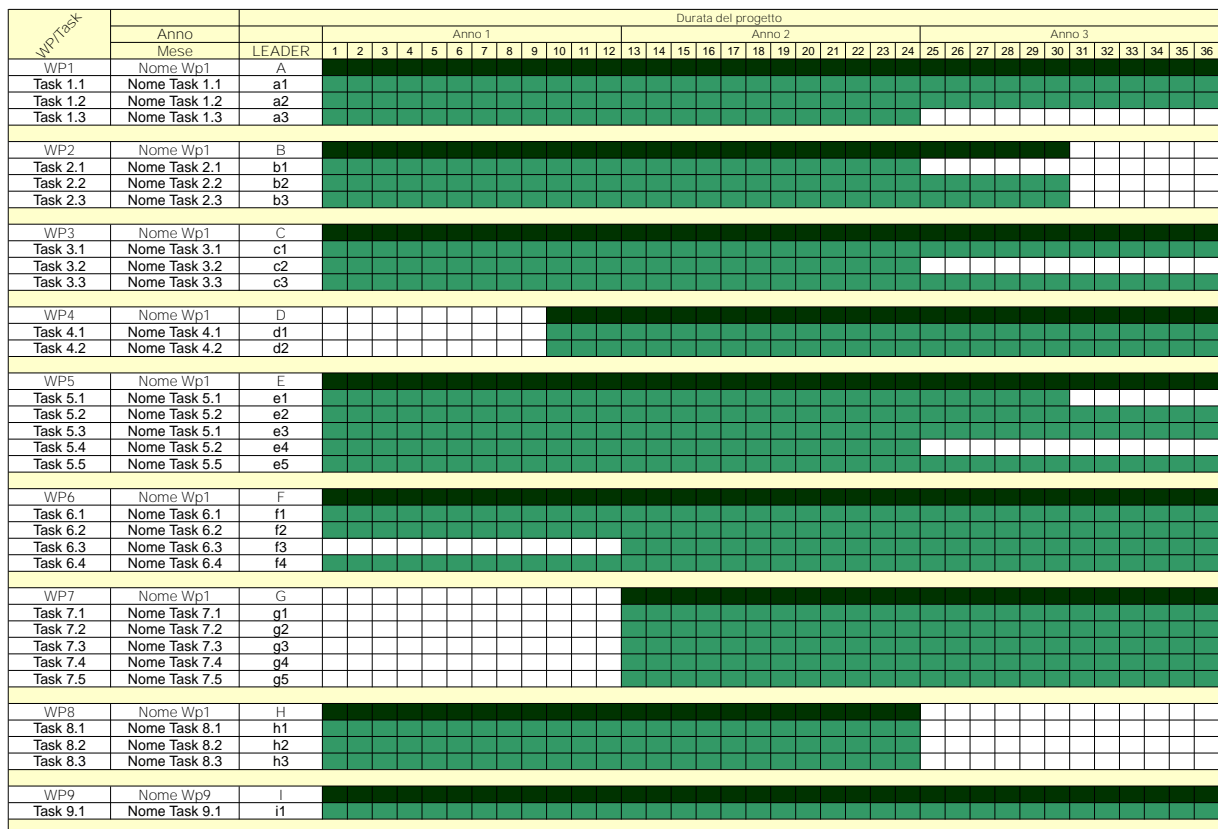
In mesi dall'avvio del progetto.

\*\* Verifica

Modalità di conferma del raggiungimento del milestone (p. e. indicatori, software collaudato, prototipo funzionante, valutazione di qualità, ecc.)

\*\*\* La struttura Wp-task, milestone e rilasci si può rappresentare efficacemente con un diagramma di Gantt o con un reticolo Pert (vedi esempio seguente)

Fig. 1 – Esempio di diagramma di Gantt per rappresentare Wp e Task



Tab. 5 - Analisi dei rischi critici\* dell'implementazione

| Descrizione del rischio (indicare il livello di probabilità: Bassa / Media / Alta) | Work package(s) coinvolti | Contromisure proposte |
|--|---------------------------|-----------------------|
|  | -                         | .                     |
|  | ..                        | ..                    |
|  |                           |                       |
|  | ..                        | ..                    |

\*Rischio critico

E' un evento o un problema possibile che può avere un impatto negativo sulla capacità del progetto di raggiungere gli obiettivi previsti

## 4 – Budget

Tab. 6 - Impegno di personale

|                       | Wpn | Wpn+1 | Wpn+2 | Totale mese/persona |
|-----------------------|-----|-------|-------|---------------------|
| Nome Uo1              |     |       |       |                     |
| Nome Uo2              |     |       |       |                     |
| Nome Uon              |     |       |       |                     |
| Totale mese / persona |     |       |       |                     |

Indicare il numero di mese / persona per l'intera durata del lavoro pianificato, per ciascun Wp e per ciascuna Unità organizzativa partecipante (Uo). Identificare il leader del Wp per ciascun WP mostrando in grassetto il numero di mese / persona.

Tab. 7 - 'Altri costi diretti' (viaggi, attrezzature, altri beni e servizi, infrastrutture) \*

| Nome Uo partecipante | Costo (€) | Giustificazione |
|----------------------|-----------|-----------------|
| Viaggi               |           |                 |
| Attrezzature         |           |                 |
| Altri beni e servizi |           |                 |
| TOTALE               |           |                 |

\*Altri costi diretti

Compilare la tabella per ogni Uo partecipante

Tab. 8 - Totale costi del progetto

| Numero | Uo partecipante | (A) Costi diretti del personale/€ | (B) Altri costi diretti/€ | (C) Costi indiretti/€ (=0.25(A+B)) |
|--------|-----------------|-----------------------------------|---------------------------|------------------------------------|
| 1      |                 |                                   |                           |                                    |
| Totale |                 |                                   |                           |                                    |
|        |                 |                                   |                           | TOTALE (A+B+C)                     |

## 5 – Indicatori

Nella tabella seguente si riportano alcuni indicatori che possono essere usati per controllare lo stato di avanzamento del progetto, la qualità dei rilasci e l'impatto. La lista non è esaustiva ed è suscettibile di ulteriori sviluppi.

*Tab. 9 – Indicatori per il controllo dell'avanzamento del progetto e della qualità del risultato*

| Tipologia di indicatore | Nome indicatore                                       | Modalità di calcolo                 |
|-------------------------|---|-------------------------------------|
| Efficienza              | Scostamento dei tempi di attuazione dei Wp            | Mese attuale – mese previsto        |
| Efficienza              | Scostamento dei tempi di raggiungimento dei milestone | Mese attuale – mese previsto        |
| Economicità             | Scostamento nel budget di personale dei Wp            | Impegno attuale – impegno previsto  |
| Efficacia               | Qualità dei rilasci                                   | Analisi di customer satisfaction    |
| Impatto                 | Usabilità   | Analisi dell'utilizzo dei risultati |

Allegato n.2

## Questionario di Valutazione dei servizi Inail

*Presentazione.....*

I dati personali e i giudizi raccolti saranno elaborati in modo aggregato sulla base delle risposte fornite dal campione di utenti, ai sensi del Regolamento Ue 2016/679, noto come Gdpr (General Data Protection Regulation)

Indica quanto sei d'accordo con le affermazioni di seguito riportate assegnando un voto da 1 a 4 (1 = per niente; 2= poco; 3= abbastanza; 4= molto d'accordo). Nei casi in cui non hai elementi per esprimerti puoi selezionare la casella "non so".

| N. | DOMANDA  | SCALA DI VALUTAZIONE |   |   |   |        |
|----|--|----------------------|---|---|---|--------|
|    |  | 1                    | 2 | 3 | 4 | non so |
| 1  | Il mio luogo di lavoro è facilmente raggiungibile (segnaletica, assenza di barriere architettoniche, presidiato dal trasporto pubblico...)                   | 1                    | 2 | 3 | 4 | non so |
| 2  | Le caratteristiche del mio luogo di lavoro (spazio, luminosità, rumorosità, postazione di lavoro...) sono soddisfacenti                                      | 1                    | 2 | 3 | 4 | non so |
| 3  | Il mio luogo di lavoro è sicuro (impianti, misure antincendio, emergenza...)   | 1                    | 2 | 3 | 4 | non so |
| 4  | Ho ricevuto informazioni e formazione appropriati sui rischi connessi alla mia attività lavorativa e sulle relative misure di prevenzione e protezione       | 1                    | 2 | 3 | 4 | non so |
| 5  | Ho le attitudini e le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro   | 1                    | 2 | 3 | 4 | non so |
| 6  | L'Inail investe sulle persone attraverso un'adeguata attività di formazione  | 1                    | 2 | 3 | 4 | non so |
| 7  | Il risultato della valutazione delle mie competenze aiuta a migliorare la mia prestazione  | 1                    | 2 | 3 | 4 | non so |
| 8  | Il servizio di valutazione è equo  | 1                    | 2 | 3 | 4 | non so |
| 9  | Riesco facilmente ad accedere alle informazioni necessarie per svolgere le attività di mia competenza (circolari, determine, sentenze, manuali operativi...) | 1                    | 2 | 3 | 4 | non so |
| 10 | Le regole di comportamento sono definite in modo chiaro  | 1                    | 2 | 3 | 4 | non so |
| 11 | I rapporti con altre unità organizzative sono facili e collaborative   | 1                    | 2 | 3 | 4 | non so |
| 12 | La comunicazione all'interno delle Strutture e delle Direzioni è adeguata  | 1                    | 2 | 3 | 4 | non so |

|           |   |   |   |   |   |        |
|-----------|---|---|---|---|---|--------|
| <b>13</b> | Quando mi avvalgo dei servizi di Assistenza per problemi operativi e procedurali ricevo il supporto adeguato  | 1 | 2 | 3 | 4 | non so |
| <b>14</b> | Le funzioni del Portale del Dipendente facilitano la gestione della mia posizione lavorativa (assenze/monitoraggio presenze/ richieste...)                      | 1 | 2 | 3 | 4 | non so |
| <b>15</b> | Le comunicazioni/provvedimenti inviati agli utenti in merito all'istruttoria della pratica sono semplici e chiari   | 1 | 2 | 3 | 4 | non so |
| <b>16</b> | I servizi on line presenti sul portale Inail e utilizzati dagli utenti esterni (Consulenti, Aziende, Lavoratori...) facilitano il processo di lavoro in Ufficio | 1 | 2 | 3 | 4 | non so |
| <b>17</b> | Il materiale comunicativo messo a disposizione del pubblico - volantini e brochure - facilita il mio lavoro   | 1 | 2 | 3 | 4 | non so |
| <b>18</b> | Il sistema di assistenza multicanale (InailRisponde, Faq, Contact Center, SuperAbile...) contribuisce efficacemente all'attività di supporto                    | 1 | 2 | 3 | 4 | non so |
| <b>19</b> | Le azioni promosse dell'Inail a favore della conciliazione tra i tempi di lavoro e i tempi di vita soddisfano le mie esigenze                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | non so |
| <b>20</b> | Il servizio viaggi e trasferte è adeguato   | 1 | 2 | 3 | 4 | non so |
| <b>21</b> | I servizi di welfare aziendale (mensa, assicurazione salute, asilo nido...) sono adeguati   | 1 | 2 | 3 | 4 | non so |
| <b>22</b> | I trasporti interni sono adeguati   | 1 | 2 | 3 | 4 | non so |
| <b>23</b> | L'Inail è attento alla tutela ambientale  | 1 | 2 | 3 | 4 | non so |
| <b>24</b> | L'Inail promuove l'orientamento al servizio e ai bisogni dei propri dipendenti  | 1 | 2 | 3 | 4 | non so |

Allegato n.3 – Indicatori per gli obiettivi strategici (Relazione programmatica 2019-2021)

| MISSIONI                             | AZIONI PROGRAMMATICHE   | OBIETTIVI STRATEGICI  | INDICATORI  | BASELINE   | TARGET   | Note   |
|--------------------------------------|---|---|---|--|--|--|
|                                      |   | <b>1.1 Premi:</b>   |   |  |  |  |
| Missione 1 - Politiche Previdenziali | Programma 1 - Gestioni tariffarie ed economiche degli assicuranti | a) aggiornamento Tariffe  | Indicatore: Stato avanzamento lavori (SAL) del progetto di revisione del processo applicativo sistema tariffe | SAL all'inizio dell'anno di riferimento rispetto | SAL alla fine dell'anno di riferimento: rispetto al raggiungimento dell'obiettivo strategico triennale o pluriennale, x%             | Indicatori SAL: (tempo, risorse impiegate, qualità dei risultati)<br>Obiettivo: riduzione tariffaria |
|                                      |   | b) riduzione per prevenzione (OT24)   | Indicatore: % diminuzione premi   | valore anno precedente                           | x%   |  |
|                                      |   | <b>1.2 Contribuzione agricola:</b> rilascio dell'applicativo informatico per il monitoraggio delle posizioni contributive | Indicatore: SAL applicativo informatico   | SAL all'inizio dell'anno di riferimento          | SAL alla fine dell'anno di riferimento: rispetto al raggiungimento dell'obiettivo strategico triennale o pluriennale, x%             |  |
|                                      |   | <b>1.3 Contrasto all'evasione ed elusione</b>   | Indicatore: Quantità recupero evasione (in euro)  | valore anno precedente                           | + x %  |  |
|                                      |   | <b>1.4 Recupero crediti</b>   | Indicatore: % recupero degli importi rispetto a liste di evidenza   | valore anno precedente                           | + x %  |  |
|                                      |   | <b>1.5 Rapporto assicurativo:</b>   |   |  |  |  |
|                                      |   | a) adeguamento normativo e regolamentare  | Indicatore: SAL progetto di adeguamento   | SAL all'inizio dell'anno di riferimento          | SAL alla fine dell'anno di riferimento: rispetto al raggiungimento dell'obiettivo strategico triennale o pluriennale, x%             |  |
|                                      |   | b) incentivazione assicurazioni in ambito domestico   | Indicatore: N. di assicurazioni in ambito domestico   | valore anno precedente                           | + n  |  |
|                                      |   | <b>1.6 Realizzazione Anagrafe assicurati</b>  | Indicatore: SAL progetto  | SAL all'inizio dell'anno di riferimento          | 1) SAL alla fine dell'anno di riferimento: rispetto al raggiungimento dell'obiettivo strategico triennale o pluriennale, x%<br>2) x% |  |
| Missione 1 - Politiche Previdenziali | Programma 2: Prestazioni economiche agli assicurati               | <b>2.1 Miglioramento prestazioni economiche infortunati e tecnopatici</b>   | Indicatore: Totale indennizzi / n. infortunati e tecnopatici (spesa media)                                    | valore del rapporto a inizio anno                | + x % di spesa media   | Con revisione tabella indennizzo e applicazione coefficiente tecnico di rivalutazione                |
|                                      |   | <b>2.2 Accertamenti medico-legali:</b>  |   |  |  |  |
|                                      |   | a) aggiornamento formativo su aspetti sanitari legati ai rischi lavorativi per omogeneità di applicazione                 | Indicatore: N. giorni formazione / n. soggetti  | valore anno precedente                           | + x  |  |
|                                      |   | b) Piena operatività del Registro nazionale delle malattie professionali  | Indicatore 1: SAL progetto di aggiornamento<br>Indicatore 2: n. denunce/segnalazioni                          | valori anno precedente                           | 1) SAL alla fine dell'anno di riferimento: rispetto al raggiungimento dell'obiettivo strategico triennale o pluriennale, x%<br>2) x% |  |

|  |  |   |  |   |   |   |
|--|--|---|--|---|---|---|
| Missione 2 -<br>Tutela della<br>salute               | Programma 1:<br>Attività socio-<br>sanitarie                             | <b>1.3 Attività di riabilitazione acquisite da terzi</b>  | Indicatore 1: spesa totale<br>Indicatore 2: n. di assistiti  | valori anno precedente  | 1) spesa + x %<br>2) n. assistiti anno precedente + x %   | Obiettivo: riduzione tempi di guarigione                                |
|  |  | <b>1.4 Attività protesiche acquisite da terzi</b>   | Indicatore: Entità spesa da terzi, esclusa spesa da terzi di Budrio / entità spesa totale  | valore anno precedente  | valore fine anno: - x   | ...   |
|  | Programma 2:<br>Reinserimento socio-lavorativo                           | <b>Attività di reinserimento</b>  | Indicatore 1: n. progetti<br>Indicatore 2: entità spesa  | valori inizio anno  | 1) +x<br>2) + x %   |   |
|  | Programma 3:<br>Attività di assistenza effettuata da strutture INAIL     | a) Riorganizzazione Centro di Riabilitazione Motoria di Volterra e del Centro Protesi di Budrio   | Indicatore 1: SAL progetti di riorganizzazione<br>Indicatore 2: Tempi medi di attesa per Budrio  | 1) SAL all'inizio dell'anno di riferimento<br>2) valore anno precedente | 1) SAL alla fine dell'anno di riferimento: rispetto al raggiungimento dell'obiettivo strategico triennale o pluriennale, x%<br>2) -x% |   |
| b) Ampliamento della rete dei centri di fisioterapia |  | Indicatore: N. centri   | n. inizio anno   | + x   | ....  |   |
| Missione 3 -<br>Politiche per il<br>lavoro           | Programma 1:<br>Sostegno economico orientato alla prevenzione            | a) Incentivazione di progetti di innovazione orientati alla prevenzione e per progetti di bonifica  | Indicatore 1: entità dello stanziamento per assi di finanziamento<br>Indicatore 2: entità spesa per assi di finanziamento  | valori anno precedente  | 1) 31% del gettito 2017 + 3% incassi per azioni di rivalsa + risorse ministeriali<br>2) + x%  | ...   |
|  |  | b) Condivisione di progetti come condizione per la premialità   | Indicatore: N. progetti condivisi / totale progetti  | valore anno precedente  | valore fine anno: +x  | ...   |
|  | Programma 2:<br>Formazione per la prevenzione                            | Formazione per nuovi rischi, per mancati incidenti, lavoratori autonomi e dipendenti, alto rischio, approfondimenti specialistici, molestie e mobbing, studenti | Indicatore 1: n. giornate di formazione per tipologia di soggetti<br>Indicatore 2: n. partecipanti per tipologia di soggetti<br>Indicatore 3: entità spesa per tipologia di soggetti/ spesa totale per la formazione | valori anno precedente  | valori fine anno: x   | ...   |
|  | Programma 3:<br>Informazione, consulenza e assistenza per la prevenzione | a) Realizzazione di un ambiente di consultazione interattivo  | Indicatore: SAL sviluppo e revisione sistemi   | SAL all'inizio dell'anno di riferimento                                 | SAL alla fine dell'anno di riferimento: rispetto al raggiungimento dell'obiettivo strategico triennale o pluriennale, x%              | Prevedere stanziamento complessivo annuo pari all'1,3% del gettito 2017 |
|  |  | b) Riorganizzazione banche dati INAIL e Sistema informativo per la prevenzione SINP   | Indicatore: SAL sviluppo sistema   | SAL all'inizio dell'anno di riferimento                                 | SAL alla fine dell'anno di riferimento: rispetto al raggiungimento dell'obiettivo strategico triennale o pluriennale, x%              |   |
|  |  | c) Organizzazione del patrimonio informativo (lett. c pag. 29 Rel. Progr. 2019-2021)  | Indicatore: SAL sviluppo sistema   | SAL all'inizio dell'anno di riferimento                                 | SAL alla fine dell'anno di riferimento: rispetto al raggiungimento dell'obiettivo strategico triennale o pluriennale, x%              |   |
|  |  | d) Iniziative di condivisione e divulgazione della cultura della prevenzione  | Indicatore: N. iniziative  | valore anno precedente  | valore fine anno: x   |   |



|  |  |   |  |  |   |                       |
|--|--|---|--|--|---|-----------------------|
| Missione 4 -<br>Ricerca e<br>Innovazione                                   | Programma 1:<br>Attività di ricerca<br>istituzionale | a) Aumentare le entrate per<br>certificazione e verifica  | Indicatore 1: Totale da entrate<br>certificazione e verifica<br>Indicatore 2: Totale prestazioni rese da<br>Inail/totale prestazioni erogate da soggetti<br>abilitati                          | valori anno precedente   | 1) valore fine anno: +5%<br>2) +x   |                       |
|  |  | b) Attività di ricerca istituzionale<br>(escluso amianto)   | Indicatore: Entità stanziamenti  | valore anno precedente   | +x%   | 1,5‰ del gettito 2017 |
|  |  | c) Collaborazione al Piano Nazionale<br>Amianto   | Indicatore: Entità stanziamenti  | valore anno precedente   |   | 0,1‰ del gettito 2017 |
|  | Programma 2:<br>Attività di ricerca<br>scientifica   | a) Sviluppo di una metodologia di<br>pianificazione e di monitoraggio dei<br>risultati con analisi della qualità della<br>ricerca | Indicatore: SAL progetto   | SAL all'inizio dell'anno di<br>riferimento   | SAL alla fine dell'anno di riferimento: rispetto<br>al raggiungimento dell'obiettivo strategico<br>triennale o pluriennale, x%  |                       |
|  |  | b) Attività di ricerca scientifica  | Indicatore 1: entità stanziamenti<br>Indicatore 2: importi erogati   | valori anno precedente   | Indicatore 1: stanziamento complessivo in<br>rapporto al gettito 2017 pari al 3,3‰ +0,2‰<br>(per ricerca amianto) ad integrazione dei<br>finanziamenti statali      Indicatore 2: +<br>x% |                       |
|  | Missione 5 -<br>Servizi generali<br>e istituzionali  | Risorse umane   | a) Piano della formazione per<br>l'aggiornamento, la crescita e la<br>riqualificazione professionale   | Indicatore 1: n. giorni formazione<br>Indicatore 2: n. partecipanti per tipologia<br>Indicatore 3: Grado di copertura della<br>popolazione interessata | Valori inizio anno  | 1) x<br>2) x<br>3) x% |
| b) Copertura del nuovo fabbisogno di<br>specifiche professionalità         |  |   | Indicatore 1: Rapporto nuovo fabbisogno<br>professionalità (socio-sanitari, mediche<br>ecc.) /totale nuovo fabbisogno di<br>personale      Indicatore 2: forza<br>disponibile/totale personale | 1) valore precedente alla<br>definizione del nuovo<br>fabbisogno<br>2) valore inizio anno  | valore 2019: % prevista nel nuovo fabbisogno<br>Valore 2020/2021: x%  |                       |
| c) Mantenimento degli standard di<br>produttività della funzione ispettiva |  |   | Indicatore 1: n. ispezioni<br>Indicatore 2: n. ispettori   | valori 2017  | ≥valore standard per il 2019  |                       |
| d) Realizzare l'indagine sul benessere<br>organizzativo                    |  |   | Indicatore: Media degli indici di benessere<br>organizzativo   | valore ultima indagine   | + 10% rispetto all'indagine al 2014   |                       |
| e) Promuovere le pari opportunità  |  |   | Indicatore: N. donne in posizioni di<br>responsabilità / totale persone con<br>responsabilità  | valore anno precedente   | +x%   |                       |
| Organizzazione   |  | a) Favorire l'integrazione e la<br>condivisione di responsabilità   | Indicatore: SAL progetto   | SAL all'inizio dell'anno di<br>riferimento   | SAL alla fine dell'anno di riferimento: rispetto<br>al raggiungimento dell'obiettivo strategico<br>triennale o pluriennale, x%  |                       |
|  |  | b) Ingegnerizzazione dei processi   | Indicatore: n. processi reingegnerizzati /<br>totale processi  | valore anno precedente   | +x%   |                       |
|  |  | c) Revisione carte dei servizi con<br>indicatori di qualità   | Indicatore: SAL progetto   | SAL all'inizio dell'anno di<br>riferimento   | SAL alla fine dell'anno di riferimento: rispetto<br>al raggiungimento dell'obiettivo strategico<br>triennale o pluriennale, x%  |                       |
|  |  | d) Monitoraggio dei servizi resi  | Indicatore: Customer satisfaction  | valore anno precedente   | +x% di miglioramento  |                       |
|  |  | e) Ridurre gli squilibri di produzione<br>(Ob del Presidente al DG)   | Indicatore: La varianza della media degli<br>indicatori di produzione su base<br>territoriale  | valore anno precedente   | -10% rispetto all'anno precedente   |                       |