





INAIL

DIREZIONE CENTRALE
PER L'ORGANIZZAZIONE
DIGITALE

INAIL

**Relazione tecnica a supporto della
predisposizione del Piano Triennale
dei Fabbisogni del personale**



La presente relazione riporta le principali evidenze delle analisi effettuate ai fini della definizione dei fabbisogni di personale per il triennio 2019-2021. Tale definizione dei fabbisogni non include il personale del Settore Ricerca, per il quale è stato redatto apposito piano ai sensi della normativa vigente.

1. Contesto di riferimento

L'Istituto è interessato da un percorso di profonda evoluzione che investe sia l'insieme delle funzioni da esso presidiate, sia le modalità organizzative e operative per il loro espletamento.

Le disposizioni normative che si sono succedute nel tempo (D.lgs. n.106/2009, L. n. 122/2010 e n. 190/2014) hanno esteso la sfera delle attribuzioni dell'Inail consolidando il ruolo dell'Istituto quale garante di una forma di tutela globale ed integrata contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali; sono state ampliate le funzioni sanitarie, sono state attribuite a Inail le funzioni in precedenza svolte dai soppressi Ispesl ed Ipsema, nonché le competenze primarie e dirette in materia di reinserimento e di integrazione lavorativa delle persone con disabilità da lavoro.

L'Istituto ad oggi si occupa in maniera integrata dei servizi di tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali, di attività di ricerca e servizi prevenzionali, di interventi curativi, indennitari, riabilitativi e di reinserimento socio-lavorativo, in una logica di stretta collaborazione con gli altri soggetti operanti nel sistema del *welfare*. A tali elementi si sono recentemente aggiunte responsabilità sugli investimenti e sulla valorizzazione del patrimonio immobiliare e mobiliare dell'Ente anche attraverso un maggior coinvolgimento nella realizzazione di opere di pubblica utilità in particolare nei settori dell'edilizia scolastica, sanitaria e funzioni inerenti l'erogazione di servizi e soluzioni tecnologiche per altre Pubbliche Amministrazioni.

In considerazione dell'ampliamento del proprio mandato, l'Istituto ha ridefinito la propria *mission* secondo le seguenti direttrici:

- da Ente assicuratore unico a promotore di un sistema a rete per la salute e la sicurezza;
- da logica meramente indennitaria a logica prevenzionale integrata con la tutela assicurativa, la riabilitazione e il reinserimento lavorativo;
- da soggetto erogatore di prestazioni economiche a garante della "tutela integrata";
- da riabilitazione come "onere aggiuntivo" a riabilitazione come *asset* strategico;
- da modelli di lavoro tradizionali alla virtualizzazione delle attività e alla multicanalità.

La nuova *mission* dell'Istituto unita all'obiettivo di incrementare la qualità dei servizi resi a cittadini e imprese, ha determinato l'esigenza di evolvere il modello organizzativo ed operativo secondo specifici razionali:

- rafforzamento sul territorio dei servizi di prevenzione, di riabilitazione e socio sanitari e integrazione dell'offerta di servizi attraverso lo sfruttamento di sinergie con le funzioni di ricerca, di certificazione, di verifica, di prevenzione e accertamento dei rischi;
- focalizzazione sulla centralità dell'utenza attraverso il ripensamento delle modalità di erogazione dei servizi, investimenti sulla loro qualità, rispetto del principio di "prossimità" e riconoscibilità delle sedi;

-
- evoluzione dei *front office*, diffusi a livello capillare sul territorio, a garanzia di completezza ed omogeneità delle interazioni e servizi efficaci di consulenza e assistenza all'utenza;
 - specializzazione delle strutture di produzione territoriali su attività omogenee / contigue e superamento di situazioni di rigidità organizzativa connesse all'ancoraggio del punto di lavorazione con il punto di insorgenza della domanda di servizio;
 - rilancio degli investimenti immobiliari e mobiliari quale *asset* strategico dell'Istituto in coerenza con il sistema tecnico/finanziario a base dell'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro al fine di incrementare la quantità e la qualità degli attivi di Bilancio a copertura delle riserve tecniche poste a garanzia delle prestazioni future da erogare ai propri assicurati;
 - ottimizzazione della gestione delle attività strumentali attraverso il completo accentramento delle funzioni di supporto (acquisti, risorse umane, patrimonio, pianificazione e controllo, contabilità) a livello di Direzione Generale;
 - rafforzamento delle funzioni di pianificazione e monitoraggio dei servizi erogati, nonché di coordinamento e raccordo fra centro e territorio.

L'Istituto ha individuato nella leva tecnologica il fattore chiave del processo di trasformazione. La digitalizzazione, anche intesa come valorizzazione del patrimonio informativo, diventa l'elemento fondamentale per abilitare l'adozione di comportamenti virtuosi e sostenibili, per conseguire livelli elevati di affidabilità, di sicurezza e di performance dei processi e dei servizi, nonché per realizzare processi strutturati di "ascolto" e profilatura dell'utenza.

L'investimento sulle competenze e sulla qualificazione delle risorse umane rappresenta un elemento fondamentale ai fini del raggiungimento degli obiettivi istituzionali e di evoluzione digitale che l'Istituto intende raggiungere. Le analisi effettuate ai fini della definizione del fabbisogno di personale hanno preso in considerazione sia aspetti quantitativi, di consistenza numerica di unità necessarie ad assolvere alla *mission* dell'amministrazione, sia aspetti qualitativi, di tipologie di professioni e competenze professionali meglio rispondenti alle esigenze dell'Istituto.

L'individuazione del fabbisogno è stata effettuata partendo dalla rilevazione dell'attuale forza del personale, analizzata sia per profilo che per macro-processo di riferimento, e, quindi, individuando le esigenze di incremento / integrazione di personale in relazione a:

- professionalità necessarie per assicurare il raggiungimento degli obiettivi di performance e di evoluzione organizzativa dell'Istituto;
- professionalità emergenti e specialistiche, ad oggi non presenti o scarsamente presenti in Inail, indispensabili per il raggiungimento degli obiettivi di evoluzione tecnologica e di innovazione dei modelli di lavoro;
- professionalità interessate da cessazioni per pensionamento che è necessario reintegrare per l'ottimale presidio delle funzioni istituzionali e strumentali.

Le esigenze di incremento sono state stimate considerando gli efficientamenti generati dalla leva tecnologica e verificate rispetto al valore finanziario di spesa potenziale, al fine di garantire il rispetto degli equilibri di finanza pubblica.

2. Stato attuale del personale

La dotazione organica rappresenta il punto di riferimento, come definito dalle "Linee di indirizzo per la predisposizione dei Piani dei Fabbisogni di Personale da parte delle Amministrazioni Pubbliche", per la definizione della spesa potenziale massima sostenibile, da tenere in considerazione in sede di definizione del fabbisogno.

Preliminarmente, si riporta la dotazione organica dell'Istituto articolata per profili, come risultante dal DPCM 22/01/2013.

Tabella 2.1 - Dotazione organica dell'Inail DPCM 22/01/2013

Categoria	Fascia/profili	Dotazione Organica (DPCM 22/01/2013)
Dirigenti	Dirigenti I Fascia	23
	Dirigenti II Fascia	150
	Totale dirigenti	173
Medici	Medici II Livello	108
	Medici I Livello	454
	Totale medici	562
Professionisti	Professionisti statistico attuariali	30
	Professionisti tecnici per l'accertamento rischi e prevenzione	183
	Professionisti tecnici per l'edilizia	79
	Ingegneri Informatici	17
	Legali	214
	Totale professionisti	523
Aree	Amministrativi	3.839
	Informatici	235
	Socio Educativi	139
	Tecnici	73
	Infermieri	713
	Tecnici RX	116
	Fisiokinesiterapisti	91
	Ispettori Vigilanza	349
	Totale area C	5.555
	Amministrativi	1.596
	Sanitari	16
	Totale area B	1.612
	Totale personale delle Aree	7.167
Totale personale non dirigenziale		8.252
Totale generale amministrazione comparto Epne		8.425

La dotazione organica del predetto DPCM 22/01/2013 è stata, tuttavia, interessata da una serie di interventi normativi che ne hanno modificato, di fatto, il relativo assetto:

-
- l'articolo 7, del decreto legislativo 14 settembre 2015, n. 149, che, nell'ambito dell'istituzione dell'Ispettorato Nazionale del lavoro, ha previsto l'inserimento, in un ruolo ad esaurimento, del personale ispettivo già appartenente all'Inail e non optante per l'inquadramento nei profili amministrativi dell'Istituto. Pertanto, a decorrere dall'1/1/2017, detto personale è stato inserito nel predetto ruolo;
 - l'articolo 1, comma 718, della legge 28 dicembre 2015, n. 208, riguardante un apposito contingente di 20 unità di personale di area C, in possesso delle necessarie competenze tecnico-amministrative in materia di investimenti immobiliari e di appalti pubblici;
 - l'articolo 1, comma 417, della legge 30 dicembre 2018, n. 145, riguardante un apposito contingente di 60 unità di personale di area C, in possesso delle necessarie competenze tecnico-amministrative e di adeguata professionalità in materia di investimenti immobiliari e mobiliari.

Si rammenta, poi, che l'articolo 43, comma 19, della legge 23 dicembre 2000, n. 388, nell'ambito della dismissione degli immobili degli enti previdenziali, ha disposto che i lavoratori addetti al servizio di portierato o di custodia e vigilanza dei predetti, restassero alle dipendenze dei medesimi enti. Nei confronti di tale personale trovava applicazione il disposto degli articoli 33 e 34 del D. Lgs. n. 165/2001, sulle eccedenze di personale. Si aggiunge, al riguardo, che in data 06/04/2004, si è tenuta una Conferenza dei servizi, all'esito della quale le amministrazioni vigilanti hanno recepito un protocollo d'intesa, stipulato tra i rappresentanti delle Amministrazioni (INPS, INAIL ed ex INPDAP) e quelli delle organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative, stabilendo che al personale degli enti addetti al servizio di portierato custodia e vigilanza degli immobili dimessi sarebbe stato applicato il CCNL del comparto enti pubblici non economici, con relativo inquadramento nella posizione ordinamentale A1, anche in soprannumero, con riconoscimento del relativo trattamento economico fondamentale ed accessorio previsto dalle specifiche disposizioni contrattuali.

In attuazione di quanto previsto dall'articolo 6, comma 3 del D. lgs. n. 165/2001, si riporta il limite finanziario di spesa potenziale.

Tabella 2.2 – Valorizzazione finanziaria della dotazione organica

Categoria	Fascia/profili	Dotazione organica	Costo unitario lordo oneri riflessi	Spesa potenziale teorica	
Dirigenti	Dirigenti I Fascia	23	77.233,85	1.776.378,55	
	Dirigenti II Fascia	150	60.383,12	9.057.468,00	
	Totale dirigenti	173		10.833.846,55	
Medici	Medici II Livello	108	63.103,83	6.815.213,64	
	Medici I Livello	454	50.347,42	22.857.728,68	
	Totale medici	562		29.672.942,32	
Professionisti	Professionisti statistico attuariali	30	53.461,47	1.603.844,10	
	Professionisti tecnici per l'accertamento rischi e prevenzione	183		9.783.449,01	
	Professionisti tecnici per l'edilizia	79		4.223.456,13	
	Ingegneri Informatici	17		908.844,99	
	Legali	214		11.440.754,58	
	Totale professionisti	523			27.960.348,81
Aree	Amministrativi (*)	3.928	34.145,25	134.122.542,00	
	Informatici	235		8.024.133,75	
	Socio educativi	139		4.746.189,75	
	Tecnici (*)	93		3.175.508,25	
	Infermieri	713		24.345.563,25	
	Tecnici RX	116		3.960.849,00	
	Fisiokinesiterapisti	91		3.107.217,75	
	Ispettori vigilanza	-		-	
	Totale area C	5.315			181.482.003,75
	Amministrativi	1.596		29.299,47	46.761.954,12
	Sanitari	16	468.791,52		
	Totale area B	1.612			47.230.745,64
	Totale personale delle Aree	6.927		228.712.749,39	
	Totale personale non dirigenziale		8.012		286.346.040,52
Totale generale amministrazione comparto Funzioni centrali		8.185		297.179.887,07	
Personale di vigilanza ispettiva (inserito nel ruolo ad esaurimento)		320	34.145,25	10.926.480,00	
Personale ex art. 43, comma 19 della L. n. 338/2000 (ex portieri)		329	26.286,59	8.648.288,11	
Valorizzazione finanziaria totale		8.834		316.754.655,18	

(*) Il personale amministrativo e il personale tecnico dell'Area C include le ulteriori unità pari, rispettivamente, a n. 60 e n. 20, derivanti dall'applicazione dell'art. 1, comma 718, della L. n. 208/2015 e dall'art. 1, comma 417 della L. n. 145/2018, nonché il personale ispettivo di vigilanza (n. 29 unità) che ha optato per l'inquadramento nel corrispondente profilo amministrativo ai sensi dell'art. 7, comma 3 del D. lgs. n. 149/2015.

Nella tabella che segue si rappresenta la forza dell'Istituto al 31 dicembre 2018.

Tabella 2.3- Forza del personale al 31/12/2018

Categoria	Fascia/profili	Tempo indeterminato	Categoria Protetta (Tempo indeterminato)	Comandati Out (Tempo indeterminato)	Comandati In (*)	Tempo determinato (**)	Totale 31/12/2018
Dirigenti	Dirigenti I fascia	22	-	-	1	-	23
	Dirigenti II fascia	121	3	-	12	2	138
	Totale dirigenti	143	3	-	13	2	161
Medici	Medici II livello T.P.	77	8	-	-	-	85
	Medici I livello T.P.	343	17	-	1	-	361
	Medici I livello T.D.	2	-	-	-	-	2
	Totale medici	422	25	-	1	-	448
Professionisti	Professionisti statistico attuariali	31	-	1	-	-	32
	Professionisti tecnici per l'accertamento rischi e prevenzione	173	6	-	-	-	179
	Professionisti tecnici per l'edilizia	77	1	-	-	-	78
	Ingegneri Informatici	15	1	-	-	-	16
	Legali	200	6	-	2	-	208
	Totale professionisti	496	14	1	2	-	513
Aree	Amministrativi	3.065	329	5	29	-	3.428
	Informatici	177	16	-	-	-	193
	Socio educativi	132	3	-	1	-	136
	Tecnici	61	3	-	4	-	68
	Infermieri	639	36	-	6	-	681
	Tecnici RX	90	2	-	1	-	93
	Fisiokinesiterapisti	77	2	-	1	2	82
	Totale area C	4.241	391	5	42	2	4.681
	Amministrativi	1.186	292	3	42	-	1.523
	Sanitari	15	-	-	4	-	19
Totale area B	1.201	292	3	46	-	1.542	
Totale personale non dirigenziale		6.360	722	9	91	2	7.184
Totale generale amministrazione comparto Funzioni centrali		6.503	725	9	104	4	7.345
Area C	Ispettori di vigilanza (profilo ad esaurimento)	278	13	-	-	-	291
Area A	Amministrativi	293	34	-	2	-	329

* Comprensivo degli incarichi dirigenziali conferiti ex art. 19, comma 5-bis, del D. lgs. n. 165/2001.

** Comprensivo degli incarichi dirigenziali conferiti ex art. 19, comma 6, del D. lgs. n. 165/2001.

La forza dell'Istituto è interessata da una progressiva contrazione connessa alla cessazione per pensionamento. L'età media del personale dell'Istituto si attesta su valori (53,56 anni per gli uomini e a 51,80 anni per le donne nel 2017) indicativi di una quota significativa di risorse vicine all'età pensionabile, la cui cessazione potrà nei prossimi anni generare la perdita di competenze necessarie per garantire le *performance* dell'Istituto e la salvaguardia degli attuali livelli di servizio.

Nella tabella di seguito, si riportano la dotazione organica, la forza al 31 dicembre 2018, le cessazioni previste nel triennio 2019-2021 e la differenza fra la dotazione e la forza, al netto delle cessazioni (Delta).

Tabella 2.4 – Dotazione organica, forza e cessazioni

Categoria	Fascia/profili	Dotazione organica dell'Inail	Forza al 31/12/2018	Cessazioni triennio 2019-2021	Delta
Dirigenti	Dirigenti I fascia	23	23	3	-3
	Dirigenti II fascia	150	138	13	-25
	Totale dirigenti	173	161	16	-28
Medici	Medici II livello T.P.	108	85	27	-50
	Medici I livello T.P.	454	361	43	-135
	Medici I livello T.D.		2	1	
	Totale medici	562	446	70	-185
Professionisti	Professionisti statistico attuariali	30	32	0	2
	Professionisti tecnici per l'accertamento rischi e prevenzione	183	179	2	-6
	Professionisti tecnici per l'edilizia	79	78	11	-12
	Ingegneri Informatici	17	16	1	-2
	Legali	214	208	11	-17
	Totale professionisti	523	513	25	-35
Aree	Amministrativi	3.918	3.428	543	-1.033
	Informatici	235	193	50	-92
	Socio educativi	139	136	7	-10
	Tecnici	103	68	13	-48
	Infermieri	713	681	15	-47
	Tecnici RX	116	93	11	-34
	Fisiokinesiterapisti	91	82	0	-9
	Totale area C	5.315	4.681	639	-1.273
	Amministrativi	1.596	1.523	86	-159
	Sanitari	16	19	0	3
	Totale area B	1.612	1.542	86	-156
Totale personale non dirigenziale		8.012	7.182	820	-1.649
Totale generale amministrazione comparto Funzioni centrali		8.185	7.343	836	-1.677
Area C	Ispettori di vigilanza (profilo ad esaurimento)	320	291	54	-83
Area A	Amministrativi	329	329	48	-30

3. Criteri per la definizione del fabbisogno

Il fabbisogno di personale è stato definito in base ai seguenti criteri:

- a. supportare l'evoluzione dei servizi e assicurare la copertura delle nuove funzioni attribuite all'Istituto;
- b. assicurare il costante miglioramento dei livelli di servizio attraverso l'evoluzione del modello organizzativo;
- c. erogare servizi innovativi attraverso l'incremento delle specializzazioni e delle nuove competenze;
- d. assicurare il presidio delle funzioni istituzionali e strumentali dell'Istituto in presenza di cessazioni di personale.

Ai fini della definizione del fabbisogno sono stati, inoltre, considerati gli efficientamenti prodotti dalla digitalizzazione dei processi e dei servizi e il vincolo del rispetto del costo totale della dotazione organica quale valore finanziario di spesa potenziale massima non superabile dal Piano Triennale dei Fabbisogni.

a. Supportare l'evoluzione dei servizi e assicurare la copertura delle nuove funzioni attribuite all'Istituto

Tale criterio ha l'obiettivo di assicurare all'Istituto il patrimonio di competenze e professionalità necessario per raggiungere gli obiettivi di evoluzione dei servizi (es. realizzazione della "tutela integrata"), nonché l'ottimale presidio dei nuovi compiti attribuiti all'Inail dalle recenti disposizioni normative nell'ambito degli investimenti immobiliari e mobiliari (es. investimenti in opere di edilizia scolastica, sanitaria, di *federal building* e in fondi immobiliari, di *private equity* e di sviluppo di *start up*).

L'attuazione del principio della "tutela integrata" passa attraverso il rafforzamento sul territorio delle attività prevenzionali, delle attività sanitarie e delle attività per il reinserimento del lavoratore infortunato e tecnopatico. Il rafforzamento delle attività prevenzionali si sostanzia nel potenziamento degli interventi di formazione e aggiornamento destinati ai lavoratori e alle lavoratrici dipendenti e autonomi, che operano in settori ad alto rischio tradizionali ed emergenti, e al personale che più direttamente opera sui temi della sicurezza quali RLS, RLST, RLSS e RSPP, Medici competenti e Datori di lavoro. È, altresì, previsto il rafforzamento della formazione destinata agli studenti delle scuole ad indirizzo professionale e, in particolare, a coloro che sono impegnati in percorsi di alternanza scuola-lavoro al fine di costruire una cultura della sicurezza diffusa e radicata prima dell'ingresso nel mondo del lavoro. A tal fine è necessario assicurare le competenze amministrative e professionali connesse ai temi della sicurezza. Ci si riferisce in particolar modo a profili amministrativi, con conoscenze distintive sulla tematica considerata, e a professionisti quali geologi, chimici, biologi e ingegneri. L'individuazione del fabbisogno è stata effettuata stimando il numero di corsi in funzione dell'utenza destinataria e calcolando l'assorbimento di risorse sulle fasi di pianificazione ed erogazione della formazione.

Sempre nell'ambito della prevenzione, è stato stimato il fabbisogno necessario per supportare le attività connesse alla concessione dei finanziamenti, in particolare sono stati definiti i volumi attesi relativi alla gestione dei Bandi ISI ed è stato stimato l'assorbimento delle risorse attraverso analisi di *benchmark* interni sui tempi medi per la gestione degli stessi.

Con l'obiettivo di rendere più efficienti ed efficaci le azioni di prevenzione assicurandone la focalizzazione nelle aree (aziende e professioni) a maggior rischio, l'Istituto intende potenziare la raccolta di informazioni (anche nella fase pre-infortunio) sui datori di lavoro e sui lavoratori per alimentare modelli di analisi volti alla determinazione del livello di rischio specifico per azienda e lavoratori. Per consentire lo svolgimento delle attività per l'individuazione dei livelli di rischio, anche in considerazione della consistenza del perimetro di analisi (potenzialmente grandi, piccole e medie imprese su tutto il territorio nazionale) è opportuno assicurare le necessarie competenze con profilo amministrativo e le competenze attuariali. Tale fabbisogno è stato definito individuando un incremento percentuale delle attuali risorse dedicate ad attività di analisi dati nell'ambito del macro-processo prevenzione.

Ancora nell'ambito della "tutela integrata", si inquadrano gli obiettivi di rafforzamento delle attività di reinserimento e sanitarie, le quali rappresentano un elemento fondamentale per assicurare la mitigazione delle conseguenze fisiche e psicologiche dell'infortunio e per agevolare il rientro nel contesto lavorativo del lavoratore infortunato. In tale ambito, l'Istituto intende accrescere il numero dei progetti di reinserimento, valorizzare il servizio di terapia occupazionale (ergoterapia) per il recupero del gesto lavorativo, incrementare il numero dei punti di assistenza che fanno capo al Centro protesi e i centri di fisiokinesiterapia per garantire la copertura territoriale ed erogare un'assistenza tempestiva che mitighi le conseguenze dell'infortunio e abbrevi i tempi di guarigione dell'infortunato. Il potenziamento delle prestazioni sanitarie e di reinserimento rende necessario un incremento sia delle competenze amministrative di carattere generale, che di competenze tecnico-professionali specificatamente legate alle caratteristiche dei servizi erogati. Si fa in particolar modo riferimento alle figure che operano nell'ambito sanitario e del reinserimento, quali i profili socio-educativi, i medici fisiatrici, i fisiokinesiterapisti, gli ortopedici, nonché ai professionisti che detengono le necessarie competenze per l'espletamento delle attività connesse alla gestione dei progetti di reinserimento, quali ingegneri edili e non, e tecnici geometri. Il fabbisogno è stato stimato considerando l'incremento degli attuali punti di assistenza e dei centri di fisiokinesiterapia e considerando l'effort medio di risorse allocato sugli stessi. In relazione ai progetti di reinserimento è stato stimato l'incremento atteso del numero di progetti e stimato, attraverso *benchmark* interni, il relativo assorbimento medio di risorse.

Accanto all'incremento di attività connesse al potenziamento di funzioni già svolte dall'Istituto, si delineano nuove attività connesse a nuovi compiti svolti dall'Inail. Tali compiti possono essere principalmente ricondotti all'erogazione di servizi informatici ad altre Pubbliche Amministrazioni e alle nuove tipologie di investimenti mobiliari ed immobiliari. In relazione al primo elemento, l'Istituto intende creare un'offerta per le Pubbliche Amministrazioni di servizi informatici di varia natura (es. *Data Center*, *Shared Services* flessibili, ecc.) affidabili ed evoluti dal punto di vista tecnologico, all'avanguardia per la sicurezza informatica nell'ottica di far assumere all'Ente il ruolo di Polo Strategico Nazionale.

Con riferimento agli investimenti, l'Istituto attualmente è impegnato nella realizzazione dei seguenti *asset*: acquisto di immobili da destinare in locazione passiva alle Pubbliche amministrazioni anche per la realizzazione di edifici da destinare a poli amministrativi (*federal building*) (art. 8 comma 4 del DL. 31.5.10 n. 78 convertito con modificazioni dalla L. 30.7.2010 n. 122 e s.m.i; interventi di edilizia scolastica innovativa (art. 18, comma 8, del DL n. 69/2013 convertito dalla L. n. 98/2013 e art. 1, comma 85, della legge 232/2016; costruzione di Poli per l'infanzia (art. 3 D.Lgs n. 65 del 13.4.2017); realizzazione di opere di elevata utilità sociale (art. 1 comma 317 L. 23.12.2014 n. 190) ed iniziative

urgenti di elevata utilità sociale nel campo dell'edilizia sanitaria (art. 1, comma 602, L. 11.12.2016 n. 232). Oltre alla gestione di tali attività, l'art. 1, comma 419 della Legge 145 del 30.12.2018, (legge di Bilancio 2019) , ha autorizzato l'Istituto a valutare, in via eccezionale nell'ambito del piano triennale degli investimenti 2019-2021 e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, la realizzazione di investimenti immobiliari nel settore termale e alberghiero-termale, mentre al comma 420 ha previsto che l'Inail, per il perseguimento delle proprie finalità, può sottoscrivere quote o azioni di organismi di investimento collettivo del risparmio chiusi le cui politiche di investimento siano prevalentemente rivolte - anche in via alternativa - ad imprese aventi specifiche caratteristiche.

Per assicurare l'espletamento delle attività connesse alle nuove funzioni è necessario assicurare il necessario patrimonio di competenze amministrative e informatiche, nonché connesse alle discipline dell'ingegneria edile e dell'architettura. La stima del fabbisogno connesso alle attività di erogazione dei servizi informatici è stata effettuata attraverso appositi *benchmark* sull'assorbimento delle risorse in relazione alle principali attività erogate (es. *hosting* e *housing*). Rispetto agli investimenti i fabbisogni sono stati definiti considerando le attività necessarie alla effettiva realizzazione delle descritte iniziative previste dalla normativa vigente (ad oggi, con esclusione degli investimenti indicati nella Legge di Bilancio 2019, per i quali non sono state ancora individuate le iniziative da finanziare, sono in corso di istruttoria, complessivamente per tutti gli *asset* sopra descritti, oltre 180 iniziative di investimento).

b. Assicurare il costante miglioramento dei livelli di servizio attraverso l'evoluzione del modello organizzativo

Questo criterio ha l'obiettivo di assicurare l'allineamento del patrimonio di competenze e professionalità dell'Istituto al nuovo modello organizzativo, che prevede il ripensamento del modello di servizio attraverso l'adozione di logiche di delocalizzazione delle fasi di lavoro e la ridefinizione degli ambiti di responsabilità e di presidio territoriale.

Con particolare attenzione all'assetto delle strutture territoriali, il nuovo modello organizzativo prevede:

- a livello di Direzioni regionali, il rafforzamento delle funzioni di governo e di controllo del territorio, la razionalizzazione delle attività strumentali e l'ottimizzazione delle consulenze tecniche;
- a livello di sedi, la focalizzazione sulle attività di produzione attraverso l'accentramento delle fasi di lavoro su poli e lo sviluppo di servizi consulenziali.

Nell'ambito del nuovo modello è, altresì, previsto il rafforzamento dei servizi sanitari per assicurare prossimità all'utenza e tempestività nell'erogazione delle prestazioni.

Al fine di attuare il nuovo modello organizzativo, a livello di Direzioni regionali è necessario assicurare la copertura delle competenze specialistiche per consentire il governo e il monitoraggio strutturato della produzione sul territorio. Si fa riferimento, nell'ambito del macro-processo di pianificazione e controllo, a profili amministrativi con competenze di *business planning*, definizione e rilevazione KPI, *activity-based costing*, *what-if-analysis* e simulazioni, al fine di abilitare processi strutturati di programmazione e controllo delle performance dei processi di erogazione dei servizi. Il fabbisogno è stato definito considerando un *effort* minimo rispetto agli ambiti di presidio territoriale e per il coordinamento a livello centrale. In relazione alle sedi, è necessario assicurare la copertura delle competenze chiave per abilitare l'evoluzione dei servizi di *front office* (prestazioni economiche e sanitarie, rapporto assicurativo

e prevenzione) verso una logica di assistenza consulenziale all'utente e per abilitare la gestione accentrata delle attività di *back office*. A tal fine è necessario ampliare il patrimonio di profili amministrativi con competenze relazionali, ascolto attivo, empatia, *problem solving*, nonché di profili amministrativi con conoscenze tecnico-normative per la gestione delle attività istruttorie e di analisi amministrativa. Il fabbisogno è stato definito attraverso analisi di *benchmark* sugli attuali carichi di lavoro delle sedi. In relazione al miglioramento dei servizi sanitari, nell'ambito della prevista apertura di poli di refertazione e per garantire la copertura dei numerosi ambulatori distribuiti sul territorio, si rende necessario assicurare il necessario personale medico. Il fabbisogno è stato definito considerando l'effort richiesto per coprire i nuovi poli di refertazione, nonché verificando l'attuale stato di copertura delle strutture ambulatoriali presenti sul territorio.

L'evoluzione degli assetti territoriali vede anche un ripensamento delle consulenze tecniche regionali al fine di conseguire una razionalizzazione delle stesse e l'ottimizzazione dell'impiego delle risorse. Nel contesto di un processo di revisione delle responsabilità e dei connessi carichi di lavoro, emerge l'esigenza di incrementare i profili che operano nell'ambito sia della consulenza tecnica per l'accertamento dei rischi e per la prevenzione che della consulenza tecnico edilizia. Ci si riferisce a profili amministrativi, biologi, chimici, geologi, tecnici, ingegneri. La definizione del fabbisogno è stata effettuata attraverso apposite analisi organizzative che hanno previsto la definizione delle attività presidiate, la stima dei tempi standard di lavoro attraverso appositi *benchmark* e la verifica dell'attuale assorbimento di risorse.

c. Erogare servizi innovativi attraverso l'incremento delle specializzazioni e delle nuove competenze

Tale criterio ha l'obiettivo di assicurare all'Istituto il patrimonio di competenze e professionalità necessario per attuare percorsi di evoluzione tecnologica e adottare modelli di lavoro innovativi.

L'evoluzione sempre più dinamica dei contesti organizzativi e sociali, delle logiche e delle modalità di interazione con l'utenza, delle metodologie e degli strumenti per l'organizzazione e gestione del lavoro, nonché delle tecnologie ICT a supporto dei processi strumentali e dei servizi istituzionali rende necessario acquisire competenze innovative in grado di sfruttare i nuovi paradigmi organizzativi e tecnologici per potenziare la qualità dei servizi al fine di migliorare l'esperienza dell'utente e per conseguire livelli sempre più elevati di efficacia ed efficienza dei processi. In tale contesto si inquadrano una serie di professionalità, prevalentemente connesse all'ICT, all'organizzazione del lavoro, alla valorizzazione delle risorse umane e alla comunicazione, considerate significative per consentire all'Istituto di raggiungere i suoi obiettivi di digitalizzazione e di miglioramento dei servizi.

Nello specifico l'Istituto intende incrementare le competenze di seguito descritte:

- competenze specifiche connesse alla condivisione del patrimonio informativo, in ottica di *Open data*, e alla gestione delle tecnologie e delle metodiche di analisi di dati massivi ed eterogenei (*big data*), nonché alla sicurezza dei dati. Si fa in particolare modo riferimento a nuove figure professionali capaci di sfruttare "modelli e algoritmi di *machine learning avanzati*" quali il *Data Scientist*, *Big Data Specialist*, *Cognitive & Analytics Specialist* e *Cognitive & Analytics Leader*, BI e a figure che operano nell'ambito della sicurezza dei dati (*Cyber Security Manager*);

- competenze connesse al *cloud computing* per abilitare l'adozione di tecnologie per l'accesso via web ad applicazioni e archivi digitali, in coerenza con il percorso di definizione del *cloud* interno dell'Istituto, nonché con il percorso di definizione del modello strategico evolutivo di *cloud* della PA. Ci si riferisce a figure emergenti quali il *Cloud Computing Strategist*, *Cloud Architect*, *Cloud Solution Architect*, *Cloud Operations Engineer* e *Cloud Security Architect*;
- competenze specifiche connesse all'utilizzo dei *social network* come canale di dialogo fra PA e cittadini, nell'ottica di realizzare il principio della omnicanalità nella relazione con l'utenza. Si fa riferimento a figure come quelle del *Social Media Manager*, in grado di impostare una strategia social in linea con il modello di business e monitorarla nel tempo, e il *Reputation Manager*, che segue il *sentiment* degli utenti sui *social*;
- competenze connesse allo sviluppo di una solida strategia di comunicazione interna ed esterna, funzionale ad agevolare i processi di cambiamento organizzativo e di innovazione digitale dei servizi, detenute da esperti in comunicazione interna, esterna e *media relation*;
- competenze connesse all'attuazione di strategie di ascolto dell'utenza e di valorizzazione dei *feedback* al fine di conseguire il costante miglioramento delle interazioni con l'utenza. Ci si riferisce alle figure del *Customer Experience Manager* e *Customer Relationship Manager*;
- competenze connesse all'attuazione di strutturati programmi/progetti di sviluppo organizzativo (macro e micro-progettazione), detenute da profili quali il *Change Manager* e l'esperto di *Business Process Reengineering*, *Business Process Improvement*;
- competenze connesse alla valorizzazione e allo sviluppo del capitale umano. Ci si riferisce a competenze connesse alla gestione dei talenti, alla valutazione del potenziale e delle performance del personale, alla valorizzazione della forza lavoro anche in considerazione dell'età anagrafica (*age management*), alla gestione della formazione;
- competenze connesse alla gestione degli acquisti nel rinnovato contesto normativo e tecnologico di riferimento (*e-procurement*). Ci si riferisce a *Category Manager* ed esperti di *Procurement*;
- competenze per la gestione del rischio di corruzione, per la gestione delle attività di contrasto e prevenzione delle frodi assicurative, per l'ottimizzazione del sistema dei controlli interni orientati anche alla valutazione dei rischi economici e finanziari legati alle attività operative e per l'adempimento degli obblighi di trasparenza;
- competenze sanitarie specifiche quali medici esperti in reinserimento, ECM, prevenzione e rischi.

Il fabbisogno è stato definito individuando un numero minimo di profili per ambiti di competenza.

d. Assicurare il presidio delle funzioni dell'Istituto in presenza di cessazioni del personale

Questo criterio mira a prevenire la perdita di competenze chiave a seguito delle cessazioni di personale. A fronte di flussi di risorse in uscita è opportuno assicurare il reintegro delle competenze necessarie al presidio delle funzioni dell'Istituto. A tal fine sono state analizzate le cessazioni previste per il triennio 2019-2021 e sono stati individuati i profili da reintegrare.

Ciascuno dei criteri individuati agisce, in base alle proprie caratteristiche, su un determinato set di macro-processi, come di seguito rappresentato:

Macro-processo		Criteri	Supportare l'evoluzione dei servizi e assicurare la copertura delle nuove funzioni	Assicurare il costante miglioramento dei livelli di servizio attraverso l'evoluzione del modello organizzativo	Erogare servizi innovativi attraverso l'incremento delle specializzazioni e delle nuove competenze	Assicurare il presidio delle funzioni istituzionali e strumentali dell'Istituto in presenza di cessazioni di personale
Istituzionale	Audit e verifica prestazioni istituzionali				√	
	Consulenza legale istituzionale					√
	Gestione rapporto assicurativo		√			√
	Governance erogazione dei servizi	√	√			√
	Organizzazione				√	
	Prestazioni economiche e sanitarie	√	√	√	√	√
	Prevenzione	√	√			√
	Servizi e soluzioni digitali per la P.A.	√			√	√
	Vigilanza					
Supporto	Acquisti				√	
	Amministrazione e contabilità					√
	Comunicazione e relazioni istituzionali				√	
	Legale					√
	Patrimonio	√	√			√
	Pianificazione e controllo	√	√			√
	Risorse umane				√	
	Sistemi informativi				√	√

4. Fabbisogno di personale

L'applicazione dei criteri e le necessarie rimodulazioni per il rispetto del vincolo di spesa hanno consentito di individuare un'esigenza di integrazione delle attuali competenze e professionalità che si attesta a un valore numerico complessivo sul triennio di riferimento pari a 1.634 risorse.

La tabella di seguito rappresenta l'esigenza rilevata articolata per profilo e per criterio.

Tabella 4.1 – Esigenza complessiva sul triennio 2019-2021, articolata per profilo e per criterio

Categoria	Fascia/profili	Criteri				Totale esigenza
		Supportare l'evoluzione dei servizi e assicurare la copertura delle nuove funzioni	Assicurare il costante miglioramento dei livelli di servizio, attraverso l'evoluzione del modello organizzativo	Erogare servizi innovativi attraverso l'incremento delle specializzazioni e delle nuove competenze	Assicurare il presidio delle funzioni istituzionali e strumentali dell'Istituto in presenza di cessazioni di personale	
Dirigenti	Dirigenti I fascia	-	-	-	3	3
	Dirigenti II fascia	18	-	-	7	25
Medici	Medici II livello	-	22	-	32	54
	Medici I livello	5	85	20	27	137
Professionisti	Prof. statistico attuariali	2	-	-	-	2
	Prof. tecnici accert. rischi prev.	20	10	-	1	31
	Prof. tecnici per l'edilizia	22	6	-	5	33
	Legali	2	-	-	9	11
AREA C	Amministrativi	42	742	56	271	1.111
	Informatici	24	-	48	20	92
	Socio educativi	11	-	-	8	19
	Tecnici	2	33	-	3	38
	Infermieri	-	-	-	9	9
	Tecnici RX	-	-	-	6	6
	Fisiokinesiterapisti	11	-	-	-	11
AREA B	Amministrativi	-	-	-	52	52
Totale esigenza		159	898	124	453	1.634

Coerentemente con l'esigenza di mantenere inalterato il rapporto fra le attività istituzionali e strumentali come previsto dalla vigente normativa di cui alla legge 27 dicembre 2006, n. 296, le competenze e professionalità necessarie per integrare l'attuale forza dell'Istituto sono prevalentemente concentrate sui macro-processi connessi all'erogazione delle prestazioni istituzionali, con l'obiettivo di potenziare i servizi per attuare la "tutela integrata", sul macro-processo relativo al controllo sull'erogazione dei servizi, al fine di rafforzare le attività di governo e monitoraggio della produzione, nonché sulle soluzioni digitali necessarie a sostenere l'evoluzione organizzativa e tecnologica che interessa l'Istituto.

Nella tabella di seguito si riporta la forza al 31/12/2018, l'esigenza rilevata e il nuovo fabbisogno complessivo dell'Istituto, dato dalla somma della forza (al netto delle cessazioni) e delle risorse da integrare sul triennio di riferimento.

Tabella 4.2 – Forza al 31/12/2018, esigenza rilevata e fabbisogno complessivo

Categoria	Fascia/profili	Forza al 31/12/2018	Cessazioni 2019-2020-2021	Esigenza di personale sul triennio	Fabbisogno complessivo sul triennio
Dirigenti	Dirigenti I fascia	23	3	3	23
	Dirigenti II fascia	138	13	25	150
	Totale dirigenti	161	16	28	173
Medici	Medici II livello T.P.	85	27	54	112
	Medici I livello T.P.	361	43	137	455
	Medici I livello T.D.	2	1	-	1
	Totale medici	448	71	191	568
Professionisti	Professionisti statistico attuariali	32	-	2	34
	Professionisti tecnici per l'accertamento rischi e prevenzione	179	2	31	208
	Professionisti tecnici per l'edilizia	78	11	33	100
	Ingegneri Informatici	16	1	-	15
	Legali	208	11	11	208
	Totale professionisti	513	25	77	565
Aree	Amministrativi	3.428	543	1.111	3.996
	Informatici	193	50	92	235
	Socio educativi	136	7	19	148
	Tecnici	68	13	38	93
	Infermieri	681	15	9	675
	Tecnici RX	93	11	6	88
	Fisiokinesiterapisti	82	-	11	93
	Totale area C	4.681	639	1.286	5.328
	Amministrativi	1.523	86	52	1.489
	Sanitari	19	-	-	19
	Totale area B	1.542	86	52	1.508
Totale personale non dirigenziale		7.184	821	1.606	7.969
Totale generale amministrazione comparto Funzioni centrali		7.345	837	1.634	8.142
Area C	Ispettori di vigilanza (profilo ad esaurimento)	291	54	-	237
Area A	Amministrativo	329	48	-	281

*Comprensivo degli incarichi dirigenziali conferiti ex art. 19, commi 5-bis e 6, del D.Lgs. n. 165/2001

Il fabbisogno evidenzia una concentrazione significativa del personale sull'area C (64%), di cui gli amministrativi rappresentano la quota predominante (46%). Il personale dell'area B e A si attesta su un valore complessivo di circa il 20%. Medici e professionisti presentano la medesima concentrazione (7%). I dirigenti rappresentano il 2% della totalità del fabbisogno.

In linea con quanto previsto dall'articolo 6, comma 3, del D.Lgs. n. 165/2001, la rimodulazione della dotazione organica, effettuata in base agli effettivi fabbisogni rilevati, non comporta maggiori oneri per la finanza pubblica, atteso che il valore finanziario del fabbisogno programmato non supera la consistenza, in termini finanziari, della dotazione organica medesima.

Tabella 4.3 – Valorizzazione finanziaria del fabbisogno complessivo sul triennio

Categoria	Fascia/profili	Fabbisogno complessivo	Costo unitario lordo oneri riflessi (38,38%)	Costo fabbisogno complessivo
Dirigenti	Dirigenti I fascia	23	77.233,85	1.776.378,55
	Dirigenti II fascia	150	60.383,12	9.057.468,00
	Totale Dirigenti	173		10.833.846,55
Medici	Medici II Livello T.P.	112	63.103,83	7.067.628,96
	Medici I Livello T.P.	455	50.347,42	22.908.076,10
	Medici I livello T.D.	1	50.347,42	50.347,42
	Totale Medici	568		30.026.052,48
Professionisti	Professionisti statistico attuariali	34	53.461,47	1.817.689,98
	Professionisti tecnici per l'accertamento rischi e prevenzione	208		11.119.985,76
	Professionisti tecnici per l'edilizia	100		5.346.147,00
	Ingegneri Informatici	15		801.922,05
	Legali	208		11.119.985,76
	Totale Professionisti	565		
Area C	Amministrativi	3.996	34.145,25	136.444.419,00
	Informatici	235		8.024.133,75
	Socio educativi	148		5.053.497,00
	Tecnici	93		3.175.508,25
	Infermieri	675		23.048.043,75
	Tecnici RX	88		3.004.782,00
	Fisiokinesiterapisti	93		3.175.508,25
	Totale Area C	5.328		
Area B	Amministrativi	1.489	29.299,47	43.626.910,83
	Sanitari	19		556.689,93
	Totale Area B	1.508		
Totale Personale Non Dirigenziale		7.969		286.341.275,79
Totale Amministrazione Comparto Funzioni Centrali		8.142		297.175.122,34
Area C	Ispettori di vigilanza (profilo ad esaurimento)	237	34.145,25	8.092.424,25
Area A	Amministrativi	281	26.286,59	7.386.531,79
Valorizzazione finanziaria totale		-	-	312.654.078,38