

**INAIL**

# **PIANO TRIENNALE IT 2017-2019**

## **INNOVAZIONE DIGITALE INAIL**





**PIANO TRIENNALE IT 2017-2019**  
INNOVAZIONE DIGITALE INAIL

# SOMMARIO

<b>SINTESI DIREZIONALE</b>	<b>8</b>
<b>STRUTTURA DEL DOCUMENTO</b>	<b>12</b>
<b>A. STRATEGIA PER L'ORGANIZZAZIONE DIGITALE</b>	<b>15</b>
<b>A.1. FATTORI DI CAMBIAMENTO E DRIVER EVOLUTIVI</b>	<b>17</b>
A.1.1. Normativa e strategia digitale europea e italiana	20
A.1.2. Principali trend di mercato	27
A.1.3. Linee di indirizzo del CIV	35
A.1.4. Linee guida istituzionali	38
<b>A.2. VISION DIGITALE</b>	<b>47</b>
<b>A.2.1. STRATEGIA DI GOVERNANCE E CONTROLLO</b>	<b>49</b>
A.2.1.1. Governo dell'organizzazione Dcod	49
A.2.1.2. Governo della pianificazione e controllo	50
A.2.1.3. Governo delle forniture	52
A.2.1.4. Governo dell'architettura	53
A.2.1.5. Governo della qualità, dei rischi e della sicurezza ICT	54
<b>A.2.2. STRATEGIA DI FUNZIONAMENTO</b>	<b>57</b>
A.2.2.1. Servizi di relazione con gli utenti	57
A.2.2.2. Servizi informativi	59
A.2.2.3. Servizi organizzativi	60
A.2.2.4. Servizi applicativi	61
A.2.2.5. Servizi infrastrutturali	63

<b>B. PIANO TRIENNALE</b>	<b>67</b>
<b>B.1. PROGRAMMI</b>	<b>69</b>
B.1.1. Ridisegno digitale dei servizi dell'Inail in logica utente-centrica ed evoluzione delle piattaforme abilitanti	70
B.1.2. Promozione della open innovation nell'ambito dell'ecosistema Inail	72
B.1.3. Valorizzazione del patrimonio informativo a supporto delle politiche dell'Istituto	74
B.1.4. Revisione del modello organizzativo e dei processi per massimizzare i benefici introdotti dal digitale	76
B.1.5. Evoluzione digitale dell'offerta dei servizi istituzionali in coerenza con il nuovo modello di interazione utente-centrico	78
B.1.6. Evoluzione digitale dei servizi di governo e dei servizi di supporto	79
B.1.7. Evoluzione delle tecnologie come leva abilitante per la trasformazione digitale	80
B.1.8. Consolidamento della governance operativa a supporto dell'attuazione della strategia digitale	82
<b>B.2. FABBISOGNI FINANZIARI</b>	<b>84</b>



Sintesi direzionale

Struttura  
del documento

## SINTESI DIREZIONALE

Il Piano triennale IT 2017-2019 per l'innovazione digitale Inail (di seguito, per brevità, anche "Piano"), in continuità con il Piano strategico triennale IT 2014-2016, descrive il percorso verso la trasformazione digitale dell'Inail in risposta a un contesto esterno che sta cambiando rapidamente e che pone l'Istituto di fronte a nuove sfide e importanti opportunità di crescita e rinnovamento.

Negli ultimi anni l'Inail ha attuato il rafforzamento della propria mission – in termini di progressivo sviluppo di nuovi servizi negli ambiti della sanità, della prevenzione e della ricerca e, più recentemente, attraverso una nuova dimensione focalizzata su investimenti e gestione del patrimonio immobiliare pubblico, delle opere di pubblica utilità, dell'edilizia scolastica, etc., anche con tratti fortemente innovativi – conciliando tale progressiva evoluzione con il contenimento della spesa di funzionamento prevista dalla spending review e con la significativa riduzione della disponibilità di risorse umane dovuta al blocco del turn over.

Inoltre, fattori esogeni – l'evoluzione normativa in tema di "Agenda digitale" e la trasformazione del mercato digitale e tecnologico – e fattori endogeni – le Linee di indirizzo del Consiglio di indirizzo e vigilanza e le linee evolutive indicate dalle Direzioni centrali dell'Inail – sottolineano la necessità per l'Istituto di rendere più efficiente il modello organizzativo e operativo e di ripensare l'offerta dei propri servizi in coerenza con le aumentate aspettative degli utenti.

Il digitale rappresenta il fattore abilitante e l'elemento chiave nel raggiungimento di tali obiettivi. Le tecnologie inserite all'interno di una più ampia riforma culturale e organizzativa dell'Istituto, sono, dunque, la soluzione più efficace per poter garantire non solo comportamenti virtuosi e sostenibili, ma anche la qualità dei servizi offerti.



In tale contesto è stata declinata la vision digitale dell'Istituto:

Un Istituto digitale che pone cittadini e imprese al centro dei propri servizi, promotore dell'innovazione nel proprio ecosistema e supportato da un modello di funzionamento votato all'eccellenza operativa e da architetture informative e tecnologiche flessibili e affidabili.

L'organizzazione e i processi sono centrali alla trasformazione digitale dell'Istituto, secondo un cambiamento intrinsecamente armonizzato con l'evoluzione del sistema informativo.

In tale contesto la Dcod ha l'importante compito di rendere efficiente la sinergia tra cambiamento organizzativo e innovazione digitale a servizio di tutte le strutture dell'Istituto, collaborando alla diffusione di una nuova cultura interna e alla formazione di nuove competenze. Strumenti, canali e informazioni "digitali" non possono essere più visti come semplice supporto informatico alle tradizionali attività dell'Istituto, ma sono da considerare come elemento strategico che determina la trasformazione del modello organizzativo. D'altro canto, un modello organizzativo solido e ben strutturato, con l'introduzione di nuove competenze, nuovi ruoli, nuove modalità di comunicazione e di erogazione dei servizi, rappresenta una leva abilitante e necessaria per la trasformazione digitale.

Essere il motore della trasformazione digitale dell'Istituto comporta, da un lato, il consolidamento del modello di governance e controllo e del modello di funzionamento della Dcod, dall'altro, lo sviluppo di programmi e progetti attraverso i quali viene declinato il percorso attuativo che impegnerà la Dcod nel prossimo triennio.

Nell'ambito della strategia di governance e controllo vengono definite nel Piano le linee guida per rafforzare le capacità della Dcod di erogare servizi IT e organizzativi che possano contribuire efficacemente al percorso di trasformazione digitale dell'Istituto. I principali ambiti di intervento riguardano l'organizzazione, i processi, le risorse e le competenze, la pianificazione e il controllo IT, il governo delle forniture IT e delle architetture tecnologiche.

Nell'ambito della strategia di funzionamento, per assicurare la trasformazione digitale in coerenza con gli obiettivi del Piano, vengono definite le linee guida relative alla progettazione, gestione ed erogazione dei principali servizi offerti dalla Dcod, suddivisi in classi:

- servizi di relazione con gli utenti;
- servizi informativi;
- servizi organizzativi;
- servizi applicativi;
- servizi infrastrutturali.

La trasformazione digitale dell'Istituto nel prossimo triennio viene realizzata attraverso otto programmi e relative linee progettuali:

- Il programma di ridisegno digitale dei servizi Inail in una logica utente-centrica e di evoluzione delle piattaforme abilitanti pone l'attenzione sull'utente, sia interno che esterno all'Istituto, e lo mette al centro dei servizi e delle decisioni. L'obiettivo principale consiste nel ridisegnare il modello d'interazione tra utente e Istituto in un'ottica omni-canale, identificando e ridisegnando i percorsi di utilizzo e misurando i risultati tramite tecniche innovative di gestione della customer satisfaction e della reputazione digitale dell'Istituto.
- La trasformazione digitale implica capacità di "porsi in ascolto" e di predisporre modelli e strumenti "aperti" all'innovazione sviluppando idee e progetti ad alto contenuto innovativo e diffondendone rapidamente i risultati. Il programma di promozione della open innovation nell'ambito dell'ecosistema Inail prevede di individuare, sperimentare e industrializzare soluzioni tecnologiche e digitali, con l'obiettivo di orientare le soluzioni IT tradizionali verso servizi innovativi.
- L'esigenza di governo e gestione efficace delle informazioni rappresenta un tema di rilevanza strategica per l'Istituto, che vede nel patrimonio informativo una risorsa fondamentale. Disporre di dati aziendali certificati e sicuri consentirà all'Istituto di sviluppare e potenziare modelli che migliorino la comprensione dei fenomeni, indirizzino e accrescano le capacità previsionali e permettano di indirizzare e controllare i propri interventi. Il programma di valorizzazione del patrimonio informativo a supporto delle politiche dell'Istituto ha lo scopo di definire le regole e le logiche di gestione dei dati insieme alle modalità di memorizzazione e pubblicazione. Sono inclusi, inoltre, interventi volti all'ampliamento delle fonti informative, al potenziamento della capacità analitica e predittiva, e all'aumento dei dati pubblicati in ottica open. In tale contesto ha

particolare rilevanza il recente accordo per la collaborazione tra ISTAT, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, l'INPS e l'Inail finalizzato all'utilizzo integrato del patrimonio informativo relativo al mondo del lavoro comune agli Enti.

- La corretta applicazione della strategia digitale all'interno di una organizzazione richiede un ripensamento e adeguamento del modello organizzativo con l'obiettivo di massimizzarne i benefici. Le attività sul modello organizzativo interessano non solo la definizione dei ruoli e delle responsabilità, ma anche la vera e propria rivisitazione dei processi e l'avvio del change management per garantirne la realizzazione. Il programma di revisione del modello organizzativo e dei processi per massimizzare i benefici introdotti dal digitale ha l'obiettivo di verificare, adeguare e consolidare il modello organizzativo dell'Istituto, sia per le strutture centrali che per le strutture territoriali, in modo tale da garantire l'efficacia e l'efficienza dell'organizzazione in coerenza con l'innovazione e lo sviluppo della strategia digitale.
- L'obiettivo di ridisegnare i servizi istituzionali è affidato al programma di evoluzione digitale dell'offerta dei servizi istituzionali mentre la razionalizzazione dei processi di funzionamento, operativi, amministrativi e direzionali, già in parte avviata nel triennio 2014-2016, è prevista nel programma di evoluzione digitale dei servizi di governo e dei servizi di supporto. In tali ambiti si prevedono iniziative volte alla revisione dei processi, dei sistemi e i necessari interventi di change management per favorire il processo di transizione verso i nuovi servizi.
- Le infrastrutture tecnologiche si possono considerare come le fondamenta della trasformazione digitale. Il Piano prevede un'evoluzione delle tecnologie in termini di flessibilità, sicurezza e performance, valorizzando il percorso già avviato nel precedente triennio, attraverso il programma di evoluzione delle tecnologie come leva abilitante per la trasformazione digitale. Si prevede, inoltre, la promozione, la creazione e l'erogazione di servizi applicativi e infrastrutturali nei confronti di altre Pubbliche Amministrazioni.
- Infine, il programma dedicato al consolidamento del modello di governance operativa per garantire la corretta attuazione della strategia digitale mira a sostenere l'evoluzione dei processi e la relativa reingegnerizzazione degli strumenti a supporto. Il programma comprende, inoltre, la convergenza di modello e strumenti di sicurezza IT in un'ottica di cyber security.

La realizzazione dei predetti programmi, ai quali sono stati ricondotti anche i progetti avviati e non ancora completati, comporta l'assunzione di un importante impegno operativo per i prossimi anni. Come per il passato, anche il presente Il Piano triennale IT 2017-2019 per l'innovazione digitale Inail (di seguito, per brevità, anche "Piano"), rimarrà il riferimento strategico per tutto il triennio. Per rispondere alla rapidità del cambiamento in atto, sia tecnologico che normativo-istituzionale, si provvederà annualmente, oltre alla redazione di un annual report sull'avanzamento dei programmi, a eventuali adeguamenti ed elementi correttivi del Piano.

# STRUTTURA DEL DOCUMENTO

Il documento è stato suddiviso in due sezioni. Nella prima sezione si illustra la strategia di organizzazione digitale in termini di contesto e linee evolutive, mentre nella seconda sono declinati i programmi e le relative linee progettuali.

Più nel dettaglio, la prima sezione (Sezione A) contiene:

- **i fattori di cambiamento** esogeni ed endogeni, rappresentati in termini di trend macro-economici, trend digitali e organizzativi del mercato, di linee evolutive della normativa europea e nazionale, con specifico riferimento all'Agenda Digitale e alla spending review, di Linee di indirizzo del Consiglio d'indirizzo e vigilanza Inail, di linee guida istituzionali indicate dalle Direzioni centrali. Tali fattori di cambiamento vengono armonizzati tramite l'individuazione di alcuni driver evolutivi per la trasformazione organizzativa e digitale dell'Istituto, che costituiscono gli input per la predisposizione della strategia evolutiva della Dcod e dei rispettivi programmi illustrati successivamente;
- **la vision digitale dell'Istituto**, che è definita sulla base del contesto, dei fattori di cambiamento e dei driver evolutivi individuati. In qualità di "motore digitale" di tale vision, la Dcod si pone l'obiettivo di continuare e completare il percorso intrapreso nel precedente triennio verso la digital transformation attraverso un modello strategico di evoluzione digitale dell'Istituto;
- **la strategia di governance e controllo**, in cui è descritta l'evoluzione del modello di governo dell'organizzazione digitale, finalizzata ad assicurare il raggiungimento dei risultati previsti dal Piano e, di conseguenza, la realizzazione degli interventi verso un Inail digitale;
- **la strategia di funzionamento**, che definisce gli indirizzi strategici per il modello di funzionamento dei servizi organizzativi e dei servizi digitali che afferiscono alle diverse aree operative della Dcod.

La seconda parte del documento (Sezione B) illustra i programmi e le linee progettuali che si intende porre in essere nel corso del triennio 2017-2019.

Tali programmi e linee progettuali sono stati definiti in modo coerente con i driver evolutivi e sono finalizzati alla realizzazione dell'innovazione digitale e del miglioramento operativo richiesto dal contesto attuale.





# Strategia per l'organizzazione digitale

A partire dal mandato istituzionale, dai servizi erogati e dalle attività svolte, nel presente capitolo sono rappresentati i principali elementi evolutivi dello scenario dell'Istituto e i più significativi fattori di cambiamento del processo di trasformazione digitale dell'Ente.

Tali elementi hanno consentito di individuare i driver di evoluzione che, in coerenza con la Vision digitale dell'Istituto, rappresentano il punto di partenza per la definizione e la rappresentazione delle linee strategiche evolutive e dei programmi del Piano.



## A.1. FATTORI DI CAMBIAMENTO E DRIVER EVOLUTIVI

Le spinte di trasformazione digitale dell'Istituto, nel conseguimento del proprio mandato, sono determinate da numerosi fattori di cambiamento: normative europee/italiane a impatto sul digitale, evoluzione tecnologica e principali trend di mercato, nonché linee di indirizzo del CIV e linee guida delle Strutture istituzionali.

In particolare, il recente contesto direttivo e normativo Europeo e Nazionale in materia di Digital Trasformation ha tracciato la strada di innovazione ed evoluzione per la Pubblica Amministrazione.

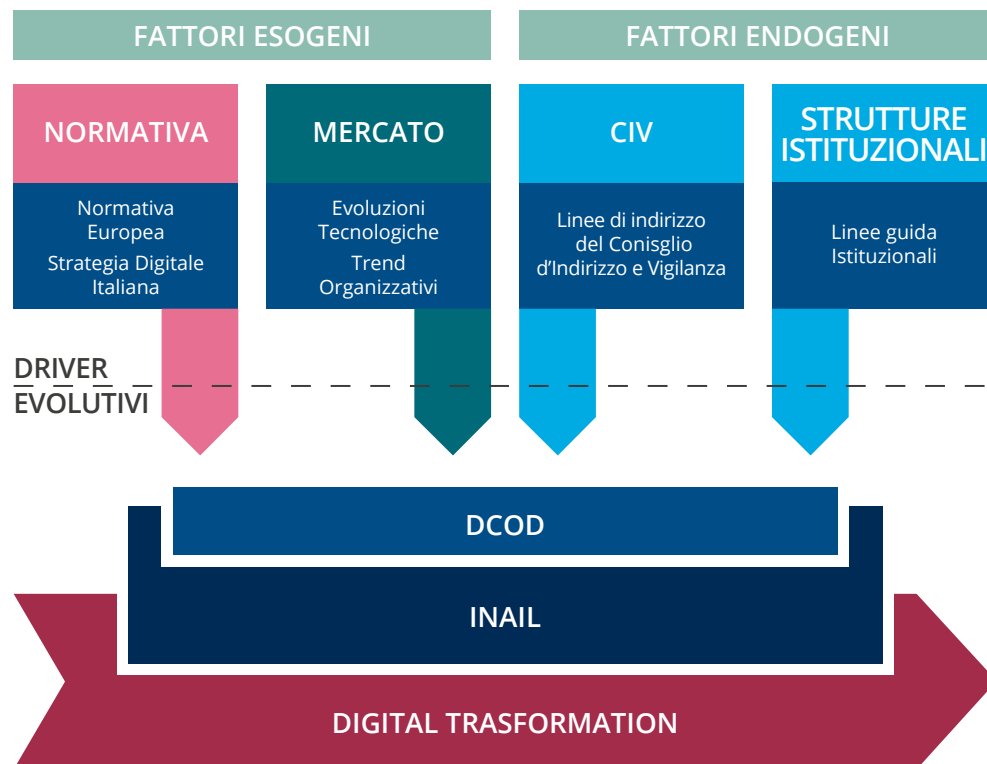
Inoltre le riduzioni di spesa previste dai provvedimenti di Finanza Pubblica, in un contesto di ampliamento delle attività istituzionali e di progressiva riduzione di forza lavoro, rappresentano elementi di criticità rispetto alla capacità dell'Istituto di mantenere gli attuali livelli di servizio.

Inoltre, non solo il contesto puramente tecnologico sta cambiando: l'introduzione e la diffusione del paradigma digitale sta impattando anche i modelli organizzativi con cui le aziende si strutturano. L'introduzione di nuove competenze, di nuovi ruoli, di nuove modalità di erogazione dei servizi e di comunicazione unitamente alla ricerca di razionalizzazione dei costi e all'ottimizzazione dei tempi di rilascio di un prodotto/servizio richiedono un ripensamento/adeguamento dell'organizzazione tradizionale. L'utilizzo di strumenti, canali e informazioni "digitali" non può essere più visto come semplice supporto informatico alle tradizionali attività, ma è da considerare come elemento strategico su cui impostare il proprio modello organizzativo.

Rispetto a quanto detto, il cambiamento delle abitudini e delle esigenze dell'utente, influenzato dalla rivoluzione digitale spinta dal mercato, fornisce l'opportunità di rivedere e innovare l'offerta dei servizi dell'Istituto e il modello di relazione con gli utenti.

Il digitale diventa, dunque, un elemento chiave e un percorso imprescindibile per rendere più efficiente il modello operativo dell'Istituto e per potenziare l'offerta dei servizi.

**Figura A.18**  
**Rappresentazione**  
**dei principali fattori**  
**di cambiamento**



Dall'analisi dei fattori di cambiamento esogeni ed endogeni, sintetizzati nello schema su riportato e descritti in dettaglio nei paragrafi seguenti, sono stati identificati i driver evolutivi per la trasformazione digitale dell'Istituto.

Tali driver rappresentano l'elemento di armonizzazione tra i diversi fattori di cambiamento e costituiranno nel seguito la base per l'identificazione delle Linee strategiche evolutive della Dcod.

**Figura A.19**  
**Descrizione**  
**dei driver evolutivi**



Nei seguenti paragrafi si rappresentano in dettaglio i principali fattori di cambiamento per l'Istituto e la correlazione degli stessi ai driver evolutivi per la trasformazione digitale.

## A.1.1. Normativa e strategia digitale europea e italiana

In ambito europeo i principali riferimenti normativi ruotano intorno all'Agenda digitale europea, istituita nel maggio 2010 con lo scopo di sfruttare al meglio il potenziale delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione e di incentivare e promuovere l'innovazione, la crescita economica e la competitività. L'obiettivo principale dell'Agenda è ottenere vantaggi socio-economici sostenibili, grazie al mercato digitale unico.

L'Agenda digitale europea individua le linee d'intervento necessarie all'utilizzo proficuo ed esteso delle tecnologie Ict per la fruizione dei servizi da parte dei cittadini, formalizzando le aree di intervento sulle quali gli Stati membri sono chiamati ad agire, nell'ottica del raggiungimento degli obiettivi comuni:

- mercato digitale unico, mettendo in campo strategie e soluzioni in grado di semplificare le transazioni online e trans-frontaliere e favorendo la fiducia dei cittadini nel digitale. In tale ambito, a maggio 2015 è stata adottata a livello europeo una chiara strategia finalizzata al raggiungimento del mercato unico digitale in Europa. Per l'anno 2016 tale strategia prevede il completamento di 16 iniziative mirate ad un incremento a livello europeo del livello di standardizzazione e interoperabilità dei servizi pubblici digitali, e la riforma dell'attuale direttiva europea su sicurezza e privacy dei dati personali, al fine di renderla maggiormente in linea con le nuove esigenze di cittadini e imprese nell'era digitale;
- internet veloce e superveloce, favorendo la diffusione delle tecnologie basate sulla banda larga con la relativa estensione di copertura del territorio;
- interoperabilità e standard, favorendo e promuovendo un miglior utilizzo degli standard del settore Ict e potenziando l'interoperabilità. In tale area è in corso di finalizzazione la revisione del framework europeo sull'interoperabilità tra pubbliche amministrazioni in termini di processi e sistemi Ict, al fine di promuovere un approccio orientato all'interoperabilità dei servizi pubblici digitali già dalla fase di disegno del servizio. L'approccio farà uso di standard Ict aperti e riuso di servizi e sorgenti di dati messi a disposizione dalle altre pubbliche amministrazioni;
- fiducia e sicurezza informatica, tutelando la riservatezza delle informazioni e garantendo massima efficacia nella gestione dei dati personali;
- ricerca e innovazione, mirando al rafforzamento delle infrastrutture elettroniche e al loro efficientamento, anche attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie di cloud computing, big data e internet of things;

- alfabetizzazione informatica, diffondendo e potenziando la conoscenza delle tecnologie Ict e del commercio elettronico, da parte dei cittadini europei;
- ICT per la società, valorizzando il contributo al miglioramento delle condizioni sociali e ambientali attraverso il corretto e diffuso uso delle tecnologie Ict, con particolare rilievo per gli ambiti socio-assistenziali, medici e di e-government.

Le linee guida dell'Agenda digitale europea costituiscono un passaggio evolutivo che, partendo dal progetto per lo scambio elettronico di informazioni di sicurezza sociale (EESSI, Piano e-Gov 2012), mira ad estendere la fruibilità dei servizi tra i membri della Comunità europea e di altri Paesi convenzionati, anche in termini di tutela.

È infine in corso a livello europeo l'annuale revisione dell'Action plan relativo ai servizi di e-government al fine di identificare precise e concrete azioni che ogni singolo Paese membro dovrà implementare nel periodo 2016-2020, e raggiungere gli obiettivi fissati dalla strategia del mercato unico digitale.

## Strategia digitale italiana

“L'Italia deve crescere!” è l'incipit della Strategia per la crescita digitale approvata dal governo nel 2015: nell'ultimo decennio il nostro Paese ha vissuto una ripresa economica decisamente inferiore rispetto alla media europea.

Ma come può crescere allora l'Italia? Esiste una stretta e dimostrata correlazione tra il benessere economico-sociale e la digitalizzazione del Paese. In tale ottica, l'attuazione del digital single market europeo vale una crescita stimata del 3% del Pil all'anno: l'Agenda digitale e la digitalizzazione rappresentano pertanto obiettivi prioritari a cui tendere per garantire, nei tempi più brevi, una reale ripresa economica del Paese.

Su questo fronte, l'Italia vanta un sensibile ritardo nell'implementazione dei singoli programmi. In particolare, per rappresentare lo stato di attuazione dell'Agenda digitale italiana è possibile procedere secondo due direttrici: la prima, relativa alla valutazione dello stato di recepimento della normativa in tale ambito, analizzando in modo critico i provvedimenti emanati a partire dalla definizione dell'Agenda digitale; la seconda, relativa ad una mirata verifica dell'effettiva attuazione delle strategie dell'Agenda digitale, utilizzando due indici (Desi, Digital economy and society index, definito dalla Commissione europea, e Dmi, Digital maturity index, definito dall'Osservatorio agenda digitale del Politecnico di Milano) che rappresentano il posizionamento medio dell'Italia rispetto agli altri Paesi europei.

In relazione all'effettiva attuazione della strategia dell'Agenda digitale italiana:

- il Desi posiziona l'Italia in quart'ultima posizione (25esima) in Europa. In particolare, su 28 Paesi censiti l'Italia risulta al 27° posto per connettività, al 24°

in capitale umano, al 26° per uso di Internet, al 20° per integrazione della tecnologia digitale e al 15° in servizi pubblici digitali;

- il Dmi riporta in modo sintetico lo stato di digitalizzazione dei vari Paesi europei e dimostra una stretta correlazione tra questo indice e il Pil pro capite. Secondo il Dmi l'Italia risulta al 21° posto su 28 Paesi europei ed è il Paese con più alto Pil pro capite tra quelli caratterizzati da bassi valori del Dmi. Per allineare il Pil pro capite ai Paesi più ricchi con dimensione simile alla nostra è indispensabile un incremento significativo delle performance sul fronte della trasformazione digitale<sup>1</sup>.

In realtà, ciò che emerge da un'analisi approfondita degli indicatori citati è che, se da un lato la strategia digitale è stata ratificata negli anni e convalidata dagli indirizzi programmatici del governo (si pensi ad esempio alla sequenza di normative di regolamentazione dell'Agenda digitale: quali Semplifica Italia, Sviluppo, Crescita, Crescita 2.0, ...), dall'altro si assiste ad una enorme difficoltà a passare alla fase di execution degli indirizzi strategici delineati. Posti gli obiettivi strategici, occorrono idee, competenze e strumenti per garantirne il disegno fattibile e la delivery efficace, superando le numerose barriere al cambiamento in essere (ad esempio carenza di competenze digitali sia lato domanda sia lato offerta, diffuso lock-in di fornitori Ict generalizzata obsolescenza del parco applicativo e tecnologico della pubblica amministrazione, cultura del mantenimento dello status quo).

Inoltre, nell'ambito della diffusione e dell'ampliamento dei servizi erogati dalle pubbliche amministrazioni e con riferimento ai dettami del decreto legge 18 ottobre 2012, n.179 e della Strategia per la crescita digitale 2014-2020 della Presidenza del Consiglio dei Ministri, il Piano triennale IT 2017-2019 per l'innovazione digitale Inail terrà conto dei seguenti spunti di evoluzione e innovazione:

---

<sup>1</sup> fonte: Osservatorio Agenda digitale, Report "Agenda digitale - Niente più alibi", novembre 2015

NORMATIVA E AGENDA DIGITALE: PRINCIPALI FATTORI AD IMPATTO SULL'ISTITUTO	DRIVER EVOLUTIVI
Accesso a tutti i servizi attraverso il sistema Spid (sistema pubblico di identità digitale). Lo Spid rientra infatti tra le infrastrutture critiche di base a livello nazionale necessarie per poter ripensare i servizi pubblici online in un'ottica orientata all'utente. A tal proposito l'Istituto è stata una delle prime amministrazioni ad adottare Spid, già dal mese di aprile 2016.	C=Centralità Utente D=Digitalizzazione dei Servizi
Implementazione del portale Italia Login per la condivisione in un'unica piattaforma di tutti i servizi delle amministrazioni pubbliche a cittadini e imprese.	E=Ecosistema e Interoperabilità C=Centralità Utente
Adeguamento di procedure, servizi e sistemi a standard e linee guida di sicurezza che saranno definite da Agid per il periodo 2015-2020 all'interno del progetto di Digital security per la pubblica amministrazione, nato per aumentare il livello di sicurezza delle informazioni e delle comunicazioni digitali.	T=Tecnologie flessibili e affidabili
Adeguamento dei sistemi informatici al fine di produrre esclusivamente documenti digitali validi per tutti gli usi previsti dalla legge, come stabilito dal decreto della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 13 novembre 2014 in attuazione al Codice dell'amministrazione digitale al fine di traghettare la dematerializzazione dell'azione amministrativa.	D=Digitalizzazione dei Servizi
Condivisione delle basi dati a livello nazionale (ad esempio, potrebbe essere considerato l'utilizzo dell'Anagrafe nazionale della popolazione residente).	E=Ecosistema e Interoperabilità
Adeguamento di procedure e servizi all'utilizzo del fascicolo sanitario elettronico.	E=Ecosistema e Interoperabilità
Ricorso al riuso di componenti applicative e condivisione, attraverso il relativo catalogo, delle soluzioni applicative sviluppate dai singoli enti.	E=Ecosistema e Interoperabilità

Gli obiettivi strategici definiti nel presente Piano dovranno inoltre tener conto, oltre che dei documenti programmatici del governo, delle molteplici novità derivanti dagli obblighi previsti dalla normativa di settore. Di seguito le principali norme.

- Codice dell'amministrazione digitale (Cad), recentemente aggiornato (Dlgs n.179/2016) e concernente le disposizioni di riferimento per l'utilizzo dell'Ict nelle pubbliche amministrazioni italiane; sostituisce il precedente, ponendo novità per cinque ambiti:
  1. domicilio digitale, su cui è fondata la digitalizzazione della relazione tra i cittadini e la pubblica amministrazione; la posta elettronica certificata, diversamente da quanto previsto per imprese e professionisti, non è un obbligo per il cittadino, ma è messa a disposizione sotto forma di domicilio digitale sull'Anagrafe nazionale della popolazione residente;
  2. documento informatico, la cui definizione è ridotta all'atto sottoscritto con una firma elettronica avanzata, qualificata o digitale, che lo rende efficace ai fini probatori, in linea con quanto previsto dall'articolo 2702 del codice civile;
  3. conservazione del documento informatico, non obbligatoria per il cittadino ma per l'amministrazione; il cittadino può fare richiesta di accesso al proprio documento informatico all'amministrazione stessa;
  4. moneta elettronica, obbligatoria per gli enti pubblici: gli enti sono tenuti ad accettare pagamenti elettronici a qualsiasi titolo, anche attraverso micro-pagamenti tramite credito telefonico;
  5. sistema pubblico di connettività (Spc) obbligatorio per gli enti pubblici: gli enti sono tenuti a rendere disponibili i propri dati in modalità digitale. Il sistema pubblico di connettività è lo strumento che consente ai soggetti pubblici di dialogare, scambiare dati e documenti attraverso standard condivisi e canali sicuri.
- Legge di bilancio 2017 (legge 232/2016), che apre la possibilità all'Istituto di essere finanziatore di start-up nell'ambito d'intervento di Inail: il comma 82 dell'art. 1 prevede che "l'Inail, previa adozione di un apposito regolamento di disciplina, da sottoporre all'approvazione del Ministero del lavoro e delle politiche sociali e del Ministero dell'economia e delle finanze, possa sottoscrivere quote di fondi comuni di investimento di tipo chiuso dedicati all'attivazione di start-up innovative, di cui al decreto-legge 18 ottobre 2012, n. 179, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 dicembre 2012, n. 221, ovvero costituire e partecipare a start-up di tipo societario finalizzate all'utilizzazione industriale dei risultati della ricerca, anche con soggetti pubblici e privati, italiani e stranieri, operanti nei settori funzionali al raggiungimento del proprio scopo, aventi quale oggetto sociale esclusivo o prevalente lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi di alto valore tecnologico, anche rivolte alla realizzazione di progetti in settori tecnologici altamente strategici, previa autorizzazione del Ministero del lavoro e delle politiche sociali, d'intesa con il Ministero dell'economia e delle finanze".



- Legge di stabilità 2016 (legge 28 dicembre 2015, n. 208, Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato), in vigore dal 1° gennaio 2016. Punta al rafforzamento dell'acquisizione centralizzata, al fine di conseguire una maggiore economicità ed efficienza negli approvvigionamenti di beni e servizi da parte delle pubbliche amministrazioni, garantendo risparmi di spesa tramite la riduzione dei prezzi unitari d'acquisto. A tal proposito le amministrazioni pubbliche e le società inserite nel conto consolidato della pubblica amministrazione devono approvvigionarsi tramite Consip o soggetti aggregatori. Solo in casi eccezionali, e con autorizzazione motivata dell'organo di vertice amministrativo, possono procedere ad acquisti autonomi.

Inoltre, ad Agid è affidato il compito di predisporre il Piano triennale per l'informatica nella pubblica amministrazione, approvato dal Presidente del Consiglio dei ministri o dal Ministro delegato. Il Piano conterrà, per ciascuna amministrazione e quindi anche per l'Istituto, l'elenco dei beni e servizi informatici e di connettività e dei relativi costi, suddivisi in spese da sostenere per innovazione e spese per la gestione corrente, individuando anche i beni e servizi la cui acquisizione riveste particolare rilevanza strategica.

Infine, per rafforzare la cyber security a livello nazionale è prevista una dotazione di 150 milioni di euro finalizzata al "potenziamento degli interventi e delle dotazioni strumentali in materia di protezione cibernetica e di sicurezza informatica nazionali".

- Linee guida sulla conservazione dei documenti informatici (Agid, 10 dicembre 2015). Definiscono le modalità operative per realizzare l'attività di conservazione. Si tratta delle definizioni di natura e funzione del sistema, di modelli organizzativi, ruoli e funzioni dei soggetti coinvolti e descrizione del processo.
- Jobs Act (decreto legislativo 14 settembre 2015, n. 151), in merito a disposizioni di razionalizzazione e semplificazione delle procedure e degli adempimenti a carico di cittadini e imprese e ad altre disposizioni in materia di rapporto di lavoro e pari opportunità.
- Direttiva sulla protezione cibernetica e la sicurezza informatica nazionale del Presidente del Consiglio del 1° agosto 2015. Detta gli standard minimi di prevenzione e reazione ad eventi di sicurezza per un consolidamento di un sistema di reazione in grado di operare rapidamente e in maniera efficace, in caso di incidenti o azioni ostili nei confronti delle infrastrutture informatiche nazionali.
- Circolare interpretativa del Ministero dell'economia e finanze numero 1/DF del 9 marzo 2015, che individua le Pubbliche Amministrazioni obbligate alla fatturazione elettronica a partire dal 31 marzo 2015;
- Legge di stabilità 2014 (decreto legislativo 27 dicembre 2013, n. 147, art. 1 comma 128, Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello

Stato). Prevede, tra l'altro, da parte dell'Istituto la verifica di sostenibilità economica, finanziaria e attuariale in vista della prescritta riduzione dei premi e contributi nelle more della revisione tariffaria asseverata dal Ministero dell'Economia e delle finanze, di concerto con il Ministero del Lavoro e delle politiche sociali.

Infine, le tecnologie IT e le soluzioni per il digital e mobile working sono chiamate in causa anche nella legge n.124 del 7 agosto 2015 che prevede, all'art. 14, "Le amministrazioni pubbliche, nei limiti delle risorse di bilancio disponibili a legislazione vigente e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, adottano misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e per la sperimentazione, anche al fine di tutelare le cure parentali, di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa". Gli indirizzi per l'attuazione sono demandati a una imminente direttiva del Presidente del Consiglio. Il disposto normativo derivante dalla riforma della pubblica amministrazione va avanti di pari passo con il disegno di legge recante "misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi di lavoro subordinato" (A.C. 4135 ).

## A.1.2. Principali trend di mercato

### Evoluzione tecnologiche e trend ICT

In passato, l'information technology era sostanzialmente diretta a trovare soluzioni tecniche a problemi tecnici: in quanto coinvolta solo in piccola parte nel "lato business" della tecnologia, tendeva a gestire il "come" senza partecipare e contribuire alla soluzione del "perché". La diffusione delle tecnologie digitali personali e in particolare il fenomeno dei social network, passati da semplici contenitori di informazioni a veri e propri mezzi di comunicazione alternativa, ha cambiato anche i paradigmi di realizzazione e utilizzo delle tecnologie dell'informazione: l'esperienza utente, da aspetto tecnico, è diventata un volano capace di portare valore al business, portando l'IT a perdere le sue caratteristiche di autoreferenzialità e avere una diretta correlazione con i risultati ottenuti dalle aziende.

La tecnologia dunque rappresenta la leva abilitante per rinnovare i modelli di business: sulla base di questo paradigma si riportano di seguito i principali trend tecnologici rilevabili sul mercato specificando come il loro impiego nelle attività dell'Istituto possa generare benefici per gli utenti.

TREND DI MERCATO ICT: PRINCIPALI FATTORI A IMPATTO SULL'ISTITUTO	DRIVER EVOLUTIVI
<p>Internet of things: strumenti e applicazioni che permettono potenzialmente a qualsiasi oggetto di acquisire una identità digitale attraverso la rete internet. Tali oggetti "intelligenti" possono essere inoltre tra loro interconnessi per dialogare e scambiarsi le informazioni possedute, raccolte e/o elaborate. Tra i diversi strumenti disponibili sul mercato troviamo i beacon, piccoli dispositivi che consentono di interagire con smartphone in prossimità.</p> <p>Tali dispositivi potrebbero assumere rilevanza per l'Istituto soprattutto nelle diverse sedi dislocate sul territorio per interagire con i propri utenti e fornire informazioni tramite app smartphone.</p>	I=Innovazione "aperta"
	D=Digitalizzazione dei Servizi
<p>Social networking: l'utilizzo dei social network e la possibilità di erogare i propri servizi attraverso canali mobile determina un miglioramento complessivo della customer experience, che di pari passo con una migliore accessibilità di informazioni e servizi determina un conseguente ritorno positivo sulla web reputation e, conseguentemente, sull'immagine dell'Istituto; in particolare, sono da ritenersi di assoluto rilievo per l'Istituto le tecnologie e le metodologie che consentono di monitorare e analizzare le informazioni che si producono e si diffondono in rete, in particolare attraverso le community, i blog e i social network, possibili fonti di commenti e notizie non attendibili.</p>	D=Digitalizzazione dei Servizi
	C=Centralità utente

TREND DI MERCATO ICT: PRINCIPALI FATTORI A IMPATTO SULL'ISTITUTO	DRIVER EVOLUTIVI
<p>Pervasività del mobile: l'utilizzo di dispositivi tecnologicamente avanzati, in grado di rendere sempre disponibile la connessione di rete, abilita nuove modalità di fruizione dei servizi, indirizzando tutti i processi di business collegati; in particolare, la fruizione da mobile costituisce una vera e propria mobile intelligence, che fa da fattore moltiplicativo in termini di produzione/utilizzo di informazioni e servizi. In quest'ambito di particolare rilievo sono per l'Istituto le seguenti declinazioni del mobile:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• accessibilità: incremento dell'usabilità delle risorse web istituzionali, attraverso applicazioni e interfacce semplificate, che riducano la complessità intrinseca dei servizi; in tal senso, sono abilitanti non solo le tecnologie legate allo sviluppo di nuove applicazioni mobile, ma anche quelle legate alle smartcard e alla comunicazione "in prossimità" (Nfc), come nuovi strumenti di fruizione delle informazioni e dei servizi;</li> <li>• targeted mobile interactions: comunicazione mirata in base alla tipologia di utente; nello specifico, l'utilizzo da parte degli utenti di applicazioni mobile consente una segmentazione più precisa delle necessità informative legate alle prestazioni erogate dall'Istituto che, di concerto ad esempio con le tecniche di location-based mobile marketing, abilita la personalizzazione dei contenuti informativi anche in base alla localizzazione geografica; quanto detto assume un ruolo particolarmente significativo ai fini di garantire una copertura ottimale del territorio, anche laddove le strutture fisiche dell'Istituto non siano particolarmente numerose;</li> <li>• mobile commerce e mobile payments: la possibilità di acquistare prodotti/servizi direttamente dal proprio dispositivo mobile, tramite micro-pagamenti, costituisce il pivot per il raggiungimento degli obiettivi istituzionali legati al controllo della regolarità contributiva; in particolare, il fenomeno dei mobile payments è caratterizzato, secondo molteplici ricerche di settore, da un tasso di crescita di almeno il 50% nell'ultimo triennio; sulla base di questo trend di mercato, l'estensione dei pagamenti contributivi mediante servizi di mobile payment costituisce un validissimo canale di regolarizzazione delle entrate; tecnologie come smartcard e Nfc assumono, anche in quest'ambito un ruolo chiave.</li> </ul>	<div data-bbox="1241 728 1457 784">D= Digitalizzazione dei Servizi</div> <div data-bbox="1241 1232 1457 1265">C= Centralità utente</div>

TREND DI MERCATO ICT: PRINCIPALI FATTORI A IMPATTO SULL'ISTITUTO	DRIVER EVOLUTIVI
<p>Big data &amp; analytics: l'analisi di grandi quantità di informazioni, anche destrutturate, consente di disporre e utilizzare un patrimonio informativo molto più esteso dei semplici dati in possesso di un'organizzazione o ente: in quest'ottica, l'Istituto può trarre notevoli benefici in termini di efficientamento dell'erogazione dei servizi, miglioramento delle attività di prevenzione e contrasto alle frodi. Le recenti tecnologie consentono, infatti, di reperire grandi quantità di dati attraverso molteplici canali, dall'utilizzo del sito web da parte degli utenti, attraverso le pagine e le sezioni consultate, alle transazioni effettuate mediante dispositivi mobile e chioschi informativi. I dati raccolti, in formato digitale, sono però tipicamente destrutturati e richiedono selezione e analisi accurate; al fine di ottenere i benefici sperati, saranno perciò di fondamentale importanza:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la gestione della privacy e dei dati grezzi, che costituisce l'aspetto più sensibile sul tema, con notevoli impatti non solo legali ma anche tecnologici;</li> <li>• la definizione di framework per il corretto processamento automatico dei dati, con lo scopo di individuare correttamente pattern e trend;</li> <li>• la categorizzazione e l'elaborazione dei dati grezzi al fine di produrre appropriati set di indicatori.</li> </ul> <p>La potenzialità dei big data &amp; analytics consiste nell'opportunità di una migliore comprensione del comportamento degli utenti, abilitando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• early warning, l'individuazione anticipata di segmenti di utenti con comportamento modificato o non atteso;</li> <li>• real-time feedback and awareness, consapevolezza in tempo reale dell'evoluzione dei comportamenti degli utenti e, conseguentemente, individuazione rapida delle azioni da intraprendere in risposta a comportamenti non previsti.</li> </ul>	<p><b>A= Analytics &amp; Data Integration</b></p>
<p>Cognitive computing: l'elaborazione di grandi quantità di dati, disponibili possibilmente in formati non omogenei tra loro e dunque difficilmente gestibili dalle applicazioni informatiche tradizionali, è possibile attraverso l'utilizzo di strumenti cognitivi in grado di effettuare un'analisi dei dati a disposizione e sviluppare delle risposte tramite la creazione di conoscenza. L'Istituto può trarre notevoli benefici in termini di miglioramento e automazione dell'interazione con l'utente, di rilevazione, prevenzione e controllo delle frodi, nonché effettuare politiche di sicurezza sociale.</p>	<p><b>A= Analytics &amp; Data Integration</b></p>
<p>Cloud computing: l'utilizzo di tecnologie legate alla de-localizzazione dei servizi e al potenziamento delle reti per lo scambio dati ha consentito lo sviluppo e la diffusione di veri e propri servizi disponibili online, offerti da provider in termini di software (Saas, Software as a service), piattaforme (Paas, platform as a service) e infrastrutture (Iaas, intese come infrastructure as a service). In questo modo, si consente all'utilizzatore di disporre di applicazioni e utility, senza sostenerne il costo di sviluppo e manutenzione, ma semplicemente pagando un canone di utilizzo.</p>	<p><b>T= Tecnologie flessibili e affidabili</b></p>

TREND DI MERCATO ICT: PRINCIPALI FATTORI A IMPATTO SULL'ISTITUTO	DRIVER EVOLUTIVI
<p>Architetture ibride: il sistema informativo può essere costituito da sistemi con architetture ibride per consentire integrazioni di componenti sviluppate ad hoc, package ed esterne (anche in cloud). Ogni singola piattaforma, sistema, middleware è ormai pensato per essere elemento abilitante al conseguimento degli obiettivi di riduzione dei costi, efficienza e produttività.</p> <p>In quest'ottica, gli obiettivi di scalabilità e "agilità" sono più facilmente perseguibili disponendo di un'architettura flessibile, nella quale possano essere integrate soluzioni software e servizi, sulla base di logiche architetture ibride, tradizionali e cloud, private e pubbliche.</p>	<p><b>T= Tecnologie flessibili e affidabili</b></p>
<p>Cyber security: pratica che consente a una entità (ad esempio, organizzazione, cittadino, nazione, etc.) la protezione dei propri asset fisici e confidenzialità, integrità e disponibilità delle proprie informazioni dalle minacce che arrivano dal cyber spazio.</p> <p>In particolare, il 4 febbraio 2016 è stato presentato dal CIS-Sapienza e dal Laboratorio Nazionale di Cyber Security del Consorzio Interuniversitario Nazionale per l'Informatica (CINI) il framework nazionale di cyber security, che può rappresentare un riferimento anche per l'Istituto, ad esempio per i seguenti ambiti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• awareness: incrementare la propria awareness in termini di cyber security, autovalutandosi attraverso la creazione del proprio profilo. Il framework infatti permette, indipendentemente dalla tipologia o dalla dimensione dell'organizzazione, di evidenziare quelle pratiche di sicurezza che risultano a priorità alta e che attualmente non vengono considerate in maniera immediata;</li> <li>• profilo target: a seconda di diversi fattori, la definizione del processo per incrementare la propria cyber security difficilmente è un problema di facile soluzione. Identificare quelle pratiche da svolgere che porterebbero alla condizione voluta, senza una guida, potrebbe portare a un dispendio di energia e risorse economiche. La definizione di un profilo target, il quale individui tutte le pratiche di sicurezza che l'amministrazione vorrebbe raggiungere, comparato con il profilo corrente, rappresenta uno strumento utile per la definizione di una roadmap che porti verso la messa in sicurezza della pubblica amministrazione;</li> <li>• supply chain: incrementare la sicurezza dell'intera catena di approvvigionamento dei servizi per pubbliche amministrazioni, che potrebbero richiedere ai propri fornitori di servizi un particolare profilo minimo: una serie di pratiche di sicurezza necessarie per trattare dati particolarmente critici, oppure per poter interagire con i sistemi della pubblica amministrazione, e così via.</li> </ul> <p>Il 26 settembre 2016 AgID ha pubblicato le indicazioni ufficiali per valutare e innalzare il livello di sicurezza informatica delle Pubbliche Amministrazioni. Il documento delle Misure minime per la sicurezza ICT delle pubbliche amministrazioni (emesse come previsto dalla Direttiva 1 agosto 2015 del Presidente del Consiglio dei Ministri), oltre a citare il Framework Nazionale di Cybersecurity, fornisce la relazione puntuale tra i controlli di sicurezza e le sottocategorie del Framework.</p>	<p><b>T= Tecnologie flessibili e affidabili</b></p>

## Principali trend organizzativi

La trasformazione in atto non è solo tecnologica, ma riguarda anche l'intera sfera organizzativa perché il digitale alimenta tutte le funzioni aziendali. L'analisi del contesto evolutivo internazionale e nazionale evidenzia come si stia assistendo, ormai da anni, ad un cambiamento di prospettiva che porta al centro delle valutazioni dei decision maker non solo l'azienda fornitrice dei servizi ma soprattutto il destinatario degli stessi, in una rinnovata visione "cliente-centrica" che ha profondi impatti organizzativi e di processo. Nello specifico, tale cambiamento di prospettiva assume una rilevanza particolare nel comparto dei Servizi Sociali, nel quale il focus primario è costituito proprio dal cittadino-utente dei servizi, e nel quale le politiche pubbliche incontrano i bisogni primari, le classi di utenza svantaggiate e i diritti inviolabili dei cittadini.

I principali elementi che guidano le politiche di innovazione organizzativa sono tra gli altri:

- la riorganizzazione dei servizi in ottica "cliente-centrica" attraverso la customizzazione e l'accesso unico ai servizi nonché l'abbattimento degli oneri di attivazione;
- il focus sui risultati attraverso l'incremento delle performance, la misurazione degli effetti sui cittadini e il monitoraggio dei livelli di servizio;
- l'integrazione inter-aziendale che comprende l'avvio di sinergie istituzionali (all'interno dell'ecosistema della PA) ed economie di cooperazione con il supporto di una programmazione comune ed il coordinamento delle politiche pubbliche;
- l'integrazione inter-settoriale (partnership pubblico-privato) che garantisca un nuovo modello di erogazione dei servizi grazie alla realizzazione di sinergie operative;
- le risorse altamente specializzate attraverso lo sviluppo di skill-mix che vedano la combinazione di competenze e risorse umane già esistenti nell'organizzazione e, in parallelo, l'inserimento di nuovi talenti da nuove aree diverse dall' "IT tradizionale";
- la governance accentrata attraverso l'attuazione di un nuovo modello di governance che assicuri prossimità con il fabbisogno grazie alle possibilità offerte dall'introduzione del paradigma digitale, lasciando il governo "al centro".

La digitalizzazione costituisce un forte impulso alla revisione della struttura organizzativa e dei processi spingendo le aziende ad un ripensamento dei meccanismi operativi interni. L'introduzione di un modello più efficiente e flessibile, capace di sfruttare appieno i diversi canali di contatto e le opportunità offerte dall'innovazione tecnologica, nonché l'allineamento delle modalità di erogazio-

ne dei servizi al progressivo mutare delle caratteristiche dell'utenza (incremento della mobilità e dell'autonomia, ricorso ai servizi in orari meno usuali, incremento dell'utilizzo della tecnologia, etc.) rappresentano obiettivi prioritari a cui stanno puntando le aziende e che influenzano l'evoluzione degli assetti organizzativi. Infine, le logiche evolutive di ri-focalizzazione delle risorse sui servizi all'utente e sui relativi processi primari sono sempre più corredate da politiche di accentrimento e razionalizzazione delle funzioni di supporto (quali, ad es. la gestione delle risorse umane e delle risorse strumentali), che consentono di creare economie di scala e di esperienza, aumentando al contempo la specializzazione delle risorse.

Tali elementi di cambiamento organizzativo sono soprattutto evidenti nelle aziende che erogano servizi distribuiti e operano in settori come quello bancario, sanitario e assicurativo particolarmente impattati dal nuovo modello.

Con riferimento al settore bancario, la digitalizzazione sta avendo forti impatti sulla configurazione del modello di servizio dei principali operatori, che evolvono verso una più adeguata personalizzazione dei servizi offerti ed un maggiore coinvolgimento della clientela, al fine di aumentarne il livello di fidelizzazione. In particolare il ruolo della filiale all'interno del modello di servizio bancario viene rivisto per rispondere alle nuove esigenze della clientela tramite un'interazione "omnicanales", che porta il servizio più vicino al cliente più in termini virtuali che fisici. La filiale si configura non più solo come spazio fisico per l'offerta di servizi, ma anche come luogo di incontro per la comunità di cui vuol rappresentare il punto di riferimento. Le banche stanno pertanto rivisitando il modello di servizio delle filiali in questa nuova logica, anche con forte attenzione alle dotazioni e alla struttura fisica/layout. La focalizzazione del territorio su attività di core business sta consentendo inoltre di liberare risorse per lo sviluppo commerciale e la gestione relazionale con il cliente. Le figure professionali collegate all'esecuzione e al settlement delle transazioni stanno scomparendo e si sta affermando sempre più il ruolo del consulente, che trova una ragion d'essere proprio nelle motivazioni, e quindi nelle tipologie di operazioni, che spingono l'utente ad entrare in filiale.

Anche nel settore della sanità la digitalizzazione non comprende unicamente un uso più intenso di tecnologie quanto piuttosto l'avvio di un processo di trasformazione dei servizi sanitari capace di far lavorare in modo più efficiente ed efficace gli operatori e le strutture sanitarie, e di produrre effetti positivi dal punto di vista della umanizzazione, della qualità e della efficacia dei servizi, ot-



timizzando l'allocazione delle risorse ed innalzando la redditività sociale. Con l'introduzione del digitale si punta ad ottenere una sanità migliore a parità di risorse, rendendo l'accesso ai servizi più comodo e funzionale alle esigenze dei cittadini, integrando i percorsi diagnostici e terapeutici, facilitando l'accesso alle cure con la creazione di punti di accesso unici, localizzati nel territorio e nelle case stesse. La sanità digitale sta creando un terreno fertile per l'empowerment dei cittadini che, insieme agli operatori, possono diventare attori attivi in ambito sanitario. La digitalizzazione della sanità comporta inoltre l'introduzione di sistemi di monitoraggio e miglioramento progressivo delle innovazioni introdotte, la progettazione di percorsi dedicati alle fasce di popolazione meno digitalmente acculturate, impiegando operatori formati ad hoc o progettando adeguate campagne di promozione, introdurre soluzioni in grado di offrire una presa in carico totale, immediata e completa dell'assistito, semplificando ed unificando il più possibile l'accesso ai servizi e riducendo gli spostamenti delle persone.

In Italia, il Ministero della Salute ha avviato già da alcuni anni l'eHealth Information Strategy, che include Fascicolo Sanitario Elettronico (FSE), la ricetta elettronica (ePrescription), la dematerializzazione di referti medici e delle cartelle cliniche, il Centro unico di prenotazione (CUP), la Telemedicina. Queste iniziative stanno portando alla riprogettazione dell'organizzazione dei servizi sanitari: ad esempio, grazie alla Telemedicina, è possibile rivedere i modelli di erogazione dei servizi territoriali e la continuità assistenziale, migliorando l'accesso alle prestazioni e riducendo i costi di ospedalizzazione. Infine, lo sviluppo delle soluzioni di mHealth (interazioni sanitarie realizzate attraverso smartphone, tablet e pc portatili) sta offrendo significative opportunità per sviluppare programmi di prevenzione e di monitoraggio, fondati sulla responsabilizzazione e sulla collaborazione proattiva degli stessi pazienti, migliorando anche l'aderenza alle terapie.

Il settore assicurativo storicamente si caratterizza per un modello di servizio fondato sull'intermediazione fisica degli sportelli, per quel che riguarda i prodotti più semplici e standardizzati, e da quella degli agenti per quel che riguarda gli altri prodotti. La commercializzazione dei prodotti attraverso i canali diretti e senza intermediazione, come internet e la vendita telefonica, costituisce ancora una componente marginale delle vendite complessive ma con tassi di crescita maggiori dei canali tradizionali. Nonostante ciò, nel mondo le assicurazioni sono particolarmente interessate dalla rivoluzione digitale.

La tabella che segue riporta i principali trend organizzativi rilevabili sul mercato sintetizzati per aree di intervento.

TREND DI MERCATO ORGANIZZATIVI: PRINCIPALI FATTORI AD IMPATTO SULL'ISTITUTO	DRIVER EVOLUTIVI
<p>Persone e competenze: Il ruolo delle persone è sempre più centrale e cambiano funzioni e competenze. Si sta andando verso l'integrazione generazionale tra culture digitali differenti; il digitale consente crescenti interazioni capaci di valorizzare intelligenza, creatività e progettualità delle persone e modifica la gestione del tempo e le modalità di lavoro. Gli effetti micro-organizzativi legati al digitale sono gestiti per esaltarne gli aspetti positivi e limitare i fenomeni di resistenza al cambiamento. La stessa informazione e i metodi tradizionali di comunicare cambiano significativamente. Le aziende di servizi passano da modelli organizzativi fondati sulla gerarchia, basata su concetti di potere, esperienza e competenza pluriennale, a strutture fondate sull'informazione e sul lavoro collaborativo. In questo contesto, le aziende gestiscono il cambiamento organizzativo, seguono e accompagnano le persone nell'innovazione verso il digitale limitando gli atteggiamenti di perplessità che innescano fenomeni di resistenza. Con questo obiettivo, i responsabili delle organizzazioni richiedono percorsi di formazione mirati a facilitare la corretta realizzazione del nuovo modello organizzativo derivante dalla digital transformation. Nuove competenze corrispondono anche a nuovi ruoli che entrano a far parte dell'organizzazione per coprire le nuove esigenze digitali (Social, Digital Marketing, etc.).</p>	<p><b>O= Eccellenza operativa</b></p>
<p>Servizi e Processi: le aziende di servizi stanno innovando il proprio modello di erogazione articolandolo sulla centralità dell'utente, sulla digitalizzazione dei processi e sulla riduzione dei costi. L'innovazione organizzativa passa attraverso il ripensamento e la reingegnerizzazione dei processi e la valorizzazione dei dati/informazioni come nuovo "tesoro" in ottica di digitalizzazione. Il paradigma generalmente adottato è partire dalla tecnologia per semplificare il processo, non forzare la tecnologia a riproporre le ridondanze e le inefficienze del processo analogico in un sistema automatizzato. In questo contesto rientrano i recenti strumenti legali digitali introdotti come la firma elettronica, la posta certificata, l'identità digitale, etc. nonché gli strumenti innovativi che possono guidare la riprogettazione dei processi e dei servizi come il mobile, il Social, etc.</p>	<p><b>C= Centralità utente</b></p> <p><b>D= Digitalizzazione dei Servizi</b></p>
<p>Integrazione: Sono sempre più le aziende di servizi che sposano l'organizzazione a rete e a progetto, integrata con l'ecosistema perché non basta più costruire con le proprie risorse, bensì si sta guardando fuori dai confini aziendali verso l'impostazione di cooperazioni, sinergie e alleanze. Il modello di riferimento prevede che le organizzazioni di carattere pubblico (o privato) costituiscano un network nell'ambito del quale condividere competenze, processi, interessi comuni, al fine di migliorare efficienza e competitività, conquistare spazi di mercato, rispondere meglio alle sue turbolenze e cambiamenti. È un nuovo tipo di paradigma organizzativo aziendale che punta a massimizzare scalabilità, flessibilità, interattività, adattabilità e brand; in essa l'utilizzo delle nuove tecnologie rende più efficace la comunicazione interna ed esterna, la circolazione delle conoscenze, la crescita professionale.</p>	<p><b>E= Ecosistema e Interoperabilità</b></p> <p><b>I= Innovazione "aperta"</b></p>

TREND DI MERCATO ORGANIZZATIVI: PRINCIPALI FATTORI AD IMPATTO SULL'ISTITUTO	DRIVER EVOLUTIVI
<p>Rete fisica di erogazione dei servizi (Prossimità/Centralità): L'introduzione del paradigma digitale sta permettendo un ripensamento delle modalità di erogazione dei servizi di "prossimità" agli utenti. I canali digitali, se ben gestiti, garantiscono agli utenti la stessa esperienza di fruizione del servizio "in loco". In questo modo è possibile ripensare il modello organizzativo "distribuito" con una logica di "centro-stella" avente però possibilità di raggiungimento dell'utente senza confini grazie al supporto del digitale. Cambia, quindi, il modello di erogazione dei servizi territoriali: si passa da un modello tradizionale di erogazione del servizio "standardizzato" ad un modello di "consulente di filiale" più attento alle singole esigenze dell'utente-cliente in ottica di personalizzazione.</p> <p>Lavoro collaborativo. Nelle aziende sta cambiando sempre più il modo di concepire e progettare gli spazi di lavoro per creare un clima che favorisca l'interattività, la creatività e il benessere delle persone. I prossimi anni saranno caratterizzati da profondi cambiamenti: condivisione, community e comfort sono alcuni degli aspetti chiave che miglioreranno il modo di lavorare, e che richiedono l'adozione da parte delle organizzazioni di una visione sistemica che comprenda tecnologie, persone, processi e cultura aziendale. La collaboration e la trasformazione digitale facilitano la comunicazione, lo scambio di idee e la creazione di reti di competenze. Nasce, quindi, un nuovo concetto di ufficio: da un lato le tecnologie contribuiscono a rendere più virtuale lo spazio di lavoro anche grazie all'utilizzo di postazioni di lavoro "mobili" (tablet, phablet, smartphone, etc.) e, dall'altro, il layout degli spazi fisici si trasforma con l'obiettivo di incoraggiare il lavoro collaborativo, l'interazione e la creatività.</p>	D= Digitalizzazione dei Servizi
	C= Centralità utente
	I= Innovazione "aperta"
	O= Eccellenza operativa

### A.1.3. Linee di indirizzo del CIV

Le direttrici di sviluppo dell'Ict per l'Istituto si basano infine sulle linee guida strategiche già individuate dal Consiglio di indirizzo e vigilanza e descritte nella Relazione programmatica 2017-2019.

L'obiettivo di tale documento è il consolidamento dell'innovativo impianto di programmazione dell'Istituto con particolare riferimento ai seguenti principali macro-ambiti di intervento:

LINEE DI INDIRIZZO DEL CIV: FATTORI A IMPATTO ORGANIZZATIVO E DIGITALE	DRIVER EVOLUTIVI
<p>Politiche previdenziali, per cui si prevedono azioni finalizzate a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• equità dei costi assicurativi, attraverso il recupero di risorse economiche con una maggiore azione di contrasto all'evasione ed elusione contributiva (ad es. attraverso lo sviluppo di applicativi informatici per la gestione e il controllo delle posizioni contributive e la realizzazione di strumenti per il controllo della copertura assicurativa dei lavoratori, etc..) e la revisione dell'attuale sistema tariffario;</li> <li>• equità degli indennizzi, attraverso l'introduzione di un sistema automatico di rivalutazione dell'indennizzo per danno biologico (ad esempio, sono previsti a tal fine interventi necessari a migliorare l'omogenea applicazione sul territorio dei criteri e dei riscontri da assumere a base delle valutazioni medico-legali per le malattie professionali);</li> <li>• efficienza dell'operatività dell'Istituto ottimizzando gli investimenti organizzativi e i costi di funzionamento, attraverso l'auspicabile estensione dell'obbligo assicurativo a soggetti attualmente esclusi e l'estensione della tutela assicurativa a soggetti che rivestono particolare rilievo sociale, previa verifica della sostenibilità economica.</li> </ul>	<div data-bbox="1233 521 1460 880">O= Eccellenza operativa</div> <div data-bbox="1233 880 1460 1059">A= Analytics &amp; Data Integration</div>
<p>Tutela della salute, per cui si prevedono azioni finalizzate alla:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pianificazione e gestione degli interventi per la tutela della salute; a tal fine è previsto lo sviluppo di un sistema informatico, pienamente integrato con il sistema di pianificazione, bilancio e controllo dell'Istituto, in grado di valutare le priorità di intervento in base agli effettivi bisogni dei lavoratori e che monitori l'efficienza, l'efficacia e la sostenibilità finanziaria di ogni singola iniziativa; è prevista inoltre una revisione dei processi a sostegno del reinserimento socio lavorativo;</li> <li>• efficienza dell'operatività dell'Istituto attraverso la riduzione della durata delle inabilità temporanee assolute e dei postumi permanenti, tramite la tempestiva erogazione dei livelli integrativi di assistenza Inail e la definizione e attuazione dei piani riabilitativi individuali e dei progetti riabilitativi individualizzati.</li> </ul>	<div data-bbox="1233 1059 1460 1261">O= Eccellenza operativa</div> <div data-bbox="1233 1261 1460 1462">A= Analytics &amp; Data Integration</div>
<p>Politiche per il lavoro: prevedono azioni finalizzate a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• reingegnerizzare il complesso delle attività prevenzionali, partendo dalla strutturazione al centro delle funzioni progettuali e sul territorio delle attività di trasferibilità (ad esempio, sono previsti a tal fine interventi di coordinamento e omogeneizzazione delle banche dati in possesso dell'Istituto, sia a fronte delle esigenze interne, sia a sostegno dei soggetti esterni a diverso titolo impegnati nel campo della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro);</li> <li>• qualificare ed estendere l'accessibilità delle funzioni d'informazione, formazione e consulenza nei luoghi di lavoro (ad esempio, sono previste a tal fine interventi di divulgazione della cultura della prevenzione anche nelle scuole).</li> </ul>	<div data-bbox="1233 1462 1460 1653">A= Analytics &amp; Data Integration</div> <div data-bbox="1233 1653 1460 1836">D= Digitalizzazione dei Servizi</div>

LINEE DI INDIRIZZO DEL CIV: FATTORI A IMPATTO ORGANIZZATIVO E DIGITALE	DRIVER EVOLUTIVI
<p>Ricerca e innovazione, per cui si prevedono azioni finalizzate:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>all'efficienza degli interventi prevenzionali e riabilitativi, attraverso la realizzazione di una più stretta correlazione tra progetti di ricerca, loro esiti e trasferibilità nelle azioni prevenzionali e l'orientamento delle attività di certificazione e verifica direttamente realizzate dall'Istituto, verso gli ambiti caratterizzati da elevati livelli di rischio (ad esempio, a tal fine sono previste attività di ricerca obbligatoria negli ambiti di certificazione e verifica per i quali è necessario un progetto di riordino organizzativo e di rilancio delle attività, ambiti di monitoraggio, consulenza e supporto tecnico-normativo per i quali è evidenziata l'esigenza di adottare criteri e modalità di programmazione riconducibili a quelle adottate per la generalità delle attività dell'Istituto).</li> </ul>	<p>I= Innovazione "aperta"</p> <p>O= Eccellenza operativa</p>
<p>Servizi generali e istituzionali, per cui si prevedono iniziative nelle seguenti aree tematiche:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>organizzazione: sono previste attività mirate al completamento del nuovo modello organizzativo (apportare i necessari correttivi all'assetto delle strutture centrali e territoriali) e attività di promozione di azioni per la semplificazione dei processi di approvazione dei bilanci e in generale dell'intera area contabile;</li> <li>organizzazione digitale: sono previste attività di definizione di soluzioni organizzative e professionali per la gestione delle interdipendenze e il controllo delle attività tra le diverse strutture dell'Istituto; inoltre, è necessario che sia completata e ottimizzata la reingegnerizzazione della funzione di assistenza interna e che sia completato il progetto di rafforzamento della connettività, al fine di incrementare la qualità dei collegamenti di rete delle strutture;</li> <li>patrimonio: sono previste attività organizzative e di reingegnerizzazione dei processi finalizzate al completamento dell'accantonamento delle attività di gestione patrimoniale e delle gare per l'affidamento dei lavori pubblici; alla realizzazione degli investimenti normativamente previsti nel campo dell'edilizia scolastica e sanitaria; all'attuazione dei piani di razionalizzazione degli spazi ad uso istituzionale con conseguente valorizzazione delle superfici che si renderanno disponibili a seguito di tali razionalizzazioni;</li> <li>programmazione, bilancio e controllo: potenziamento e valorizzazione del cruscotto strategico direzionale, a supporto degli organi dell'Istituto, per il monitoraggio dell'andamento delle entrate per premi e da lotta all'evasione, etc.; sono inoltre previste attività con il fine di garantire l'unicità delle banche dati e la diversificazione della visualizzazione in relazione alle diverse titolarità degli organi, attività di consolidamento in un unico ambiente di reportistica delle informazioni rilevate nei sistemi attualmente utilizzati (è previsto il rilascio di un applicativo che consenta una visione sintetica e comparata degli effettivi andamenti produttivi e finanziari).</li> </ul>	<p>O= Eccellenza operativa</p> <p>A= Analytics &amp; Data Integration</p>

## A.1.4. Linee guida istituzionali

Nei capitoli precedenti sono state illustrate le principali sfide e opportunità che l'Istituto dovrà affrontare nell'orizzonte di Piano.

Alla luce del contesto rappresentato, il digitale diventa un elemento chiave per rendere più efficiente il modello operativo dell'Istituto e per potenziare l'offerta servizi.

A tal fine si è ritenuto necessario coinvolgere le strutture istituzionali in workshops nell'ambito dei quali, stimulate anche da esperienze internazionali relative a nuovi modelli di business abilitati dal digitale negli ambiti assicurazione, sanità, prevenzione e ricerca, i partecipanti hanno formulato e proposto le proprie idee per lo sviluppo digitale dell'Istituto.

Il risultato dei workshops è stato raccolto e strutturato in un documento di sintesi che, condiviso con tutti i partecipanti, ha rappresentato la base del successivo ciclo di incontri con le strutture stesse al fine di definire le linee guida istituzionali per la trasformazione dell'Istituto, delineata in termini di capacità di raggiungere gli obiettivi della propria mission, tramite:

- l'orchestrazione di un ecosistema di partner (sia pubbliche amministrazioni sia privati) di cui anche l'ente fa parte, che contribuiscano alla salute e sicurezza del lavoro;
- l'erogazione di servizi innovativi per tutto l'ecosistema in logica utente-centrica a partire dal riconoscimento - per ogni utente (es. lavoratori), segmento di utenti (es. lavoratori di cittadinanza diversa dalla quella italiana) e in funzione delle diverse fasi del ciclo di vita (es. primo lavoro, cambio lavoro, ...) - delle esigenze che l'Istituto può e deve soddisfare.

In parallelo, la Consulenza per l'innovazione tecnologica, nell'ambito del progetto Analisi organizzativa territoriale, ha contribuito ad arricchire le linee guida, raccogliendo le proposte di carattere organizzativo del territorio che hanno confermato la necessità di indirizzare le azioni in ambito di organizzazione digitale verso:

- la revisione di processi e strumenti, sia per i servizi dell'area istituzionale, sia per l'area di supporto e di governo;
- la digitalizzazione dei flussi di lavoro, sia all'interno dell'Istituto, sia in cooperazione con altri organismi pubblici e privati;
- il miglioramento della comunicazione bi-direzionale centro-periferia;
- il lavoro collaborativo, anche inter-disciplinare.

**Figura A.20.**  
**Modello**  
**per la progettazione**  
**di servizi innovativi**  
**in logica utente-**  
**centrica per tutto**  
**l'ecosistema**



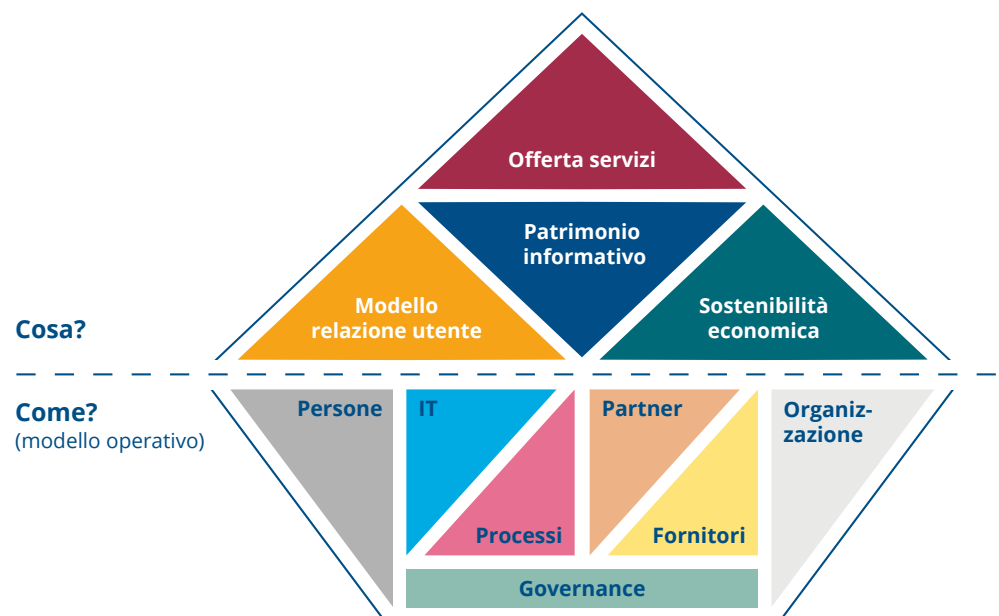
Le linee guida vengono declinate sulla base di un framework strutturato (denominato Diamante digitale dell'Inail), utile per individuare e analizzare in modo armonizzato tutte le aree di attività dell'Istituto. Più nel dettaglio, attraverso il Diamante digitale dell'Inail si evidenziano le linee guida (rispondendo alla domanda "cosa?") e le modalità operative per realizzarle (rispondendo alla domanda "come?").

La parte superiore del diamante, infatti, include l'offerta di servizi, il modello di relazione con l'utente, il patrimonio informativo e la sostenibilità economica, mentre la parte inferiore è relativa al modello operativo (governance, persone, organizzazione, processi, IT, partner e fornitori).

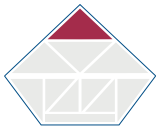
**Nell'ambito del Diamante digitale descritto in precedenza, per ciascuna area sono state sviluppate:**

- **specifiche linee guida derivanti dagli incontri con le Direzioni;**
- **contributi del digitale per ogni linea guida, e correlazione con i driver evolutivi.**

**Figura A.21.**  
**Diamante digitale dell'Inail**







## Offerta servizi

La componente del Diamante digitale relativa a “offerta servizi” si riferisce all’insieme delle attività che l’Istituto rivolge ai propri utenti.

In coerenza con il paragrafo precedente, i servizi sono rivolti sia agli utenti attuali, con cui l’Inail è già direttamente in contatto (lavoratore, datore di lavoro, consulente, operatori della sanità, patronati, Caf, ...), sia ai nuovi utenti (lavoratore non infortunato/tecnopatico, amministrazioni pubbliche e operatori economici), ovvero coloro che al momento non interagiscono direttamente con l’Istituto.

Nell’ambito di “offerta servizi”, durante gli incontri con le Direzioni sono state identificate le linee guida, i principali contributi offerti dal digitale e i driver evolutivi prevalenti come riportato nella tabella sottostante:

LINEE GUIDA	CONTRIBUTI DEL DIGITALE	DRIVER EVOLUTIVI
Migliorare l'efficacia delle attività dell'Istituto relative a prevenzione, cura, riabilitazione e reinserimento lavorativo.	Reingegnerizzazione e digitalizzazione dei processi e utilizzo di nuove tecnologie digitali per la cura prevenzione, riabilitazione e reinserimento lavorativo (es. sensoristica ambientale / in itinere, wearable per monitorare le condizioni dei lavoratori / pazienti, ...).	D= Digitalizzazione dei Servizi
		I= Innovazione “aperta”
Influenzare e guidare l'offerta servizi dei diversi utenti dell'ecosistema (in particolare operatori economici).	Sviluppo di standard per le nuove tecnologie digitali sui temi di interesse per Inail (prevenzione, cura, riabilitazione, reinserimento ...).	I= Innovazione “aperta”
Estendere i servizi di assicurazione ad altri utenti Estendere i servizi di assistenza sanitaria-protetica ad altri utenti (es. utenti attualmente non coperti da assicurazione).	Supporto mediante analisi di scenari avanzati per studi di fattibilità economico/finanziaria in ordine a modalità, opportunità e sostenibilità economica dell'Istituto.	O= Eccellenza operativa



## Modello relazione utente

La componente del Diamante digitale relativa al “modello relazione utente” si riferisce alle modalità e ai canali con cui l'Istituto interagisce con propri utenti con l'obiettivo di costruire un modello su di essi centrato (logica utente-centrica).

Nell'ambito del “modello relazione utente”, durante gli incontri con le Direzioni sono state identificate le linee guida, i principali contributi offerti dal digitale e i driver evolutivi prevalenti, come riportato nella tabella sottostante:

LINEE GUIDA	CONTRIBUTI DEL DIGITALE	DRIVER EVOLUTIVI
Favorire l'utilizzo dei canali digitali come soluzione principale.	Sviluppo e potenziamento dei canali digitali in ottica d'integrazione multicanale.	D= Digitalizzazione dei Servizi
Ridurre i tempi amministrativi di riconoscimento dell'infortunio o malattia professionale, presa in carico, diagnosi, cura e riabilitazione.	Reingegnerizzazione e digitalizzazione dei processi.	D= Digitalizzazione dei Servizi C= Centralità utente
Semplificare gli adempimenti e delle procedure.	Reingegnerizzazione e digitalizzazione dei processi e utilizzo dei principi di gamification / ergonomia digitale.	C= Centralità utente I= Innovazione “aperta”
Personalizzare i servizi sulla base delle interazioni già intercorse con gli utenti in modalità proattiva.	Predisposizione di soluzioni analitiche avanzate (ad esempio big data) per aumentare la conoscenza degli utenti dell'Inail, comprendendo e anticipando le loro esigenze.	A= Analytics & Data Integration C= Centralità utente
Monitorare costantemente il livello di soddisfazione degli utenti dei servizi e aumentare il coinvolgimento e il contributo di tutti gli utenti dell'ecosistema.	Richiesta e analisi dei feedback in tempo reale adeguando di conseguenza la propria risposta.	C= Centralità utente
Offrire servizi integrati con altri enti (Inps, Asl, ...) in logica di “sportello unico”.	Sviluppo di infrastruttura di front-end condivisa e gestione delle attività a valle anche mediante architettura integrata.	E= Ecosistema e Interoperabilità



## Patrimonio informativo

La componente del Diamante digitale relativa al “patrimonio informativo” si riferisce all’insieme di informazioni e analisi messe a disposizione per le attività istituzionali e di supporto.

Nell’ambito del “patrimonio informativo”, durante gli incontri con le Direzioni sono state identificate le linee guida, i principali contributi offerti dal digitale e i driver evolutivi prevalenti come riportato nella tabella sottostante:

LINEE GUIDA	CONTRIBUTI DEL DIGITALE	DRIVER EVOLUTIVI
Verificare e garantire la qualità dei dati.	Predisposizione di strumenti di analisi evoluti atti ad evidenziare dati di bassa qualità e/o incongruenti.	A= Analytics & Data Integration
Potenziare la raccolta di informazioni su datori di lavoro e lavoratori (anche nella fase pre-infortunio) e supportare la determinazione del livello di rischio specifico per azienda e lavoratori.	Ampliamento delle banche dati interne con dati provenienti da fonti esterne o da nuove sorgenti (ad esempio internet of things).	E= Ecosistema e Interoperabilità
Migliorare la capacità dell'Istituto nella valutazione del conseguimento della propria mission e rafforzare il processo decisionale a supporto delle attività e delle politiche dell'Istituto.	Predisposizione di soluzioni per ampliare le capacità analitiche e predittive.	A= Analytics & Data Integration
Rendere disponibili i dati in modalità open.	Potenziamento della piattaforma per la condivisione dei dati.	E= Ecosistema e Interoperabilità



## Sostenibilità economica

La componente del Diamante digitale, relativa alla “sostenibilità economica” si riferisce alla possibilità futura che un processo economico “duri” nel tempo, cioè in cui utilizzare qualitativamente e quantitativamente le risorse ad un ritmo tale che esse possano essere rigenerate. In questo ambito rientrano tutte quelle attività che l'Istituto svolge per ottimizzare i ricavi e i costi, al fine di giungere ad un equilibrio economico nell'ambito del proprio mandato istituzionale. In merito alla “sostenibilità economica”, durante gli incontri con le Direzioni sono state identificate le linee guida, i principali contributi offerti dal digitale e i driver evolutivi prevalenti come riportato nella tabella sottostante:

LINEE GUIDA	CONTRIBUTI DEL DIGITALE	DRIVER EVOLUTIVI
Ridefinire le tariffe. Potenziare le attuali fonti di ricavi (ad es. attività di verifica e messa a norma, investimenti e rendite patrimoniali,...). Migliorare la capacità predittiva relativa all'andamento degli aspetti economici (soprattutto in relazione ai costi).	Sviluppo di soluzioni analitiche avanzate per la simulazione di scenari e per la valutazione di impatti sulla base di una più precisa determinazione dell'esposizione al rischio dell'Istituto.	A= Analytics & Data Integration
		O= Eccellenza operativa
Ottimizzare i costi operativi.	Implementazione di strumenti a supporto del funzionamento dell'Istituto.	D= Digitalizzazione dei Servizi
		O= Eccellenza operativa
Prevenire comportamenti fraudolenti.	Sviluppo di soluzioni analitiche avanzate per l'identificazione di comportamenti da investigare ulteriormente.	A= Analytics & Data Integration
Ottimizzare i costi relativi alla gestione del patrimonio immobiliare.	Miglioramento/estensione della mappatura digitale del patrimonio immobiliare dell'Istituto. Utilizzo di sistemi di monitoraggio real-time degli edifici e ottimizzazione delle azioni di facility / property management Miglioramento degli strumenti digitali di supporto per rendere più efficaci le azioni di recupero del credito.	O= Eccellenza operativa



## Modello operativo

Le linee guida definite precedentemente (vedi parte superiore del Diamante digitale dell'Inail) necessitano di interventi adeguati e consistenti anche sul modello operativo (parte inferiore del Diamante digitale dell'Inail). Pertanto, sono state declinate le seguenti linee guida, che interessano in modo specifico le aree del modello operativo, i relativi contributi del digitale e i driver evolutivi prevalenti:

LINEE GUIDA	LINEE GUIDA	CONTRIBUTI DEL DIGITALE	DRIVER EVOLUTIVI
<b>Governance</b>	Rafforzare e strutturare i meccanismi di governance. Potenziare la pianificazione integrata tra le strutture centrali e territoriali.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenziamento della capacità di estrarre informazioni dai dati, migliorando la capacità decisionale.</li> <li>• Sviluppo di supporti IT che facilitino la pianificazione integrata tra le diverse strutture.</li> </ul>	A= Analytics & Data Integration
			O= Eccellenza operativa
<b>Processi</b>	Revisione dei processi in logica utente-centrica.	Reingegnerizzazione e digitalizzazione dei processi.	C= Centralità utente
			D= Digitalizzazione dei Servizi
<b>Organizzazione</b>	Rendere più efficiente la collaborazione tra le strutture. Ripensare le modalità di presidio del territorio favorendo l'utilizzo di canali digitali per servizi che non richiedono prossimità con l'utente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predisposizione di piattaforme digitali per la condivisione di esperienze e informazioni e per il supporto allo sviluppo di progettualità comuni.</li> <li>• Potenziamento dell'offerta servizi su canali digitali.</li> </ul>	O= Eccellenza operativa
			D= Digitalizzazione dei Servizi

LINEE GUIDA	LINEE GUIDA	CONTRIBUTI DEL DIGITALE	DRIVER EVOLUTIVI
<b>Persone</b>	Favorire lo sviluppo e la diffusione di nuove competenze anche digitali. Completare l'individuazione delle conoscenze necessarie alla gestione delle fasi dei processi operativi in carico alle risorse.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizzo del digitale per migliorare la formazione in termini di efficienza e flessibilità di offerta formativa e modalità di erogazione.</li> <li>Sviluppo di soluzioni integrate per la comunicazione interna (es. digital-workplace), per la gestione della conoscenza e per garantire l'accesso immediato alle informazioni necessarie e sufficienti all'espletamento delle funzioni dei singoli attori Inail.</li> </ul>	O= Eccellenza operativa
<b>IT</b>	Consolidare l'evoluzione dell'infrastruttura tecnologica applicativa attraverso le principali direttrici di disponibilità, efficienza, continuità e sicurezza per supportare la trasformazione digitale.		T= Tecnologie flessibili e affidabili
<b>Partner</b>	Rafforzare il ruolo guida all'interno dell'ecosistema dei partner sia pubblici (altre amministrazioni, servizio sanitario nazionale e regionale) sia privati, creando ed aggregando competenze.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sviluppo di piattaforme digitali per facilitare collaborazione ed aggregazione di competenze.</li> </ul>	E= Ecosistema e Interoperabilità
<b>Fornitori</b>	Utilizzare approcci innovativi per "portare a bordo" fornitori con capacità e competenze specifiche.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizzo di meccanismi di vendor rating per la scelta dei fornitori.</li> <li>Ricorso al digitale per facilitare gare e interazioni con i fornitori (es. gare dematerializzate, pagamenti elettronici...)</li> </ul>	E= Ecosistema e Interoperabilità O= Eccellenza operativa

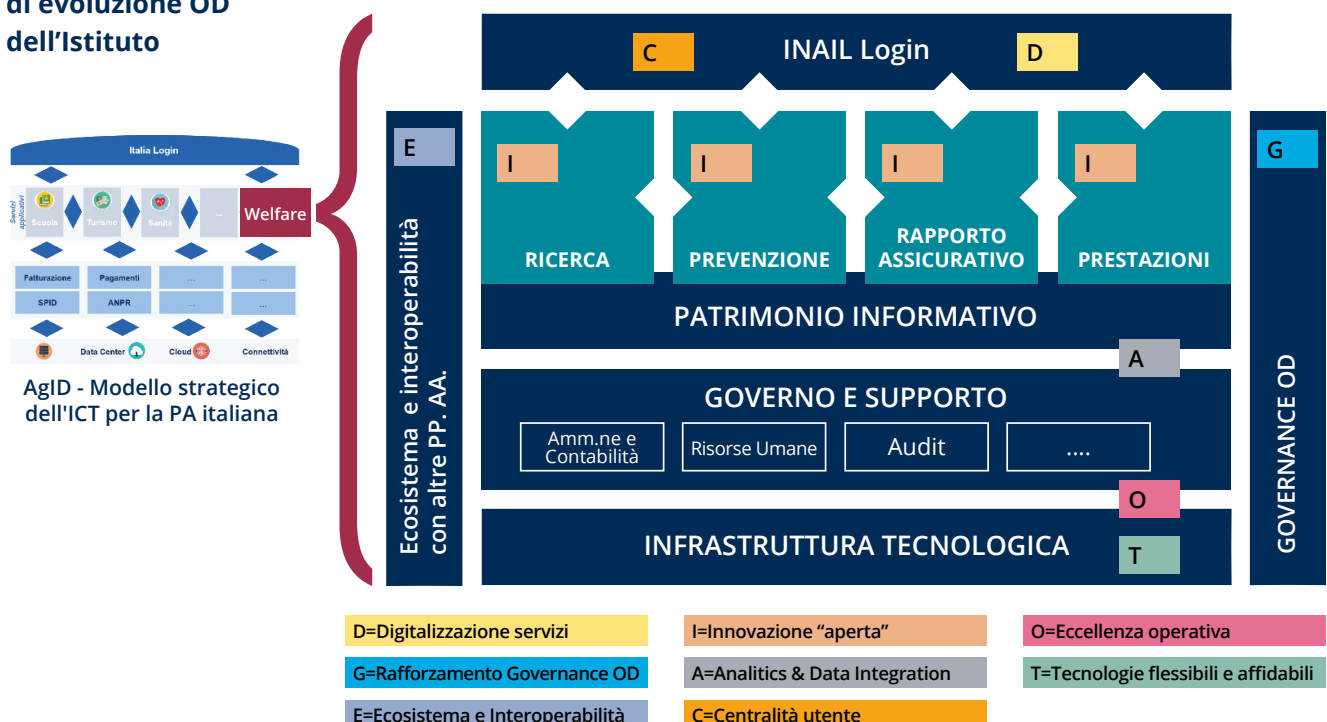
## A.2. VISION DIGITALE

Alla luce degli elementi di contesto e dei fattori di cambiamento individuati e sopra esposti, la vision digitale dell'Inail alla fine del triennio 2017-2019 può sintetizzarsi in:

**Un Istituto digitale che pone cittadini e imprese al centro dei propri servizi, promotore dell'innovazione nel proprio ecosistema e supportato da un modello di funzionamento votato all'eccellenza operativa e da architetture informative e tecnologiche flessibili e affidabili.**

Alla luce di tale vision, è possibile disegnare un modello strategico di evoluzione OD dell'Istituto, rappresentato schematicamente di seguito, costruito in coerenza con il modello strategico dell'Ict per la pubblica amministrazione di Agid e con i rispettivi layer architetturali (infrastrutture materiali, immateriali, ecosistemi, governance, etc.).

**Figura A.22.**  
**Modello strategico di evoluzione OD dell'Istituto**



In tale modello sono posizionati graficamente i driver evolutivi per la trasformazione digitale, tramite i quali è possibile indicare sinteticamente su quali componenti del modello strategico di evoluzione OD dell'Inail hanno impatto i fattori di cambiamento esogeni ed endogeni individuati ed esposti nei precedenti paragrafi.

Come "motore" della vision digitale dell'Istituto si pone la Direzione centrale organizzazione digitale (Dcod), che in questi ultimi anni ha aggiunto alla propria mission, oltre alle responsabilità legate alla gestione e sviluppo del sistema informatico e di telecomunicazione dell'Inail, quelle primarie legate alla gestione dell'organizzazione e dei processi.

Oggi la missione della Dcod, che si avvale anche, per lo svolgimento delle attività programmate, della Consulenza per l'innovazione tecnologica, collocata in posizione di staff, è così rappresentata<sup>2</sup>:

#### MISSIONE DELLA DCOD

La Dcod è responsabile della definizione ed evoluzione del modello organizzativo dell'Istituto e della sua trasformazione digitale, in coerenza con le evoluzioni del contesto e con le esigenze dell'utenza esterna ed interna, e della implementazione degli interventi necessari.

Definisce le strategie di sviluppo organizzativo e manutiene gli assetti organizzativi e i processi operativi garantendo una logica di erogazione digitale dei servizi in coerenza con l'evoluzione dei sistemi e dell'architettura tecnologica.

È responsabile della gestione ed evoluzione del sistema informatico e di telecomunicazione aziendale, dei rapporti telematici e degli strumenti tecnologici per la reingegnerizzazione dei processi produttivi.

Realizza la progettazione e lo sviluppo del sistema informativo aziendale, garantendo l'integrazione con gli altri sistemi della pubblica amministrazione.

Agisce da stazione appaltante accentrata per l'acquisizione dei servizi applicativi e tecnologici.

A partire dalla vision digitale, si declinano di seguito la strategia di governance e controllo e la strategia di funzionamento della Dcod, entrambe finalizzate ad assicurarne l'attuazione.

<sup>2</sup> Sintesi della determina presidenziale n.297 del 30 luglio 2015



## A.2.1. STRATEGIA DI GOVERNANCE E CONTROLLO

Per garantire la piena attuazione del percorso di trasformazione digitale definito si rende necessario rafforzare il modello di governance, da mettere a regime nel corso del triennio.

Nell'ambito del modello, i principali meccanismi di governance e controllo impiegati saranno legati, oltre che alle responsabilità gerarchiche definite dal modello organizzativo della Dcod, anche alla presenza di adeguati processi e sistemi informativi, e saranno assicurati da comitati (es. staff, standard tecnologici e architetture, rischi e sicurezza Ict, gestione del Piano) le cui attività e responsabilità garantiranno una periodica verifica di indirizzo e controllo e il coordinamento trasversale.

Nei paragrafi che seguono si presentano sinteticamente per ambiti omogenei le caratteristiche del nuovo modello di governance e controllo.

### A.2.1.1. Governo dell'organizzazione Dcod

Al fine di rafforzare la capacità di erogazione dei servizi organizzativi e digitali, migliorandone qualità, efficienza complessiva e scalabilità, nel triennio 2017-2019 saranno sviluppate nuove modalità organizzative e operative, necessarie per gestire efficacemente il programma di trasformazione digitale previsto. Di seguito si riportano i principali elementi di evoluzione previsti in merito a organizzazione, processi, risorse, competenze e processi formativi.

#### Organizzazione e processi Dcod

Il modello organizzativo della Dcod ha subito, nel corso del triennio 2014-2016, diverse modifiche strutturali al fine di permettere l'adeguamento delle strutture alle nuove responsabilità e ai principi organizzativi, coerentemente a quanto delineato nella determina del Presidente Inail n.297 del 30 luglio 2015. Le principali evoluzioni previste riguarderanno ad esempio la separazione tra i ruoli che agiscono per la realizzazione dei programmi e delle attività della Direzione, il rafforzamento delle capacità di pianificazione strategica IT-business, l'informatizzazione dei processi di erogazione, il rafforzamento della capacità di gestione progettuale e il consolidamento della capacità di verifica e controllo dei risultati.

## Risorse Dcod

Negli ultimi anni i pensionamenti, accompagnati al blocco del turn over, hanno ridotto sostanzialmente il personale interno della Dcod, in particolare nell'area informatica. Tuttavia, nell'ambito del triennio precedente è stato avviato il percorso di innovazione digitale dell'Istituto attuato anche con il supporto di risorse esterne, contrattualmente acquisite per la gestione dell'esercizio e dello sviluppo informatico. Nel triennio 2017-2019 le strutture organizzative si impegneranno a completare la revisione dei ruoli e responsabilità, già avviata nell'ambito del Piano strategico triennale IT 2014-2016 e in linea con il nuovo modello organizzativo, in modo da garantire una sempre più interazione e integrazione tra attività di natura informatica e di natura amministrativa/organizzativa.

## Le competenze e i processi formativi

La trasformazione digitale dell'Istituto impone la necessità di porre una crescente attenzione alle competenze richieste dal nuovo modello organizzativo di funzionamento, alle esigenze conoscitive, ad una valutazione della adeguatezza delle competenze e a uno strutturato processo formativo. Nel corso del precedente triennio è stato avviato un percorso di valutazione delle competenze (applicando lo standard europeo e-competence framework, e-CF) che ha coinvolto tutte le risorse informatiche e amministrative della Dcod e che ha reso comuni le conoscenze, supportando le competenze nelle aree specialistiche e consentendo di adeguare i comportamenti operativi alle necessità legate alla digitalizzazione e alla progettualità della trasformazione. Tale percorso formativo sarà incentivato anche nel prossimo triennio e, proseguendo il percorso tracciato nel Piano strategico triennale IT 2014-2016, la Dcod interagirà con la Dcru per promuovere i relativi processi formativi. In particolare le risorse Dcod, proprio a seguito della loro progressiva riduzione e della crescente partecipazione dei fornitori alle attività istituzionali, dovranno essere in grado di pianificare, gestire e controllare i risultati nell'ambito delle aree di competenza, oltre a rafforzare le specifiche competenze tecniche e normative.

## A.2.1.2. Governo della pianificazione e controllo

Al fine di assicurare il corretto svolgimento delle attività e il pieno raggiungimento dei risultati previsti dal Piano, risulta di fondamentale importanza definire e applicare modalità strutturate di pianificazione e controllo delle attività, secondo le modalità illustrate di seguito.

## IT program & project management

Nel triennio 2017-19 verranno potenziati i modelli, i processi e i sistemi a supporto della pianificazione, gestione e controllo dei programmi e dei progetti, già istituiti nel corso degli ultimi anni. In particolare, privilegiando una metodologia strutturata e al contempo “agile” per la gestione ottimale delle attività, saranno evoluti strumenti e processi con l'obiettivo di consentire il costante monitoraggio di programmi e progetti, fornire un adeguato supporto informativo ai responsabili, gestire in modo efficiente la spesa derivante dal portafoglio progetti e ottimizzare i processi di pianificazione, gestione e controllo di ogni fase progettuale. Inoltre, con l'obiettivo di realizzare un efficiente utilizzo delle informazioni prodotte nell'ambito della gestione dei programmi e dei progetti si procederà a creare, e regolarmente aggiornare, sia uno strumento di gestione dei programmi e dei progetti (strumento di project portfolio management) sia un modello informativo di service knowledge management mirato a migliorare la qualità del processo decisionale assicurando che siano sempre disponibili informazioni affidabili e sicure.

## IT financial management

Nel triennio 2017-2019 verrà potenziata l'azione integrata di pianificazione, monitoraggio e controllo economico-finanziario della spesa attraverso il completamento dell'implementazione, avviata nell'ambito del triennio precedente, del sistema integrato e consolidato di IT financial management. Tale sistema avrà l'obiettivo di garantire l'adeguata disponibilità delle risorse finanziarie ai processi produttivi dei servizi IT, monitorare e governare i costi IT dell'Istituto e attribuire i costi fino al dettaglio di centro di costo, servizio, cliente, fornitore, progetto e applicazione: il tutto al fine di poter disporre tempestivamente di informazioni sempre più strutturate e dettagliate per le attività di analisi e previsioni sull'andamento dei costi per ogni oggetto di controllo.

## Monitoraggio e controllo dei risultati

Nel prossimo triennio sarà definito e implementato un modello di monitoraggio e controllo dei risultati raggiunti, attraverso l'individuazione di opportuni indicatori, anche al fine di garantire l'efficacia e l'efficienza dei progetti IT e dimostrare in concreto il valore generato per il business. Si prevede quindi l'identificazione costruzione di indicatori quali ad esempio: incidenza ed allocazione della spesa Ict, efficienza e benchmark rispetto al mercato, qualità dei servizi, performance relativa a processi e informazioni gestite, qualità degli asset IT e di funzionamento della macchina IT.

### A.2.1.3. Governo delle forniture

Negli ultimi anni la Dcod ha adottato un approccio strutturato di strategic vendor management, dovuto in larga parte al relativo aumento di utilizzo dei fornitori e al conseguente incremento della spesa per attività gestite in outsourcing o con modelli simili, introducendo una separazione netta tra le responsabilità di approvvigionamento, di gestione e di monitoraggio delle forniture. Per il prossimo triennio si prevede una successiva evoluzione del governo delle forniture, prevedendo ad esempio: la periodica segmentazione del portafoglio fornitori e la relativa valutazione mediante scorecard focalizzate sulle dimensioni relazionali, contrattuali e qualitative, l'aggancio alle aspettative e le necessità del business (demand management), l'indirizzo delle scelte di sourcing nella ricerca di innovazioni aderenti al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Istituto.

Inoltre, con riferimento al quadro normativo di procurement pubblico, gli approvvigionamenti IT avranno luogo tramite la convenzione stipulata con Consip e tramite gli strumenti standardizzati messi a disposizione nell'ambito del Programma di razionalizzazione della spesa nella pubblica amministrazione e nell'ambito del Sistema pubblico di connettività, in linea con quanto previsto dal Legislatore.

Alla luce di tale contesto, nell'ambito del prossimo triennio 2017-2019, le azioni volte all'implementazione dell'IT vendor management seguiranno le seguenti linee di sviluppo:

- individuazione delle esigenze e pianificazione dei fabbisogni, al fine di migliorare la capacità di analisi qualitativa e quantitativa delle esigenze da soddisfare, individuare soluzioni tecniche, procedurali e contrattuali standardizzate, aperte e flessibili e utilizzare la valutazione di IT vendor rating per agevolare il percorso di approvvigionamento;
- controllo delle forniture e valutazione dei risultati, al fine di adottare processi e metodi standard di controllo dei servizi di fornitura e dei progetti realizzativi e utilizzo di metodi di verifica dei risultati conseguiti al fine di permettere una valutazione sull'evoluzione del portafoglio forniture e garantire il miglior allineamento alle medie/best practices di mercato;
- valore creato dalla relazione con i fornitori, al fine di misurare il valore generato dalle forniture per garantire il continuo allineamento dei vendor con gli obiettivi dell'IT e con gli obiettivi complessivi dell'Istituto, convocare i "comitati di governo" delle forniture negli ambiti realizzativi prioritari, per individuare e avviare, di concerto tra le parti, specifiche azioni finalizzate alla risoluzione delle eventuali problematiche riscontrate.

## A.2.1.4. Governo dell'architettura

Nel disegnare e modellare le applicazioni sono stati adottati negli anni diversi paradigmi tecnologici (quali ad es. Soa, Rest, Eda, etc.), ai quali sono stati associati specifici framework metodologici legati all'ingegneria del software che, rispetto alle odierne dinamiche, non risultano essere più sufficienti. L'impianto dell'enterprise architecture (EA), consolidato dalla Dcod negli ultimi anni, potrà fungere da supporto a tutte le aree operative e gestionali dell'Istituto, permettendo di disporre di una visione d'insieme del business e dei servizi dell'Istituto, nonché uno strumento di misura della vicinanza di tali servizi al modello atteso.

I nuovi trend di mercato (es. cloud, mobile, analytics, etc.), descritti in precedenza tra i fattori esogeni di cambiamento, hanno in particolare reso necessaria l'adozione di un modello di enterprise application architecture che integri le migliori pratiche e discipline per la trasformazione digitale attraverso l'ottimizzazione del modello delle applicazioni, garantendo al contempo versatilità, usabilità, manutenibilità, robustezza e risposta alle esigenze e alle aspettative degli utenti.

A tal fine, nel triennio 2017-2019 si prevede l'attuazione di una trasformazione coordinata delle architetture applicative con l'obiettivo, in particolare, di definire un'architettura infrastrutturale target per il cloud interno dell'Istituto, di operare una semplificazione architetturale generale, di attivare un percorso di avvicinamento a criteri di sviluppo/messa in produzione DevOps e a metodologie agili di realizzazione delle applicazioni e di procedere all'eventuale riposizionamento delle applicazioni in diverse piattaforme (replatforming). A tal fine, saranno valutate e attuate soluzioni di razionalizzazione delle tecnologie attualmente in campo, anche in termini di reingegnerizzazione dei sistemi core istituzionali: sarà ad esempio valutata l'ipotesi di decommissioning del mainframe attraverso studi di fattibilità e "proof of concept" che determinino la convenienza tecnico-economica "prospettica" di un graduale abbandono della piattaforma con conseguente re-hosting delle applicazioni.

Sarà inoltre definita e sviluppata la misura dell'efficacia dei servizi e il conseguente arricchimento del metamodello della EA con tutti gli aspetti tecnologico/organizzativi ad esso correlati, attraverso l'integrazione del processo di valorizzazione e governance degli asset IT (Itam), che fornirà una vista specifica sullo stato degli asset hardware e software dell'Istituto e ne permetterà la corretta gestione. Si prevede in particolare di effettuare controlli periodici sulle attività di provisioning/deprovisioning e compliance di software e hardware, monitorare e tracciare gli asset effettivamente utilizzati e installati per ottimizzarne l'uso, attivare percorsi di semplificazione e spending review, gestire i diversi e complessi modelli di licensing compresa la riallocazione delle licenze in caso di moving o dismissione dell'asset, ridurre l'esposizione a rischi legali e pianificare una razionalizzazione dei prodotti in uso per l'eliminazione delle sovrapposizioni funzionali.

## A.2.1.5. Governo della qualità, dei rischi e della sicurezza ICT

La strategia di governance e controllo comprende infine il modello di governo della qualità, dei rischi e della sicurezza ICT, illustrate in dettaglio di seguito.

### Sistema di gestione per la qualità

Con l'obiettivo di erogare prodotti e servizi secondo elevati standard di qualità, la Dcod si attiverà nel corso del triennio 2017-2019 per evolvere il suo attuale sistema di gestione per la qualità (Sgq) attraverso il raggiungimento della certificazione allo standard Uni En Iso 9001:2015<sup>3</sup>. In questo modo sarà possibile garantire l'efficienza e l'efficacia dei processi interni, il potenziamento della governance dell'organizzazione e migliorare la capacità di gestire i rischi e le opportunità. All'interno del Sgq saranno sviluppati la politica della qualità della Dcod e gli obiettivi di qualità che potranno guidare anche altri sistemi di gestione (come ad esempio quello dell'IT financial management).

L'ottenimento della certificazione seguirà un iter cronologico ed entro il 2017 saranno sottoposti a certificazione conduzione tecnico operativa dell'infrastruttura ICT, monitoraggio dei servizi, governo della fornitura e dei relativi livelli di servizio. Più in generale, nel corso del triennio, saranno sottoposti a certificazione i restanti ambiti strategici all'interno della Dcod.

### Analisi e valutazione dei rischi

Uno dei pilastri dell'impostazione della strategia di controllo è relativo all'analisi e alla valutazione dei rischi legati all'operatività e alla sicurezza informatica. Tali rischi possono derivare dalle attività e applicazioni propedeutiche alla progettazione ed erogazione dei servizi digitali. A tal fine, tutti gli uffici della Dcod si attiveranno per monitorare, individuare e rafforzare la gestione dei rischi derivanti dall'operatività della struttura (approccio risk based thinking) attraverso specifiche attività come l'analisi delle procedure operative, il monitoraggio continuo, la risk analysis, l'identificazione delle minacce e delle vulnerabilità, la definizione degli impatti, la business continuity, la risk optimization, il disaster recovery, misure correttive e di mitigation, etc. Oggetto di queste attività saranno non solo i rischi con impatto negativo, ma anche le opportunità (impatto positivo). L'obiettivo sarà accrescere la probabilità di raggiungere gli obiettivi e supportare l'innovazione e il miglioramento.

<sup>3</sup> Lo standard Uni En Iso 9001:2015 è una norma internazionale promossa dalla International organization for standardization (Iso) e dalla Uni (Ente italiano di normazione), applicabile a qualsiasi organizzazione, che definisce i requisiti per stabilire, implementare, attuare, monitorare, revisionare, mantenere e migliorare un Sgq di un'organizzazione

## Sistema di gestione per la sicurezza delle informazioni

Il governo delle informazioni richiede, oltre all'utilizzo di piattaforme evolute per la gestione dell'operatività, anche un approccio strutturato per la garanzia di sicurezza. L'Istituto nel Piano strategico triennale IT 2014-2016 ha implementato e consolidato delle contromisure complessivamente adeguate che in certi casi costituiscono delle eccellenze (come ad esempio il team di gestione della sicurezza dei sistemi e delle reti (Soc), le tecnologie di detention di tipo comportamentale, il sistema di identity management con la recente introduzione di Spid, etc.). Ciò nonostante l'analisi dei rischi (sviluppo applicativo), condotta a metà 2015, e l'audit di sicurezza (applicazioni in collaudo), del marzo 2016, hanno evidenziato la presenza di alcune criticità ancora non risolte. A tal fine, nel prossimo triennio, l'Istituto ha deciso di adottare un sistema di gestione per la sicurezza delle informazioni (Sgsi) conforme ai requisiti dello standard Iso/lec 27001:2013<sup>4</sup>. Attraverso il Sgsi sarà messo a disposizione delle Direzioni centrali un sistema per governare la sicurezza del patrimonio informativo superando la semplice implementazione di un insieme di misure di sicurezza. Più nello specifico, tale sistema fornirà alle Direzioni centrali gli elementi valutare come e se intervenire ai fini della "mitigazione" del rischio (risk management).

In particolare, sarà raggiunta per il 2017 la certificazione alla Iso/lec 27001:2013 per tre ambiti: gestione della sicurezza fisica infrastrutturale dei data center, servizi di denuncia telematica di infortunio e malattie professionali e servizi per la partecipazione al bando per l'assegnazione dei finanziamenti di progetti di miglioramento dei livelli di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. Per superare le criticità residue e completare l'implementazione del sistema di gestione per la sicurezza delle informazioni, nei prossimi tre anni, compatibilmente con le disponibilità finanziarie e di personale, saranno avviate, con la supervisione dei responsabili dell'Ufficio sicurezza, una serie di importanti iniziative in materia di sicurezza, tra cui oltre alla sopra citata certificazione, sono previsti, ad esempio, interventi di formazione e sensibilizzazione del personale, identificazioni di vulnerabilità applicativa (Waf), sistemi di autenticazione forte, sistemi di network control access, backup hardisk a prevenzione dei ransomware, sicurizzazione del cloud (cloud access gateway), sviluppo e promozione dello Spid, sicurezza applicativa by design, adeguamento regolamentazione europea in merito alla privacy, etc.

<sup>4</sup> La Iso/lec 27001:2103 è una norma internazionale promossa dalla International organization for standardization (Iso) e dalla International electrotechnical commission (Iec), applicabile a qualsiasi organizzazione, che definisce i requisiti per stabilire, attuare, mantenere e migliorare in modo continuo un sistema di gestione della sicurezza delle informazioni di un'organizzazione.

## Gestione della compliance

Negli ultimi tre anni, è stato evidenziato, durante specifiche verifiche, uno scenario caratterizzato da diverse tipologie di “non conformità”<sup>5</sup>. Tale risultato si può ricondurre anche ai radicali cambiamenti e dell'aumentata complessità del contesto di riferimento. Garantire la compliance (o conformità) ha l'obiettivo di valorizzare l'operato dell'Istituto a vantaggio di tutti gli stakeholder. La predisposizione di un quadro metodologico conforme consente lo svolgimento coerente e controllato di ogni attività, il miglioramento del processo decisionale e la pianificazione e la creazione di priorità. Nell'obiettivo comune di creazione di una struttura di eccellenza e nell'ottica di un miglioramento continuo, indispensabile per il raggiungimento dell'obiettivo stesso, la Dcod consoliderà e potenzierà il controllo, svolto tramite l'insieme delle attività di verifica (audit IT e risk management).

---

<sup>5</sup> Per definizione una non conformità è il mancato soddisfacimento di un requisito prestabilito e, a seconda del contesto che ci troviamo ad analizzare, è possibile riscontrare non conformità cogenti, di processo, di sicurezza o di mancato rispetto di standard adottati per scelta strategica – ISO 27001 e ISO 9001.



## A.2.2. STRATEGIA DI FUNZIONAMENTO

Il Piano triennale IT 2017-2019 per l'innovazione digitale Inail ha lo scopo di indicare i programmi/progetti diretti alla innovazione digitale dell'Inail, ma allo stesso tempo di indicare le linee guida legate al funzionamento della Dcod, con riferimento alla produzione ed erogazione dei servizi digitali e organizzativi (cfr. Catalogo dei servizi OD).

In questo capitolo sono riportate le linee guida relative alla progettazione, gestione e erogazione dei principali servizi OD, suddivisi nelle seguenti classi:

- servizi di relazione con gli utenti: gestione di servizi agli utenti esterni ed interni;
- servizi informativi: gestione dei servizi informativi per la produzione e l'impiego, nelle varie forme interne ed esterne possibili, del patrimonio informativo (information services);
- servizi organizzativi: gestione dei servizi relativi alla definizione e gestione dell'assetto organizzativo dell'Istituto;
- servizi applicativi: gestione di esercizio e sviluppo di applicazioni informatiche di interfaccia con l'utente interno ed esterno (application services);
- servizi infrastrutturali: gestione di esercizio e sviluppo infrastrutture (infrastructures & operation services).

### A.2.2.1. Servizi di relazione con gli utenti

La gestione dei servizi all'utenza comprende tutte le attività che sia in modo proattivo che reattivo, direttamente e indirettamente, determinano una interazione con l'utenza sia in termini di fornitura di servizi che di comunicazione, anche attraverso il monitoraggio della soddisfazione utente rispetto al servizio erogato.

L'Istituto intende evolvere il modello di relazione con l'utenza con l'obiettivo di migliorare il livello di soddisfazione sui prodotti e sulle prestazioni erogate. In quest'ottica, l'interazione con l'utente deve avvenire a più livelli ed in modalità sempre più cross-canale, personalizzata e proattiva, includendo nei processi di erogazione dei servizi meccanismi di ascolto ed assistenza nonché di monitoraggio continuo del livello di soddisfazione e delle performance.

La profonda revisione del modello di relazione con l'utenza in logica utente-centrica rappresenta, come anche indicato nell'ambito dei requisiti di contesto, una delle priorità del Piano. In particolare le principali aree nelle quali si concentrerà l'innovazione digitale e organizzativa dei prossimi anni saranno:

- le interazioni con l'utenza nell'ambito del Customer Relationship Management: le principali linee di sviluppo riguarderanno riorganizzazione e reingegnerizzazione dell'intero processo di relazione con l'utenza in coerenza con la logica utente-centrica, del processo di gestione dell'assistenza e della consulenza, e del processo di analisi, promozione ed adozione delle azioni di miglioramento, anche attraverso un più efficace innesco delle funzioni aziendali e del processo di demand. Inoltre, si è sempre più determinata l'esigenza di attivare operatori dedicati ad Inail, target diversificato rispetto agli altri Enti, relativamente ai servizi resi attualmente attraverso il contact center integrato (Inps, Inail ed Equitalia): a tal fine nel triennio saranno valutate ed attuate strategie evolutive del contact center, anche in logica di insourcing del servizio, con l'obiettivo di garantire servizi sempre più personalizzati agli utenti di Inail e coerenti con l'evoluzione omni-channel prevista nel presente Piano;
- il potenziamento delle rilevazioni della soddisfazione e delle esigenze degli utenti: le principali iniziative riguarderanno l'ampliamento degli strumenti di gestione delle indagini di Customer Satisfaction e del Reputation Management attraverso l'adozione di una metodologia "dinamica e flessibile" per il monitoraggio costante della qualità dei servizi erogati, con utilizzo di strumenti self-service di "process & data mining" per l'analisi degli eventi e dei dati e la tempestiva gestione dei feedback/segnalazioni all'interno di un ciclo virtuoso (P/D/C/A<sup>6</sup>) che, dall'erogazione del servizio e rilevazione del giudizio, traduca l'esigenza dell'utente in requisito della cui realizzazione si possa dare poi evidenza allo stesso utente;
- la strutturazione e l'ottimizzazione della gestione dei processi di comunicazione: i progetti di sviluppo dell'innovazione digitale non possono prescindere da una adeguata valutazione del percorso attraverso il quale comunicare, secondo un modello strutturato, le fasi del cambiamento e i nuovi output prodotti dall'innovazione. La Dcod, nel prossimo triennio, proseguirà nello sviluppo dei processi comunicativi interni diretti a raggiungere una sempre più attiva partecipazione delle proprie strutture e del personale al processo di cambiamento. Inoltre supporterà le strutture Inail responsabili della comunicazione nella definizione e realizzazione dei processi comunicativi all'utenza interna ed esterna relativi all'innovazione digitale;

---

6 Plan, Do, Check, Act

- la gestione delle esigenze dell'utenza interna: nel corso del triennio 2017-2019 la gestione delle esigenze dell'utenza interna dovrà essere sempre più strutturata per integrarsi efficacemente sia con il processo di demand sia dal punto di vista della gestione delle segnalazioni/richieste di supporto operativo informatico (help desk e trouble ticketing). In questo modo sarà possibile, con il supporto di sistemi informativi dedicati, da un lato governare le macro-esigenze originate dalle diverse strutture interne e distribuite su tutto il territorio nazionale (consolidamento e potenziamento demand management) e dall'altro assicurare la soddisfazione dell'utenza interna grazie al governo proattivo, collaborativo ed efficiente dei disservizi occorsi (ad esempio potenziamento delle capacità di acquisizione, gestione e gestione della conoscenza sul funzionamento delle procedure, estensione dell'uso dei sistemi di trouble-ticketing, passaggio di conoscenze tra sviluppo e assistenza, etc.);
- il consolidamento degli strumenti di "lavoro digitale": attraverso la nuova piattaforma enterprise social & collaboration, soluzione orientata al cooperative working e al lavoro digitale, in prospettiva, per gli utenti interni, saranno rese disponibili funzionalità e strumenti di lavoro a cui poter accedere anche in mobilità, a completamento delle postazioni di lavoro tradizionali.

## A.2.2.2. Servizi informativi

La gestione dei dati rappresenta uno degli elementi principali nel percorso di digitalizzazione dell'Istituto. La creazione, nell'ambito del triennio 2014-2016, di una struttura specialistica e di un programma specifico è la dimostrazione dell'importanza che la Dcod attribuisce a questo argomento. A corredo delle evoluzioni organizzative e digitali previste nel triennio 2017-2019 si provvederà a un miglioramento dei processi di interazione tra le diverse strutture addette alla acquisizione, gestione e utilizzo dei dati, con l'obiettivo di traguardare la razionalizzazione e l'ottimizzazione della gestione delle basi dati, della distribuzione delle informazioni e dei relativi sistemi di consultazione.

Per abilitare il cambio di paradigma, indispensabile per il raggiungimento di un livello di maturità superiore, si prevede inoltre di passare dalla gestione di singoli progetti verso una visione unica e integrata di una roadmap comune per la gestione dei servizi informativi, attraverso significative azioni di collaborazione tra i diversi uffici della Dcod e la definizione di una comune strategia per l'evoluzione dei servizi informativi.

Inoltre, saranno ulteriormente valorizzate le azioni di potenziamento della collaborazione tra Inail e le altre pubbliche amministrazioni in generale e nell'ecosistema del Welfare in particolare, ad esempio attraverso il recente accordo stipulato tra Istat, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, l'Inps

e l'Inail finalizzato all'utilizzo integrato del patrimonio informativo comune agli Enti.

Le linee guida di sviluppo per il 2017-2019 riguarderanno:

- razionalizzazione e consolidamento: si prevede di completare la razionalizzazione dei cruscotti finalizzata alla creazione di un sistema integrato per la produzione e pubblicazione di indicatori e di reportistica, al potenziamento del master data management, alla definizione di enterprise data model e al consolidamento del calcolo delle principali grandezze e fenomeni;
- diffusione del patrimonio informativo: saranno definite e adottate metodologie specifiche a misurazione, monitoraggio e miglioramento della qualità dei dati (data quality), potenziate le modalità di pubblicazione e visualizzazione degli open data e messi a disposizione glossari comuni sui principali termini e grandezze;
- evoluzione delle funzionalità di analisi: sarà realizzato un ambiente integrato di analisi tramite l'adozione di una nuova piattaforma informativa che rappresenti l'unico repository dei dati necessari per le analisi e la business intelligence, e alla predisposizione di ruoli e attività finalizzate al supporto agli utenti delle Direzioni centrali (attraverso l'utilizzo di tool di self reporting e di strumenti di data discovery, analisi what-if e forecasting).

### A.2.2.3. Servizi organizzativi

A partire dal 2015 la Dcod, con l'acquisizione di alcune funzioni della ex Dco e delle relative risorse, ha integrato le sue responsabilità relative alla gestione dell'Ict con quelle relative all'organizzazione, secondo la logica che la digitalizzazione può essere efficace solo se l'innovazione informatica si accompagna a una innovazione organizzativa. La struttura Dcod è quindi responsabile, oltre che della digitalizzazione dei processi, anche della adeguatezza dell'assetto organizzativo complessivo dell'Inail. Dopo l'avvio operativo dei due nuovi uffici di organizzazione di cui è stata dotata la Dcod, nel corso del prossimo triennio le responsabilità organizzative della struttura vedranno pertanto un rafforzamento delle attività legate alla revisione e sviluppo di processi e organizzazione.

Il percorso di cambiamento in atto, che sinora ha consentito di rigenerare l'IT, grazie all'integrazione delle competenze organizzative si propone nel prossimo triennio di intervenire in misura consistente sul modello dei servizi dell'intero Istituto e sulle modalità operative dei suoi dipendenti. C'è infatti la piena consapevolezza che una strategia pervasiva di innovazione orientata verso la digitaliz-

zazione dei servizi dovrà misurarsi con ulteriori e forse ben più complesse sfide che attengono allo sviluppo dei processi di lavoro, dei ruoli, delle competenze individuali e delle strutture dell'intero Inail. L'Istituto nel suo insieme dovrà intervenire sul proprio modello operativo e organizzativo, integrando l'erogazione dei servizi effettuata da personale distribuito sul territorio con un modello di erogazione dei servizi sostanzialmente digitale, garantendo al contempo la prossimità fisica con gli infortunati e tecnopatici, per tutti quei servizi di cura, riabilitazione e reinserimento sociale.

In particolare nel periodo 2017-2019 si proseguirà il percorso tracciato nell'ambito del Piano strategico triennale IT 2014-2016 passando dalla riprogettazione dei processi delle aree di supporto/governo, per le quali viene avviata la implementazione procedurale e l'avvio operativo, alla analisi, valutazione e riprogettazione dei processi dell'area istituzionale, in modo da consentirne l'implementazione digitale.

Tale attività di digitalizzazione, finalizzata a riprogettare e gestire in modo integrato e collaborativo sia i processi strumentali e istituzionali interni, sia i processi esterni che coinvolgono utenti e fornitori, è una condizione indispensabile per evolvere da un'organizzazione "chiusa", orientata alla mera creazione di efficienza nei propri processi lavorativi, ad un'organizzazione "aperta" agli ecosistemi di partner (pubbliche amministrazioni - privati) di cui l'Istituto fa parte, capace di creare vantaggi competitivi nell'integrazione e nella collaborazione con tutti gli attori del sistema ed erogare servizi eccellenti, in logica cliente-centrica.

## A.2.2.4. Servizi applicativi

La gestione ottimale delle applicazioni è uno dei principali obiettivi di ogni struttura responsabile dell'IT, che da un lato deve garantire il corretto funzionamento delle applicazioni in esercizio, dall'altra deve essere in grado di mantenere, adeguare e sviluppare le applicazioni per rispondere agli obiettivi aziendali e alle esigenze dell'utente.

Nel triennio 2017-2019 saranno attuati interventi di innovazione gestionale e tecnologica, finalizzati alla razionalizzazione dei processi di esercizio e sviluppo degli applicativi, anche attraverso la revisione delle attività e degli strumenti a supporto. In questi termini, la reingegnerizzazione dei sistemi informativi a supporto dei processi riprogettati del back end e la riprogettazione di processi e sistemi del front end (di business) costituiranno l'occasione per una riorganizzazione del parco applicativo e una riduzione delle differenze di ambienti e di applicativi custom e personalizzazioni.

Le principali innovazioni previste nel prossimo triennio in ambito gestione e sviluppo delle applicazioni riguarderanno:

- l'evoluzione delle metodologie per l'erogazione dei servizi progettuali che includerà anche lo sviluppo agile, per le attività che necessitano di maggiore flessibilità e velocità di esecuzione, particolarmente utile nelle aree digital, business intelligence & analytics (approccio "bimodale");
- il consolidamento dell'architettura tecnologica a supporto, tramite l'adozione di soluzioni basate su pacchetti, con personalizzazioni limitate all'essenziale e ai soli ambiti istituzionali e con prioritizzazione della scelta verso soluzioni basate su open source;
- lo sviluppo di progetti applicativi legati all'innovazione digitale (innovation labs);
- il completamento del reengineering delle applicazioni dell'area back end secondo le specifiche prodotte nell'ambito della revisione dei processi dell'area e avvio del reengineering delle applicazioni dell'area istituzionale sulla base delle risultanze del progetto organizzativo di revisione dei processi istituzionali;
- l'introduzione di metodologie per i processi di gestione dei servizi costruite secondo best practices di settore (es. framework Itil) e periodicamente verificata da una funzione di audit IT;
- l'ottimizzazione del processo di rilascio delle applicazioni in esercizio, dando particolare rilevanza alla fase di Certificazione del software mediante la verifica degli aspetti di qualità, accessibilità, sicurezza e prestazionali;
- l'ottimizzazione del processo di gestione delle applicazioni in esercizio, al fine di garantire adeguati livelli di servizio all'utenza, attraverso ad esempio il completamento della mappatura delle applicazioni e del Cmdb (configuration management data base), e la separazione delle funzioni di controllo e test tecnico da quelle di esercizio e sviluppo.

## A.2.2.5. Servizi infrastrutturali

Nel triennio 2014-2016 è stato intrapreso il percorso di virtualizzazione delle macchine (con la sensibile riduzione di server fisici di quattro diverse generazioni), ampliata la capacità di archiviazione e rivista la gestione degli acquisti sia delle macchine che del software. In parallelo è stata completata la trasformazione del Ced con il passaggio da quattro a due siti, la sensibile riduzione dell'energia consumata, dei costi e della superficie occupata e il graduale passaggio da una configurazione attivo-passivo ad una attivo-attivo tier 3+ in modo da far fronte anche a incidenti tecnici gravi senza interrompere la disponibilità dei server.

Per il triennio 2017-2019 si prevede un'ulteriore evoluzione che porterà l'Istituto a disporre di una delle più moderne infrastrutture tecnologiche della PA, capace di erogare servizi IT complessi con parametri di disponibilità ed efficienza allineati con le best practices di mercato, conseguendo al contempo consistenti risparmi della spesa corrente attraverso la razionalizzazione e semplificazione dell'infrastruttura tecnologica e a fronte di investimenti mirati (in particolare saranno privilegiati gli investimenti in tecnologie open source). Si procederà inoltre all'ottimizzazione dei sistemi di monitoraggio e controllo attraverso il potenziamento e consolidamento della service control room, il cui obiettivo primario è quello di rilevare, in ogni momento, lo stato di erogazione e funzionamento dei sistemi tecnologici e dei servizi IT.

In linea con i trend tecnologici di mercato, descritti in precedenza tra i fattori esogeni di cambiamento, le principali linee evolutive riguarderanno:

- infrastruttura IT a servizi: espansione del cloud e, in particolare, del cloud ibrido per garantire l'alto livello di astrazione verso i servizi di business (ad es. gestione automatizzata dell'infrastruttura secondo una logica software defined). Valorizzando la trasformazione completata nel triennio precedente, l'infrastruttura tecnologica costituirà il fattore abilitante per l'attivazione di un modello di servizi IT con elevato livello di astrazione, permettendo di realizzare applicazioni e sistemi con maggiore flessibilità e rapidità, e impiegando nativamente le nuove tecnologie digitali, in sempre più rapida adozione da parte degli utenti dell'Istituto;
- service provider: i servizi IT realizzati sulla nuova infrastruttura verranno offerti nel triennio anche ad altre amministrazioni pubbliche, con l'obiettivo, in accordo con i piani di Agid, di consentire a tali amministrazioni di concentrare le proprie risorse esclusivamente sui servizi specifici del proprio mandato, in uno schema in cui ad esempio l'Istituto (con altre amministrazioni) fornisce il back end di servizi IT e l'amministrazione "cliente" utilizza tale back end per costruire le proprie applicazioni e sistema ("prossimità digitale"). In tal modo l'Istituto verrà ad assumere una posizione di riferimento tra le amministra-

zioni pubbliche come provider di servizi IT, in termini di shared service provider, in caso di servizi IT erogati direttamente dall'Istituto, ovvero in termini di trusted cloud service broker, in caso di intermediazione di servizi cloud acquisiti dal mercato;

- lavoro agile e collaborativo: compatibilmente con il quadro normativo, saranno valutate iniziative di sviluppo delle varie tipologie di lavoro agile e collaborativo, di evoluzione della infrastruttura di unified communications come asse portante della linea, ma anche di diffusione di una postazione di lavoro più leggera e mobile.







Piano triennale

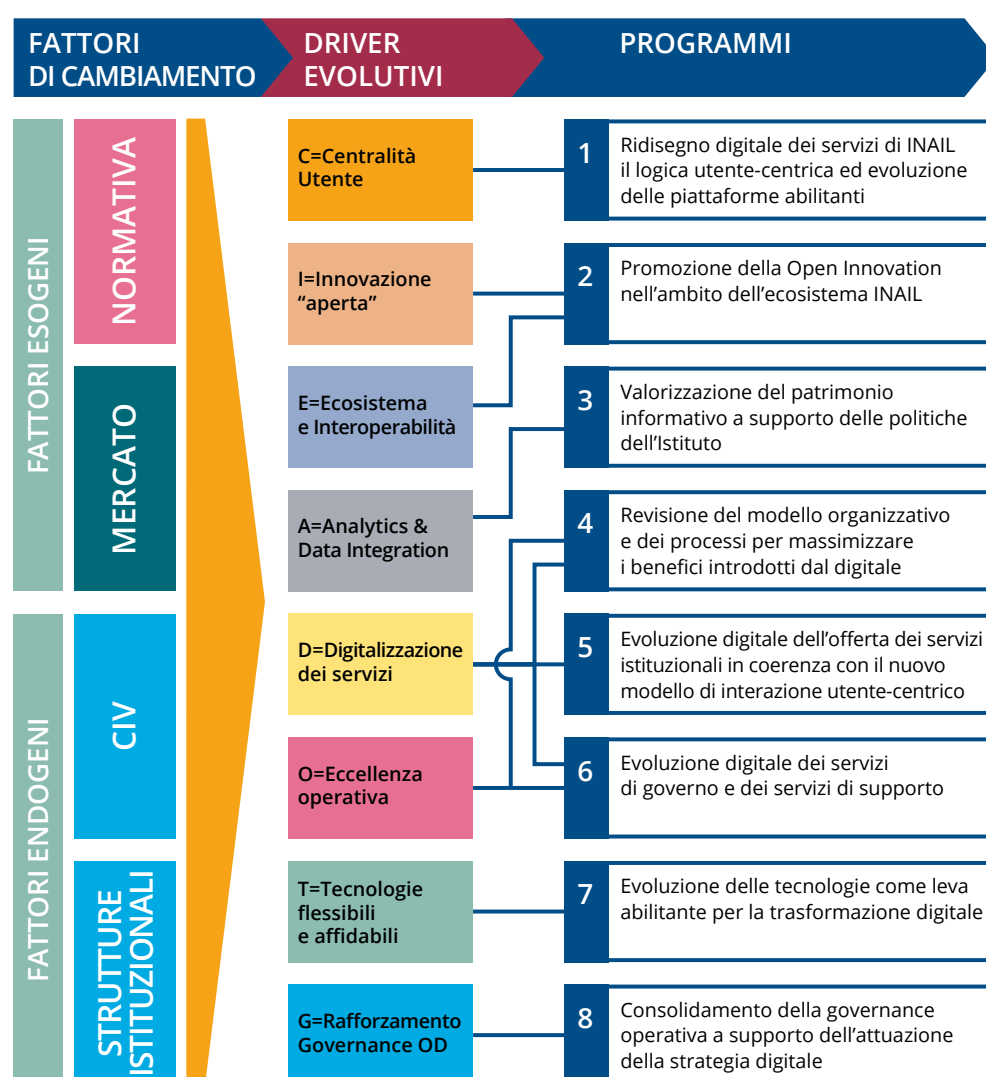
La trasformazione digitale dell'Istituto nel prossimo triennio viene attuata attraverso otto programmi, e relative linee progettuali, individuati sulla base dei fattori di cambiamento e dei driver evolutivi precedentemente descritti.

Nel presente capitolo vengono riportati la descrizione dei programmi e la stima delle risorse finanziarie previste, nel periodo considerato, per la realizzazione dei progetti e per la gestione ordinaria della attività di competenza della Dcod.

## B.1. PROGRAMMI

Per ogni programma sono riportati la descrizione, gli obiettivi, i benefici e le linee progettuali attraverso le quali il programma verrà sviluppato nel triennio 2017-2019. La correlazione tra i fattori di cambiamento, i driver evolutivi e i programmi è riportata nel diagramma seguente, nel quale per ogni programma è indicato graficamente il legame con i driver evolutivi prevalenti.

**Figura B.1.**  
Correlazione  
tra fattori  
di cambiamento,  
driver evolutivi  
e programmi



## B.1.1. Ridisegno digitale dei servizi dell'Inail in logica utente-centrica ed evoluzione delle piattaforme abilitanti

La trasformazione digitale dell'Istituto implica una forte attenzione verso il modello di relazione con gli utenti focalizzato a garantire modalità di interazione evolute e personalizzate quanto più vicine alle esigenze e alle aspettative degli utenti con un processo di miglioramento continuo.

Il presente Programma, dunque, si focalizza sulla relazione con gli utenti (siano questi interni o esterni all'organizzazione) e prevede il ridisegno del modello d'interazione ponendo l'utente stesso al "centro del modello".

Il Programma si declina nelle seguenti linee progettuali:

- **Modellizzazione delle "user-journeys" per la re-ingegnerizzazione dell'esperienza utente cross canale (fisico-digitale).**

La linea progettuale prevede interventi focalizzati sull'identificazione del percorso decisionale e operativo (user journeys) che l'utente segue quando interagisce con i servizi erogati dall'Istituto. Il ridisegno dei percorsi, ottimizzato in base agli esiti delle indagini sulle esigenze e sulla soddisfazione degli utenti, costituisce il punto di partenza del processo di re-ingegnerizzazione digitale dei servizi erogati sia verso l'utenza esterna all'Istituto sia verso l'utenza interna (ad esempio servizi di Service Support/Service Management), determinando allo stesso tempo una revisione dei processi e degli spazi di tipo "fisico";

- **Definizione delle modalità di potenziamento dei servizi esistenti verso l'omnicanalità digitale.**

La linea progettuale prevede interventi focalizzati sul potenziamento dell'erogazione dei servizi Inail in logica di omnicanalità. In particolare, è prevista l'introduzione di modelli simultanei di comunicazione che consentono all'utente di sfruttare canali differenti, durante una singola interazione in modalità completamente trasparente per l'utente stesso (ad esempio il passaggio da un contatto voce ad un contatto chat);

- **Definizione di layer e regole architetturali per la convergenza delle piattaforme multicanale e relativa evoluzione.**

La linea progettuale prevede interventi focalizzati a garantire la piena integrazione/convergenza tra le diverse piattaforme multicanale esistenti (ad esempio l'implementazione di un Crm integrato con il sistema di profilazione

Gra e Grai, evoluzione di piattaforme di contatto / comunicazione / segnalazione ad uso interno, etc.) e sul realizzare piattaforme per la costruzione di nuovi canali di interazione pienamente integrati nel modello multicanale (ad esempio, la realizzazione di applicazioni di tipo "mobile" che offrano servizi per il contatto "omnicanale");

- **Evoluzione del modello e degli strumenti di relazione con gli utenti esterni e interni e di gestione dei feedback (Customer Experience Management, Reputation Management, Service Support, Service Management, ...) tramite canali digitali.**

La linea progettuale prevede interventi focalizzati sull'evoluzione degli strumenti a supporto dell'interazione fra Istituto e utenti (siano questi interni o esterni all'organizzazione), sul governo delle loro esigenze e segnalazioni e sulla rilevazione della soddisfazione al fine di migliorare progressivamente il modello di interazione con l'Istituto. Si prevede l'implementazione di strumenti per rilevare, monitorare e valutare la percezione del brand dell'Istituto e dei servizi offerti, e per intercettare nuove esigenze degli utenti al fine di far evolvere i servizi erogati;

- **Revisione dei servizi di gestione dell'Identità digitale.**

La linea progettuale prevede interventi mirati al potenziamento della gestione dell'identità digitale (ad esempio gestione degli account, profilazione, Sso, etc.) e alla revisione delle piattaforme a supporto con l'obiettivo di consolidare il modello di relazione con gli utenti in logica utente-centrica grazie alle opportunità di segmentazione dinamica degli utenti.

**Ridisegno digitale dei servizi dell'Inail in logica utente-centrica ed evoluzione delle piattaforme abilitanti**

#### SINTESI OBIETTIVI

- Definire un nuovo modello di interazione con gli utenti fondato sul digitale che rafforzi la user experience e proponga l'uso combinato di molteplici canali.
- Rilevare la soddisfazione degli utenti e le loro aspettative favorendo un dialogo proattivo in tempo reale da utilizzare come guida per l'evoluzione dei servizi.
- Gestire la reputazione dell'Inail sui canali digitali.

#### SINTESI BENEFICI ATTESI

- Rafforzamento della relazione con l'utente attraverso servizi progettati, in logica multi canale - sulla base delle aspettative e dei bisogni reali dei destinatari dei diversi servizi
- Aumento della soddisfazione degli utenti
- Maggiore efficacia delle interazione tra utenti e Istituto
- Valorizzazione dell'immagine Istituto.

## B.1.2. Promozione della open innovation nell'ambito dell'ecosistema Inail

La trasformazione digitale implica capacità di “porsi in ascolto” e di predisporre modelli e strumenti “aperti” all'innovazione sviluppando idee e progetti ad alto contenuto innovativo e diffondendone rapidamente i risultati.

Il presente Programma prevede l'individuazione, la sperimentazione e l'industrializzazione di soluzioni tecnologiche “innovative”, in coerenza con le esigenze del business, con l'obiettivo di orientare le soluzioni IT tradizionali verso servizi digitali innovativi.

A supporto del Programma sono state identificate le seguenti linee d'intervento progettuale:

- **Ridisegno del modello di funzionamento degli "Innovation labs" e relativa attuazione.**

La linea progettuale prevede interventi focalizzati sul ridisegno delle modalità di funzionamento degli “Innovation labs” e, più nel dettaglio, mirati all'attuazione di un modello sistematico nello sviluppo dell'innovazione con processi pensati in ottica open innovation l'analisi e la valutazione degli ambiti di applicazione e delle modalità di predisposizione dei laboratori innovativi con l'obiettivo di garantire, sin dalle fasi iniziali, l'applicabilità nel contesto di riferimento. In particolare gli “Innovation labs” potranno essere affiancati da specifiche start-up, identificate durante il triennio sulla base di un modello di scouting, valutazione e integrazione alla realtà dell'Istituto come elementi di innovazione che possano supportare/completare le attività del Programma nel raggiungimento degli obiettivi digitali.

- **Sperimentazione delle nuove tecnologie digitali con riferimento ai servizi Inail.**

La linea progettuale prevede interventi focalizzati alla definizione e avvio delle sperimentazioni di nuove soluzioni tecnologiche e digitali al fine di evolvere/innovare le modalità di erogazione dei servizi “tradizionali” dell'Istituto. L'attivazione e la realizzazione di Poc (proof of concept) utilizzando l'approccio Agile favoriranno il raggiungimento degli obiettivi del Programma;



- **Definizione delle modalità di industrializzazione delle sperimentazioni digitali e relativa adozione nei processi/servizi.**

La linea progettuale prevede interventi focalizzati sull'identificazione delle modalità di industrializzazione delle soluzioni innovative individuate e la relativa integrazione con i servizi IT "tradizionali" con l'obiettivo di garantire una corretta convergenza e adozione delle nuove sperimentazioni nei servizi "tradizionali" dell'Istituto;

- **Promozione, diffusione e gestione delle soluzioni innovative sperimentate.**

La linea progettuale prevede interventi focalizzati sulla promozione, condivisione e monitoraggio dell'adozione delle soluzioni innovative sperimentate. Tali soluzioni, con interventi mirati, potranno essere diffuse verso altre organizzazioni pubbliche e private nell'ottica di favorire la ricerca e la collaborazione "aperta".

#### Promozione della open innovation nell'ambito dell'ecosistema Inail

##### SINTESI OBIETTIVI

- Estendere le capacità dell'Inail di creare nuovi servizi o di riqualificare i servizi esistenti in ottica sempre innovativa.
- Massimizzare le opportunità derivanti dalla rivoluzione digitale attraverso l'early-adoption di soluzioni innovative.
- Consolidare il ruolo di forte innovatore nel contesto pubblico tramite la ricerca e sperimentazione di soluzioni innovative in ambito digitale anche grazie al supporto di specifiche start-up identificate durante il triennio.
- Armonizzare, con risorse interne o in collaborazione con Enti esterni (Università, CdR, etc.), i progetti di ricerca e innovazione, sviluppati dalle strutture Inail.

##### SINTESI BENEFICI ATTESI

- Ampliamento e innovazione dei servizi offerti in coerenza con le aspettative e le esigenze degli utenti
- Miglioramento continuo delle modalità operative del personale Inail per l'erogazione dei servizi istituzionali
- Valorizzazione e sviluppo delle competenze digitali delle risorse interne e sviluppo della cultura dell'innovazione
- Potenziamento del ruolo di promotore di innovazioni nel contesto sia pubblico che privato.

## B.1.3. Valorizzazione del patrimonio informativo a supporto delle politiche dell'Istituto

Il governo strutturato dei dati è un'importante attività per garantire la fruibilità, la consistenza e la conseguente valorizzazione del patrimonio informativo. Questo aspetto è reso ancor più critico in considerazione sia della quantità dei dati digitali prodotti e conservati da una organizzazione sia dell'obiettivo di rendere gli stessi dati aperti e fruibili da tutti gli utenti (in ottica di open data). A tal fine è stato predisposto uno specifico programma che prevede la valorizzazione del patrimonio informativo dell'Istituto attraverso determinati interventi come: il consolidamento della data governance, le integrazioni del patrimonio con altre fonti esterne, il ridisegno dei modelli e dell'architettura dei dati, la razionalizzazione degli ambienti di memorizzazione, l'adeguamento degli strumenti di analisi dei dati, ed il progressivo ampliamento degli open data, in continuità con quanto già realizzato nel triennio precedente, sia in termini di qualità e quantità dei dataset esposti, sia in termini di modalità di fruizione da parte degli utenti. A supporto del programma sono state identificate le seguenti linee d'intervento progettuale:

- **Consolidamento della data governance.**

La linea progettuale prevede interventi focalizzati nel contesto della data quality e del master data management. In particolare sono previsti interventi mirati all'identificazione di metodologie per la misurazione e miglioramento della qualità dei dati al fine di garantire la standardizzazione dei dati disponibili, alla costruzione di criteri di verifica della qualità del dato, all'avvio di azioni di bonifica dei data base esistenti e alla redazione e messa a disposizione di un glossario comune sui principali termini e grandezze misurabili;

- **Riprogettazione dell'ambiente integrato per la memorizzazione dei dati a supporto dei sistemi decisionali.**

La linea progettuale prevede interventi focalizzati sulla riprogettazione, razionalizzazione e consolidamento dell'ambiente infrastrutturale, architetturale e applicativo e del modello-dati per la memorizzazione dei dati (data warehouse). Tali interventi garantiranno strumenti informatici completi e integrati di supporto alle decisioni;

- **Convergenza di cruscotti informativi e soluzioni di BI.**

La linea progettuale prevede interventi focalizzati alla centralizzazione, razionalizzazione e semplificazione dei diversi cruscotti informativi ad oggi in uso presso l'Istituto, al fine di costruire una unica sezione della Intranet in cui i

cruscotti verranno organizzati in aree tematiche, eliminando duplicazioni e incongruenze, per fornire agli utenti un unico punto d'accesso con logiche coerenti e omogenee. La sezione sarà arricchita con strumenti di analisi dei dati e soluzioni avanzate e integrate di Business Intelligence;;

- **Ampliamento delle fonti informative e dei dati gestiti (interoperabilità pubblica, dati destrutturati social, internet of things, weareables, ...).**

La linea progettuale prevede interventi focalizzati sull'estensione delle fonti informative sia dal punto di vista della numerosità delle sorgenti informative, sia dal punto di vista della quantità di dati da governare. Sono inoltre previsti interventi tradizionali per garantire l'interoperabilità fra le pubbliche amministrazioni, la raccolta di dati dal mondo social e interventi innovativi sperimentali per la raccolta di dati da contesti innovativi (ad esempio dal contesto dell'internet of things, dei weareables, etc.);

- **Ampliamento della capacità analitica e predittiva.**

La linea progettuale prevede interventi focalizzati all'ampliamento e potenziamento della capacità analitica degli attuali sistemi in uso presso l'Istituto con l'obiettivo di rafforzare la capacità predittiva e supportare gli utenti delle Direzioni centrali, ad esempio per le analisi predittive e di scenario (what-if e forecasting);

- **Arricchimento della sezione open data e relative modalità di pubblicazione.**

La linea progettuale prevede interventi focalizzati alla promozione e diffusione dei dati "aperti" verso altre amministrazioni, centri di ricerca o, più in generale, tutti gli utenti interessati. Sono inoltre previsti interventi mirati all'estensione delle fonti informative rese "aperte", ampliando quanto già realizzato nel corso del triennio precedente, nonché alla riprogettazione della modalità di presentazione e pubblicazioni dei dati con l'obiettivo di garantire un dato aggiornato, completo e quindi fruibile nel corso del tempo.

#### Valorizzazione del patrimonio informativo a supporto delle politiche dell'Istituto

##### SINTESI OBIETTIVI

- Rendere disponibili dati e strumenti a supporto di attività e decisioni.
- Migliorare la qualità dei dati e garantire l'univocità di interpretazione.
- Favorire la diffusione/pubblicazione dei dati e delle informazioni gestite dall'Istituto in ottica Open Data.
- Integrare nuove informazioni provenienti da banche dati interne ed esterne.

##### SINTESI BENEFICI ATTESI

- Tempestività e disponibilità di dati per il supporto alle decisioni dell'Istituto
- Garanzia dell'univocità dei dati gestiti attraverso la definizione dei master data dell'Inail
- Miglioramento continuo in ambito di trasparenza sulle attività e sull'organizzazione dell'Istituto.

## B.1.4. Revisione del modello organizzativo e dei processi per massimizzare i benefici introdotti dal digitale

L'introduzione del paradigma digitale all'interno di una organizzazione richiede un ripensamento del modello organizzativo per l'attuazione della strategia con l'obiettivo di massimizzarne i benefici. Il modello organizzativo comprende non solo la definizione dei ruoli e delle responsabilità ma anche la rivisitazione dei processi con le opportune azioni di cambiamento.

A tale fine è stato predisposto un Programma specifico mirato alla verifica, adeguamento e consolidamento del modello organizzativo dell'Istituto, sia per le strutture centrali che per le strutture territoriali, in modo tale da garantire l'efficacia e l'efficienza dell'organizzazione in coerenza con l'innovazione e lo sviluppo della strategia digitale in ottica utente-centrica. Il Programma inoltre supporta il processo di change management per affiancare il personale dell'Istituto nel percorso di trasformazione digitale.

A supporto del Programma sono state identificate le seguenti linee d'intervento progettuale:

- **Revisione del modello organizzativo centrale e territoriale in coerenza con l'evoluzione del modello dei servizi dell'Istituto.**

La linea progettuale prevede interventi focalizzati sul completamento della revisione della struttura organizzativa dell'Istituto al fine di garantire la coerenza con l'evoluzione digitale dei servizi;

- **Consolidamento del modello di governo e gestione dei processi Inail, in ottica digitale.**

La linea progettuale prevede interventi focalizzati sul consolidamento del modello di governo e gestione dei processi dell'Istituto in termini di revisione di strumenti e metodologie;

- **Attuazione nuovo modello organizzativo e supporto al change management e alla comunicazione interna.**

La linea progettuale prevede l'attivazione di interventi per supportare il processo di change management del personale dell'Istituto e la relativa comunicazione interna. In questo contesto sono previsti interventi di supporto alla Direzione Centrale Risorse Umane (Dcru) per garantire la corretta formazione attraverso l'individuazione delle nuove esigenze, delle nuove competenze e delle capacità di utilizzo del digitale.

Revisione del modello organizzativo e dei processi per massimizzare i benefici introdotti dal digitale

**SINTESI OBIETTIVI**

- Adeguare il modello organizzativo all'evoluzione digitale in ottica utente-centrica dei servizi.
- Supportare il processo di allineamento delle competenze digitali individuali al fine di garantire l'efficace attuazione del nuovo modello organizzativo.

**SINTESI BENEFICI ATTESI**

- Disponibilità di un modello organizzativo funzionale ed efficace all'erogazione dei nuovi servizi.
- Riduzione dei costi e dei tempi di funzionamento dell'Istituto.
- Creazione di una base di conoscenze omogenea e condivisa da tutto il personale Inail.

## B.1.5. Evoluzione digitale dell'offerta dei servizi istituzionali in coerenza con il nuovo modello di interazione utente-centrico

Il Programma si focalizza sull'evoluzione digitale dell'offerta dei servizi istituzionali con l'obiettivo di reingegnerizzare i processi e sviluppare coerentemente i sistemi secondo le logiche di trasformazione previste dal presente Piano. Si prevedono, inoltre, interventi di change management per favorire il processo di transizione verso i nuovi servizi.

A supporto del Programma è stata identificata la linea d'intervento progettuale di Revisione dei servizi istituzionali (Processi, Sistemi e Change Management) organizzata per tipologia dei seguenti macro-servizi:

- **Ricerca e Prevenzione;**
- **Prestazioni di Cura e Reinserimento;**
- **Rapporto assicurativo.**

Per ognuno dei macro-servizi, sono previsti interventi mirati ad analizzare, valutare e riprogettare i servizi nonché interventi di change management.

### Evoluzione digitale dell'offerta dei servizi istituzionali in coerenza con il nuovo modello di interazione utente-centrico

#### SINTESI OBIETTIVI

- Reingegnerizzare i processi istituzionali in logica digitale in coerenza con il modello "user-centric".
- Sviluppare i servizi digitali valorizzando anche le sperimentazioni degli "Innovation labs".
- Promuovere le azioni necessarie a supportare il passaggio - sia all'interno che all'esterno - all'utilizzo dei nuovi servizi.

#### SINTESI BENEFICI ATTESI

- Maggiore efficacia ed efficienza nell'erogazione dei servizi.
- Valorizzazione dell'immagine dell'Istituto
- Aumento della soddisfazione degli utenti a fronte di servizi "pensati" sulle base delle loro effettive esigenze.
- Semplificazione dell'accesso e dell'utilizzo dei servizi.

## B.1.6. Evoluzione digitale dei servizi di governo e dei servizi di supporto

Il Programma prevede l'evoluzione digitale dei servizi di governo e di supporto dell'Istituto, con l'obiettivo di completare la reingegnerizzazione dei sistemi, già avviata nel triennio 2014-2016. Si prevedono, inoltre, interventi di change management per favorire il processo di transizione verso i nuovi servizi.

A supporto del Programma sono state identificate le seguenti linee d'intervento progettuale:

- **Completamento reingegnerizzazione dei servizi negli ambiti Pianificazione e Controllo (Sistemi, Change Management), Analisi dei Rischi, Audit (Processi, Sistemi, Change Management);**
- **Completamento reingegnerizzazione dei servizi negli ambiti Amministrazione e Contabilità, Acquisti e Patrimonio (Sistemi, Change Management);**
- **Completamento reingegnerizzazione dei servizi nell'ambito Risorse Umane (Sistemi, Change Management);**
- **Reingegnerizzazione dei servizi negli ambiti Comunicazione e Relazioni Istituzionali e Legale (Processi, Sistemi, Change Management).**

### Evoluzione digitale dei servizi di governo e dei servizi di supporto

#### SINTESI OBIETTIVI

- Ottimizzare ed efficientare i servizi, i processi e i sistemi di governo e di supporto dell'Istituto in ottica digitale.
- Supportare coloro che, coinvolti nel processo di reingegnerizzazione dei servizi, dovranno adottare nuovi strumenti, processi.

#### SINTESI BENEFICI ATTESI

- Aumento dell'efficacia delle attività di pianificazione, controllo e monitoraggio dei rischi e delle attività dei servizi istituzionali in termini di acquisti, costi, tempi, risorse, etc.
- Massimizzazione delle opportunità derivanti dalla evoluzione digitale tramite l'adozione di sistemi innovativi a supporto dei processi.
- Riduzione dei costi operativi.

## B.1.7. Evoluzione delle tecnologie come leva abilitante per la trasformazione digitale

La trasformazione digitale prevede il supporto di soluzioni infrastrutturali e applicative adeguate.

A tal fine il presente Programma prevede l'evoluzione dell'infrastruttura tecnologica per garantire l'attuazione della strategia digitale definita nel Piano. Il Programma prevede, oltre all'evoluzione delle tecnologie e degli strumenti di monitoraggio e controllo, anche la promozione, creazione ed erogazione di servizi tecnologici avanzati, applicativi e infrastrutturali, verso altre Pubbliche Amministrazioni.

A supporto del Programma sono state identificate le seguenti linee d'intervento progettuale:

- **Evoluzione della infrastruttura tecnologica e applicativa in termini di disponibilità, efficienza, continuità e sicurezza.**

La linea progettuale prevede interventi focalizzati sull'evoluzione dell'infrastruttura tecnologica, architetturale e applicativa attraverso le principali direttrici di "disponibilità", "efficienza", "continuità" e "sicurezza" al fine di raggiungere livelli di servizio e performance in linea con i fornitori di servizi IT sul mercato.

Sono previsti, inoltre, interventi di razionalizzazione e semplificazione dell'attuale infrastruttura tecnologica e applicativa.

- **Implementazione ed erogazione di servizi tecnologici applicativi e infrastrutturali in logica "software defined".**

La linea progettuale prevede interventi focalizzati sul cloud tradizionale e "ibrido" (già avviati nel precedente triennio 2014-2016) e sulla gestione dell'infrastruttura IT secondo una logica "software defined". Sono, inoltre, previsti interventi per rafforzare la capacità di previsione e controllo dei costi e delle risorse infrastrutturali utilizzate in coerenza con i requisiti di business;



- **Sviluppo di servizi IT in logica di service provider e service broker verso le altre amministrazioni.**

La linea progettuale prevede, in accordo con i piani AGID, la realizzazione di interventi mirati a sviluppare servizi IT, che sviluppati per l'Inail, possono essere utilizzati anche da altre amministrazioni pubbliche in logica di "service provider" e di "service broker". Le amministrazioni concentreranno le proprie risorse esclusivamente sui servizi specifici del proprio business e l'Istituto fornirà il backend di tali servizi;

- **Realizzazione di piattaforme a supporto dell'analisi dei dati.**

La linea progettuale prevede interventi per la realizzazione di piattaforme per l'internet delle cose (IoT), sistemi cognitivi, real time analytics e Big Data;

- **Evoluzione della infrastruttura di Unified Communications e Postazioni di Lavoro mobile.**

La linea progettuale prevede interventi volti a far evolvere l'infrastruttura di Unified Communications e diffondere postazioni di lavoro più snelle e anche attraverso l'utilizzo del mobile.

#### Evoluzione delle tecnologie come leva abilitante per la trasformazione digitale

##### SINTESI OBIETTIVI

- Erogare in continuità servizi affidabili ed efficienti per gli utenti Inail.
- Rendere l'infrastruttura tecnologica dell'Istituto più flessibili
- Ricoprire un ruolo di eccellenza nell'informatica pubblica e candidarsi ad essere uno dei poli di erogazione di servizi per le altre PA.

##### SINTESI BENEFICI ATTESI

- Efficace risposta alle aspettative degli utenti
- Ottimizzazione dei costi operativi della infrastruttura dell'Istituto e realizzazione di applicazioni e sistemi con maggiore rapidità
- Efficientare l'ecosistema della PA.

## B.1.8. Consolidamento della governance operativa a supporto dell'attuazione della strategia digitale

L'efficace attuazione della strategia digitale richiede la predisposizione di un modello di governance, nonché strumenti e processi di comunicazione.

A tal fine, è stato previsto un Programma specifico che mira a potenziare il modello di governance della Dcod (in termini di evoluzione dei processi e reingegnerizzazione degli strumenti a supporto) per favorire la corretta attuazione della strategia digitale. Con l'obiettivo di garantire l'appropriata gestione dei rischi, il Programma prevede la revisione di sistemi a supporto delle Audit IT, della Compliance e della Qualità e il potenziamento dei sistemi di sicurezza.

A supporto del Programma sono state identificate le seguenti linee d'intervento progettuale:

- **Reingegnerizzazione dei servizi necessari per il rafforzamento della Governance digitale della Dcod (Processi, Sistemi e Change Management).**

La linea progettuale prevede interventi focalizzati sulla standardizzazione, semplificazione e digitalizzazione dei processi e degli strumenti a supporto del modello di governance in coerenza con la strategia digitale definita. Sono, inoltre, previsti interventi mirati all'attuazione del change management.

- **Reingegnerizzazione dei servizi operativi (Processi, Sistemi e Change Management).**

La linea progettuale prevede interventi focalizzati sulla reingegnerizzazione dei servizi operativi in termini di revisione e riprogettazione dei processi, evoluzione dei sistemi e degli strumenti di supporto e attuazione del change management.

- **Reingegnerizzazione dei servizi per le attività di Audit IT, Compliance e Qualità (Processi, Sistemi e Change Management).**

La linea progettuale prevede interventi focalizzati a garantire la sicurezza, la gestione del rischio e la gestione della Qualità (attività di Audit IT, verifica della Compliance e certificazione della Qualità - ISO 9001:2015). Inoltre sono previsti interventi mirati alla reingegnerizzazione dei servizi in termini di revisione e riprogettazione dei processi, di evoluzione dei sistemi e degli strumenti di supporto e all'attuazione del conseguente change management.

- **Convergenza modello e strumenti di Sicurezza IT in ottica "Cybersecurity".**

La linea progettuale prevede interventi focalizzati sul potenziamento dell'attuale Sistema di Gestione per la Sicurezza delle Informazioni (Sgsi) e sul raggiungimento della certificazione Iso/lec 27001.

Consolidamento della governance operativa a supporto dell'attuazione della strategia digitale.

#### SINTESI OBIETTIVI

- Efficientare il modello di governance della Dcod al fine di garantire la piena attuazione della strategia digitale dell'Istituto.
- Sviluppare nuove capacità e nuovi strumenti per migliorare la sicurezza Ict.

#### SINTESI BENEFICI ATTESI

- Fornitura di servizi IT e i servizi organizzativi nel rispetto degli impegni presi con gli utenti.
- Disponibilità di informazioni strutturate e aggiornate tempestivamente per le attività di analisi e di supporto alle decisioni.
- Maggior efficacia nella gestione del rischio e sicurezza IT.

## B.2. FABBISOGNI FINANZIARI

Sulla base dei programmi e delle linee di intervento indicate nel Piano, di seguito viene formulata una stima dei fabbisogni finanziari necessari, nel triennio, per la realizzazione dei progetti e per la gestione ordinaria della attività di competenza della Dcod.

ANNO	PREVISIONE FABBISOGNI FINANZIARI (VALORE € MLN)
2017	170
2018	167
2019	166

In particolare si riporta di seguito la previsione annuale per le assegnazioni ripartita per:

- natura della spesa per il triennio, suddivisa in:
  1. spese IT, comprensive di hardware (acquisto, noleggio, manutenzione), software applicativo (sviluppo e manutenzione), licenze software, altri servizi (es. outsourcing sistemistico o applicativo, supporto specialistico, etc.);
  2. spese Tlc, comprensive di apparati e sistemi (acquisto, manutenzione, gestione/conduzione), canoni di connettività, telefonia fissa e mobile, servizi di contact center, etc.;
  3. spese postali, comprensive dei costi relative alle spedizioni postali e alle comunicazioni cartacee agli utenti dell'Istituto;

- tipologia della spesa, per l'anno 2017, suddivisa in:
  4. Conto corrente: comprende le voci di spesa corrente, relative a servizi, canoni, attività operative, etc;
  5. Conto capitale : comprende le voci di spesa in conto capitale relative ad acquisizioni (di hardware, software, etc.) o in generale ad evoluzioni dei sistemi o dell'organizzazione a carattere di investimento.

	<b>2017 CONTO CORRENTE [€ MLN]</b>	<b>CONTO CAPITALE [€ MLN]</b>	<b>TOTALE [€ MLN]</b>	<b>2018 TOTALE [€ MLN]</b>	<b>2019 TOTALE [€ MLN]</b>
Spese IT	51	71	122	120	120
Spese TLC	17	20	37	37	37
Spese Postali	11	-	11	10	9
	<b>79</b>	<b>91</b>	<b>170</b>	<b>167</b>	<b>166</b>

La ripartizione per ogni Programma del budget identificato complessivamente sarà effettuata successivamente, durante la declinazione dei Programmi stessi in Progetti/Interventi di dettaglio.





