

**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 1.7

15 OTTOBRE 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
5.1 Monitoraggio delle attività delle strutture centrali .....	6
5.2 Monitoraggio dello stato di salute dell’amministrazione.....	6
5.3 Monitoraggio degli obiettivi di produzione .....	7
5.4 Monitoraggio degli obiettivi strategici .....	7
6. Linee guida per la costruzione e descrizione di indicatori.....	7
7. Gestione operativa.....	8
8. Fase di preparazione dei dati.....	8
9. Analisi descrittiva .....	9
10. Analisi decisionale.....	9
10.1 Premessa.....	9
10.2 Clusterizzazione .....	11
10.3 Preparazione dei dati per le anomalie ripetute.....	12
10.4 Preparazione dei dati per le anomalie significative.....	12
10.5 Identificazione delle anomalie ripetute .....	13
10.6 Identificazione delle anomalie significative .....	14
Tabella 1 – Indicatori dello stato di salute dell’Amministrazione.....	15
Tabella 2 – Indicatori per gli obiettivi di produzione .....	16
Tabella 3 - Indicatori per gli obiettivi strategici (Relazione programmatica 2019-2021).....	18

## *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 2017<sup>1</sup> e ai dati riepilogativi del monitoraggio trimestrale<sup>2</sup>, i 68 obiettivi di sviluppo (progetti e attività una tantum) di 20 strutture centrali e i 194 obiettivi standard/gestione (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 i 127 obiettivi centrali delle strutture territoriali.

Le analisi quantitative degli obiettivi di produzione delle Sedi territoriali e delle Direzioni regionali riguardano 22 prodotti/attività misurate da 24 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

---

<sup>1</sup> Piano della Performance 2017 (Det. Pres. n. 230 del 16/5/2017)

<sup>2</sup> v. Processo produttivo e profili finanziari – Dati riepilogativi - 2° trimestre 2017

analisi quantitative di tutti gli obiettivi di produzione delle Sedi territoriali e delle Direzioni regionali che riguardano 49 prodotti/attività misurati da 78 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.

E' disponibile anche una carta dei servizi che segnala, per ogni macrofunzione, 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-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>3</sup>.

Il rapporto include anche un'analisi delle performance territoriali con la tecnica dell'analisi del baricentro finanziario applicata a: a) equilibrio finanziario, b) efficienza, c) efficacia, d) economicità, e) equilibrio gestionale medio (media di *b, c, d*), f) customer

---

<sup>3</sup> Tableau de Bord in "Per una visione strategica 2010-2013" del 18 febbraio 2013.

satisfaction, g) equilibrio totale medio. Questa analisi ha consentito di individuare situazioni anomale e critiche presenti in alcune realtà territoriali.

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

Nel periodo considerato l'Oiv 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, sappia utilizzare efficacemente la grande quantità di dati disponibili e produca risultati utili per l'Istituto e per i portatori di interesse, non sovrapponendosi con le attività di altri Organi, del controllo di gestione e di altre strutture dell'Ente. L'esperienza condotta nel 2013 offre qualche spunto di riferimento utile.

#### *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), di concerto con le strutture di pianificazione e controllo. Gli indicatori KPI saranno valorizzati ogni anno con riferimento al triennio precedente. Questa attività, curata dall'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>4</sup>; obiettivi di produzione; stato di salute dell'Amministrazione) saranno previsti, entro il primo semestre 2019, un incontro di presentazione della metodologia di monitoraggio e di analisi dei risultati del I° monitoraggio sperimentale sulle attività di produzione e, successivamente, un incontro di presentazione dello stato di salute dell'Amministrazione. A regime, saranno programmati due eventi con cadenza semestrale. Entro il 2019 l'Oiv valuterà la

---

<sup>4</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.

possibilità di estendere l'analisi agli obiettivi strategici, in collaborazione con il CIV e con la Tecnostruttura.

#### 5.1 Monitoraggio delle attività delle strutture centrali

Il monitoraggio dell'attività delle strutture centrali ha richiesto una specifica attività di revisione dei metodi di valutazione e misurazione per la esigenza di 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).

Per ottenere qualche risultato utile occorre aggiornare il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance includendovi:

1. La scheda "Proposta di progetto, formato di presentazione" elaborata dall'Oiv il 9/5/2018 (vedi allegato 1)
2. Il questionario per gli utenti interni sui servizi strumentali e di supporto, elaborato in collaborazione con la Tecnostruttura (vedi allegato 2).

#### 5.2 Monitoraggio dello stato di salute dell'amministrazione

La salute dell'amministrazione<sup>5</sup> sarà oggetto di un'analisi specifica che si potrà effettuare a partire dai dati di fine 2016. A tale scopo l'Oiv impiegherà l'insieme di KPI selezionati concentrando l'attenzione sulle risorse intangibili più distanti dal focus dell'attenzione del vertice politico-amministrativo dell'Ente. Gli indicatori selezionati sono riportati nella tabella 1.

Sul monitoraggio dello stato di salute dell'amministrazione sarà redatto un rapporto specifico da parte dell'Oiv.

---

<sup>5</sup> Dipartimento della Funzione Pubblica, Linee guida per il Piano della performance – Ministeri, n. 1, giugno 2017.

### 5.3 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.

### 5.4 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 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 monitoraggio.

## *6. Linee guida per la costruzione e descrizione di indicatori*

Al link <https://performance.gov.it/riferimenti-normativi-delibere/delibere-pareri>, si trova la delibera Civit n. 189/2010, Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (articoli 13, comma 6, lett. d) e 30, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150). Il paragrafo 4.2 della delibera riguarda "Schemi di sviluppo di indicatori e target".

## *7. 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.

## *8. Fase di preparazione dei dati*

I dati si raccolgono in 63 file in formato .xlsx (21 regioni per tre anni) ciascuno dei quali contiene tabella contenente le grandezze che servono per il calcolo degli indicatori. Dai questi 63 file si ricavano le tabelle che includono il valore dei 15 indicatori della tabella 2 per le strutture periferiche e per le direzioni regionali, ad un livello di approfondimento consentito dalla disponibilità di dati certificati<sup>6</sup>. La procedura di calcolo prevede un foglio excel che contiene una tabella di 15 colonne, per ciascuna delle regioni e per ciascun anno. Ogni colonna è riferita a un singolo indicatore. In ogni cella si deve inserire la formula per il calcolo dell'indicatore che si applica a tutte le righe di tutte le tabelle nei vari file.

Il risultato in questo modo sarà una raccolta di 63 file in formato .xlsx con 2 fogli ciascuno: il primo con le grandezze, il secondo con gli indicatori. Questi fogli saranno poi opportunamente riuniti, in base alle esigenze delle analisi che verranno descritte di seguito, mediante due strumenti di Excel:

- Il componente POWER QUERY (Excel 2013)
- La funzione "Recupera e trasforma dati" del componente DATI (Excel 2016)

Per riunire i fogli di file diversi in un unico foglio di un unico file è sufficiente raggruppare tutti i file di interesse in un'unica cartella, ed eseguire i comandi indicati dal sito di supporto clienti di Microsoft Office (link: <https://support.office.com/it-it/article/unire-i-file-in-una-cartella-con-file-binari-combinare-power-query-94b8023c-2e66-4f6b-8c78-6a00041c90e4>).

---

<sup>6</sup> Nel primo monitoraggio sperimentale (settembre 2018) i dati delle strutture periferiche sono solo stimati, quindi le analisi dei relativi indicatori non sono attendibili.



## *9. Analisi descrittiva*

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.

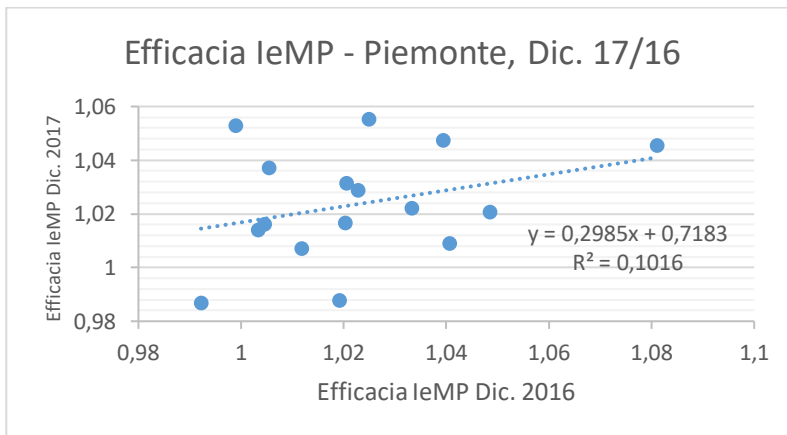
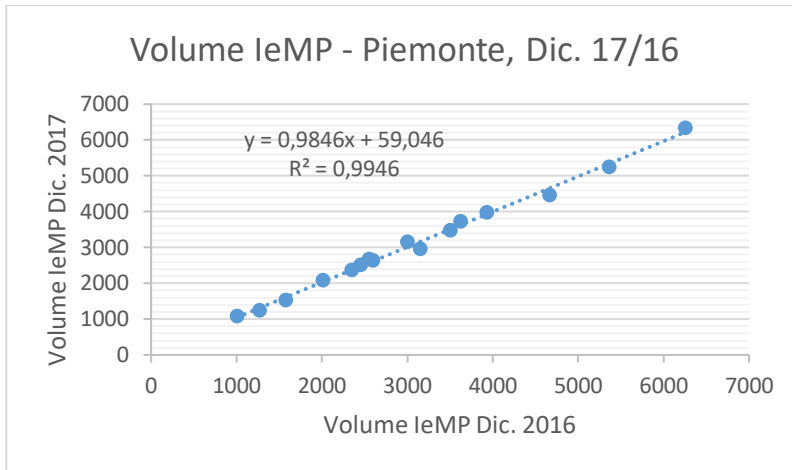
Per ottenere la matrice di correlazione si devono prima unire le tabelle con i dati degli indicatori usando lo strumento di Excel 2013 "Power Query", oppure "Dati – Recupera e trasforma dati" di Excel 2016. Dopo un periodo di sperimentazione è opportuno approfondire queste prime osservazioni procedendo all'analisi dei fattori, volta alla ricerca di una eventuale struttura latente nei dati che possa chiarire alcuni aspetti della correlazione fra indicatori.

Poiché questa analisi è finalizzata unicamente all'esplorazione della struttura dei dati, è opportuno procedere separatamente anno per anno. Questo tipo di analisi non viene effettuata per il primo monitoraggio sperimentale.

## *10. Analisi decisionale*

### 10.1 Premessa

Gli indicatori di volume sono dati di conteggio, diversamente dagli altri indicatori che sono costituiti da rapporti di quantità spesso eterogenee (es. costi/conteggi). Questi ultimi tendono dunque a presentare una variabilità annuale maggiore degli indicatori di volume. A titolo di esempio si riportano due grafici facenti riferimento alle sedi locali del Piemonte, dati su "Infortuni e malattie professionali".



Lo scopo del decisore che vuole valutare la performance deve essere quello di individuare, fra le molteplici fonti di variabilità, quale è legata 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 sulle fonti di variabilità. Gli indicatori vanno usati principalmente per isolare quei sottoinsiemi di popolazione in esame dove è maggiormente probabile che si siano stabilite modalità di produzione dalle performance critiche, identificando eventuali anomalie ripetute e anomalie significative. A titolo di esempio si osservi il secondo grafico presentato sopra, quello degli indicatori di efficacia (casi definiti/casi aperti) delle sedi piemontesi negli anni 2016 e 2017. Ogni punto rappresenta una sede. Risaltano due punti in basso a sinistra: la sede più a sinistra (0,98 0,99) definisce sistematicamente meno casi di quanti ne apra, la sede più a destra (1,02 0,98) nel 2016 definisce più casi di quanti ne apra, riducendo poi il rapporto di più di tre punti percentuali. In questo caso è probabile che la prima sede menzionata possieda problemi cronici di efficacia.

La metodologia generale di monitoraggio prevede la selezione di alcune regioni rappresentative, all'interno delle quali selezionare le sedi da monitorare in modo specifico. La fase di analisi deve dunque 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;
- Preparazione dei dati per l'identificazione delle anomalie ripetute e delle anomalie significative;
- Identificazione delle anomalie ripetute e delle anomalie significative;
- Presentazione dei risultati.

## 10.2 Clusterizzazione

A supporto dell'analisi decisionale, per meglio comprendere le motivazioni di eventuali fenomeni di differenziazione nella produzione, le realtà territoriali saranno "clusterizzate" raggruppando le 21 strutture secondo i dati ottenuti sulla base del volume della domanda, limitatamente al 2018, in seguito sulla base di altri parametri quantitativi e qualitativi.

I campi di indagine saranno tre: "Portafoglio PAT (Posizioni Assicurative Territoriali)"; "Portafoglio Rendite in Gestione"; "Portafoglio Infortuni" che espongono i carichi di lavoro in gestione nelle singole regioni.

Si possono così prevedere varie tipologie di strutture regionali:

- Strutture di tipo A - *grandi* – con le regioni: Campania, Emilia Romagna, Lazio, Lombardia, Piemonte, Puglia, Sicilia, Toscana e Veneto;
- Strutture di tipo B – *medie* – con Abruzzo, Calabria, Friuli V. Giulia, Liguria, Marche, Sardegna<sup>7</sup> e Umbria;
- Strutture di tipo C – *piccole* – con Basilicata, Molise, Valle d'Aosta, Provincia autonoma di Bolzano e Provincia autonoma di Trento.

Ai cluster così ottenuti si applicheranno le procedure descritte nel seguito.

---

<sup>7</sup> La Sardegna è collocata nella fascia media non tanto per la sua estensione quanto per la complessità che la caratterizza.

### 10.3 Preparazione dei dati per le anomalie ripetute

Per ogni struttura periferica si devono sommare, lungo gli anni presi in esame, gli indicatori di efficacia, efficienza ed economicità separatamente per ciascun indicatore e area. Si devono poi riunire le strutture appartenenti ad uno stesso cluster in una tabella come nell'esempio sottostante (osservazioni fittizie).

<b>SOMME 16/17/18</b>	<b>EFFICACIA PREMI</b>	<b>EFFICACIA Inf. e MP</b>	<b>EFFICACIA RENDITE</b>	<b>EFFICACIA FORMAZIONE</b>
Sede 1	3,10	2,99	3,07	2,89
Sede 2	3,01	3,21	3,14	2,99
Sede 3	2,97	3,08	3	3,03
Direzione 1	3	2,99	2,76	3,02

L'esempio si limita ai soli indicatori di efficacia per ragioni di spazio. La tabella prevista dovrà contenere una colonna per ciascun indicatore di efficacia, efficienza ed economicità.

### 10.4 Preparazione dei dati per le anomalie significative

Per ogni struttura periferica si devono calcolare i tassi di crescita per due anni vicini degli indicatori di volume, separatamente per ciascuna area, e le differenze annuali fra i valori degli indicatori di efficacia, efficienza ed economicità separatamente per ogni indicatore e area. Si devono poi riunire le strutture appartenenti ad uno stesso cluster in una tabella per ogni coppia di anni come nell'esempio sottostante (osservazioni fittizie).

<b>DIFFERENZE 16/17</b>	<b>EFFICACIA PREMI</b>	<b>EFFICACIA Inf. e MP</b>	<b>EFFICACIA RENDITE</b>	<b>EFFICACIA FORMAZIONE</b>
Sede 1	0,1	0,17	-0,01	0,04
Sede 2	-0,05	0,07	-0,16	0,03
Sede 3	-0,04	0,13	0,13	0,2
Direzione 1	0	0,02	0,11	-0,12

L'esempio si limita agli indicatori di efficacia per ragioni di spazio. La tabella prevista dovrà contenere una colonna per le differenze di ogni indicatore di efficacia, efficienza ed economicità, più le colonne con i tassi di crescita per gli indicatori di volume.

#### 10.5 Identificazione delle anomalie ripetute

Per ogni colonna di ogni tabella si deve selezionare un numero fisso di strutture organizzative che hanno i valori più critici nel determinato ambito e memorizzarle in una tabella Excel fatta nel seguente modo:

- Ogni riga si riferisce a una struttura organizzativa;
- Ogni colonna a un ambito (indicatore/area) in cui ciascuna sede organizzativa può risultare fra quelle con i valori più critici.
- Ogni casella dell'esempio contiene 1 per indicare che quella sede risulta fra le più critiche in quell'ambito, altrimenti non contiene niente.

Qui una tabella di esempio riferita ai dati fittizi del precedente esempio, in cui il numero delle sedi più critiche selezionate è 1 (si seleziona unicamente la più critica).

<b>SOMME 16/17/18</b>	<b>EFFICACIA PREMI</b>	<b>EFFICACIA Inf. e MP</b>	<b>EFFICACIA RENDITE</b>	<b>EFFICACIA FORMAZIONE</b>
Sede 1		1		1
Sede 2				
Sede 3	1			
Direzione 1		1	1	

Facciamo notare come nell'esempio, per quanto riguarda "Efficacia Inf. e MP" sono state selezionate due sedi in quanto aventi lo stesso valore. In generale, qualora vi siano sedi con la stessa somma, se necessario per raggiungere il numero prefissato di sedi con valori critici da selezionare, esse vanno selezionate tutte.

## 10.6 Identificazione delle anomalie significative

Allo stesso modo per ogni colonna di ogni tabella si deve selezionare un numero fisso di strutture organizzative che risultano essere quelle con valori più critici nel determinato ambito e memorizzarle in una tabella Excel fatta nel seguente modo:

- Ogni riga si riferisce a una struttura organizzativa.
- Ogni colonna si riferisce a un ambito in cui ciascuna sede organizzativa può risultare fra quelle critiche.
- Ogni casella contiene 1 per indicare che quella sede risulta fra quelle con i dati più critici in quell'ambito, altrimenti non contiene niente.

Qui una tabella di esempio riferita ai dati fittizi del precedente rispettivo esempio, in cui il numero di sedi con valori critici selezionate è 1 (si seleziona unicamente la sede con il valore più critico).

<b>DIFFERENZE 16/17</b>	<b>EFFICACIA PREMI</b>	<b>EFFICACIA Inf. e MP</b>	<b>EFFICACIA RENDITE</b>	<b>EFFICACIA FORMAZIONE</b>
Sede 1			1	1
Sede 2	1			
Sede 3				
Direzione 1		1		

Vale anche qui la considerazione fatta precedentemente sui dati critici multipli.

Tabella 1 – Indicatori dello stato di salute dell'Amministrazione

AREA	INDICATORE	NOTE
<b>Salute organizzativa</b>	Livello di benessere organizzativo	Indicatore sintetico derivato dall'analisi dei dati rilevati
	Rapporto tra personale impiegato in produzione e personale a supporto delle strutture produttive	
	Presenza: rapporto tra le unità disponibili e forza lavoro equivalente (FTE)	Le unità disponibili sono al netto del lavoro straordinario, del <i>time sheet</i> <sup>8</sup> , della formazione e delle ore di presenza non retribuita e delle altre assenze dovute a motivi esogeni all'azione manageriale
<b>Salute professionale</b>	% di dipendenti con lauree tecnico-scientifiche/economiche/di area medica	
	Grado di copertura del fabbisogno complessivo di professionalità avanzate	Professionalità con un alto livello di formazione in rapporto con i compiti innovativi assegnati all'Ente
	Giorni di formazione in materia di programmazione e controllo / totale giorni di formazione	
	Numero strutture organizzative orizzontali anche territoriali / su totale U.O	
<b>Salute di genere</b>	Rapporto donne/uomini presenti nell'organizzazione	
	% presenza di donne in ruoli apicali	
<b>Salute relazionale</b>	Quantità/tipologia di utenti/stakeholder coinvolti nel processo di programmazione o valutazione	Indicatore che tiene conto del numero di accessi allo sportello Oiv e delle risposte al questionario sui servizi strumentali e di supporto
	Customer satisfaction: valore medio di rilevazione su scala Likert da 1 a 4	
<b>Salute etica</b>	% di processi oggetto di valutazione del rischio	
	% di dirigenti oggetto di rotazione degli incarichi	
<b>Salute digitale</b>	Entità degli stanziamenti per sviluppi applicativi	
	% servizi digitalizzati	
	Numero di anomalie e malfunzionamenti	
	Numero di reclami	
<b>Salute economico-finanziaria</b>	Indicatore di redditività: contributo alla riduzione del debito pubblico / costi di gestione totali	
	Rapporto costi diretti / costi totali	Determinare i costi inclusi nei costi diretti
	Rapporto costi strutture centrali / costi strutture regionali	
	Rapporto spese impegnate / spese previste	
	Rapporto costi effettivi / costi di budget	
	Riduzione del costo del lavoro: percentuale valore anno attuale su anno precedente	

<sup>8</sup> Il *time sheet* è l'imputazione di una quota della risorsa umana ad una struttura diversa, a favore della quale ha lavorato, da quella di appartenenza.

Tabella 2 – Indicatori per gli obiettivi di produzione

AREA	TIPO DI INDICATORE	INDICATORE	FONTE
<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)



Tabella 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) 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% 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 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% 2) x%	

Missione 2 - Tutela della salute	Programma 1: Attività socio- sanitarie	1.3 Attività di riabilitazione acquisite da terzi	Indicatore 1: spesa totale Indicatore 2: n. di assistiti	valori anno precedente	1) spesa + x % 2) n. assistiti anno precedente + x %	Obiettivo: riduzione tempi di guarigione
		1.4 Attività protesiche acquisite da terzi	Indicatore: Entità spesa da terzi, esclusa spesa da terzi di Budrio / entità spesa totale	valore anno precedente	valore fine anno: - x	...
	Programma 2: Reinserimento socio-lavorativo	Attività di reinserimento	Indicatore 1: n. progetti Indicatore 2: entità spesa	valori inizio anno	1) +x 2) + x %	
	Programma 3: 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 Indicatore 2: Tempi medi di attesa per Budrio	1) SAL all'inizio dell'anno di riferimento 2) valore anno precedente	1) SAL alla fine dell'anno di riferimento: rispetto al raggiungimento dell'obiettivo strategico triennale o pluriennale, x% 2) -x%	
b) Ampliamento della rete dei centri di fisioterapia		Indicatore: N. centri	n. inizio anno	+ x	....	
Missione 3 - Politiche per il lavoro	Programma 1: 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 Indicatore 2: entità spesa per assi di finanziamento	valori anno precedente	1) 31% del gettito 2017 + 3% incassi per azioni di rivalsa + risorse ministeriali 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: 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 Indicatore 2: n. partecipanti per tipologia di soggetti Indicatore 3: entità spesa per tipologia di soggetti/ spesa totale per la formazione	valori anno precedente	valori fine anno: x	...
	Programma 3: 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 - Ricerca e Innovazione	Programma 1: Attività di ricerca istituzionale	a) Aumentare le entrate per certificazione e verifica	Indicatore 1: Totale da entrate certificazione e verifica Indicatore 2: Totale prestazioni rese da Inail/totale prestazioni erogate da soggetti abilitati	valori anno precedente	1) valore fine anno: +5% 2) +x	
		b) Attività di ricerca istituzionale (escluso amianto)	Indicatore: Entità stanziamenti	valore anno precedente	+x%	1,5% del gettito 2017
		c) Collaborazione al Piano Nazionale Amianto	Indicatore: Entità stanziamenti	valore anno precedente		0,1% del gettito 2017
	Programma 2: Attività di ricerca scientifica	a) Sviluppo di una metodologia di pianificazione e di monitoraggio dei risultati con analisi della qualità della ricerca	Indicatore: SAL progetto	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) Attività di ricerca scientifica	Indicatore 1: entità stanziamenti Indicatore 2: importi erogati	valori anno precedente	Indicatore 1: stanziamento complessivo in rapporto al gettito 2017 pari al 3,3% +0,2% (per ricerca amianto) ad integrazione dei finanziamenti statali                   Indicatore 2: + x%	
Missione 5 - Servizi generali e istituzionali	Risorse umane	a) Piano della formazione per l'aggiornamento, la crescita e la riqualificazione professionale	Indicatore 1: n. giorni formazione Indicatore 2: n. partecipanti per tipologia Indicatore 3: Grado di copertura della popolazione interessata	Valori inizio anno	1) x 2) x 3) x%	Esclusa la formazione obbligatoria
		b) Copertura del nuovo fabbisogno di specifiche professionalità	Indicatore 1: Rapporto nuovo fabbisogno professionalità (socio-sanitari, mediche ecc.) /totale nuovo fabbisogno di personale                   Indicatore 2: forza disponibile/totale personale	1) valore precedente alla definizione del nuovo fabbisogno 2) valore inizio anno	valore 2019: % prevista nel nuovo fabbisogno Valore 2020/2021: x%	
		c) Mantenimento degli standard di produttività della funzione ispettiva	Indicatore 1: n. ispezioni Indicatore 2: n. ispettori	valori 2017	≥valore standard per il 2019	
		d) Realizzare l'indagine sul benessere organizzativo	Indicatore: Media degli indici di benessere organizzativo	valore ultima indagine	+ 10% rispetto all'indagine al 2014	
		e) Promuovere le pari opportunità	Indicatore: N. donne in posizioni di responsabilità / totale persone con responsabilità	valore anno precedente	+x%	
	Organizzazione	a) Favorire l'integrazione e la condivisione di responsabilità	Indicatore: SAL progetto	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) Ingegnerizzazione dei processi	Indicatore: n. processi reingegnerizzati / totale processi	valore anno precedente	+x%	
		c) Revisione carte dei servizi con indicatori di qualità	Indicatore: SAL progetto	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) Monitoraggio dei servizi resi	Indicatore: Customer satisfaction	valore anno precedente	+x% di miglioramento	
		e) Ridurre gli squilibri di produzione (Ob del Presidente al DG)	Indicatore: La varianza della media degli indicatori di produzione su base territoriale	valore anno precedente	-10% rispetto all'anno precedente	

<b>Missione 5 - Servizi generali e istituzionali</b>	Organizzazione digitale	a) Sviluppare INAIL digitale (Ob del Presidente al DG)	Indicatore: Media indicatori di performance digitale	valore anno precedente	+x %	...
		b) Digitalizzazione dei processi reingegnerizzati	Indicatore: N. processi digitalizzati / totale processi	valore anno precedente	+x %	...
		c) Sviluppo della connettività	Indicatore: Valore dell'indice dell'indagine OIV sui servizi strumentali e di supporto	valore anno precedente	+x %	
		d) Fruibilità del patrimonio informativo (open data)	Indicatore: Indagine di CS	valore anno precedente	+x %	
		e) Realizzazione cruscotto KPI	Indicatore: SAL progetto in collaborazione con l'OIV	SAL all'inizio dell'anno di riferimento	SAL alla fine dell'anno di riferimento: rispetto al raggiungimento dell'obiettivo strategico triennale o pluriennale, x%	
	Patrimonio	a) Riduzione dei costi di locazione e gestione passiva	Indicatore: Entità dei costi di locazione e gestione passiva	valore anno precedente	- x %	
		b) Risparmio energetico	Indicatore: Spesa annua	valore anno precedente	- x%	
		c) Investimenti mobiliari	Indicatore: Rendimento	valore anno precedente	+x %	
		d) investimenti immobiliari istituzionali	Indicatore: Spesa annua	valore anno precedente	+ x %	
	Programmazione, Bilancio e Controllo	a) Corretta gestione dei tempi di approvazione	Indicatore: N. giorni di ritardo	valore anno precedente	- x %	
		b) Stesura bilancio attuariale	Indicatore: SAL progetto	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) Stesura bilancio sociale e di genere	Indicatore: SAL progetto	SAL all'inizio dell'anno di riferimento	SAL alla fine dell'anno di riferimento: rispetto al raggiungimento dell'obiettivo strategico triennale o pluriennale, x%	
	Comunicazione	Qualità del portale	Indicatore: Customer satisfaction	valore anno precedente	+ x%	
	Trasparenza e prevenzione della corruzione	Coinvolgimento stakeholder, dipendenti e org. Sindacali	Indicatore: N. reclami e denunce	valori anno precedente	- x%	

# 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:

- gli obiettivi della proposta
- come saranno raggiunti
- rilevanza rispetto alle attività programmate.

## 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. 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

## 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
13	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