



INAIL

Piano Triennale per l'Organizzazione Digitale

2020-2022

INDICE

1 EXECUTIVE SUMMARY	4
2 CONTESTO DI RIFERIMENTO	7
2.1 Introduzione	7
2.2 Nuovi paradigmi organizzativi e soluzioni tecnologiche	9
2.3 Quadro normativo sul digitale	12
2.4 Relazione Programmatica 2020-2022 del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza	14
2.5 I risultati finora conseguiti	16
3 "VISION" DIGITALE 2020-2022	18
4 PROGRAMMI	21
4.1 Evoluzione digitale del modello di business	22
4.2 Organizzazione orientata ai dati	24
4.3 Evoluzione IT service oriented	26
4.4 Tecnologie innovative	28
5 FABBISOGNI FINANZIARI	30



1 EXECUTIVE SUMMARY

Il piano triennale per l'Organizzazione Digitale 2020 – 2022 si colloca in un periodo storico caratterizzato da importanti sfide socio-economiche nel quale le Pubbliche Amministrazioni, e nello specifico Inail, sono chiamate a giocare a pieno il proprio ruolo per il rilancio della crescita e la trasformazione digitale del paese.

In particolare, il dinamismo che caratterizza il mondo del lavoro e il sistema nazionale del welfare richiede alla PA sempre più innovazione, risorse e nuove opportunità di azione e determina per l'Istituto la necessità di **fornire risposte sempre più rapide e concrete** a cittadini ed aziende per assecondare i cambiamenti in atto.

Nello specifico, i temi riguardanti la tutela della salute dei lavoratori e la sicurezza nei luoghi di lavoro sono sempre più interessati da cambiamenti legislativi, economici, procedurali ma soprattutto tecnologici, imponendo **nuovi obiettivi di efficacia ed efficienza** a tutta la catena dell'assistenza al lavoratore, dalla prevenzione alla cura riabilitativa.

Queste sfide si aggiungono ai **nuovi compiti** che negli ultimi anni hanno determinato per l'Inail un rafforzamento della propria mission nelle aree della sanità, della prevenzione, della ricerca, dell'assicurazione. Il tutto su uno sfondo di **persistenti criticità** determinate dalla **spending review e da una progressiva riduzione di personale** a seguito del ricambio generazionale e di un blocco del turn over.

In considerazione di quanto detto, si evidenzia quindi l'esigenza di **offrire servizi sempre più flessibili, innovativi e proattivi**, fortemente "customer oriented", che si focalizzino sull'esperienza e sulla soddisfazione dell'utente sin dalle prime fasi di ideazione.

La necessaria spinta propulsiva dovrà essere fornita dall'adozione di **nuove modalità operative** sottese, che rendano i processi produttivi agili e veloci, e da un **modello organizzativo in grado di garantire competenze avanzate, una collaborazione**

interfunzionale proattiva e centrata sull'informazione, nonché **una elevata flessibilità e razionalità** nell'erogazione delle prestazioni.

Leva abilitante a questa evoluzione organizzativa è senz'altro **un cambiamento culturale** che promuova un accrescimento delle competenze digitali del personale ed un utilizzo il più diffuso possibile di strumenti e metodi di lavoro collaborativi, integrati ed interoperabili resi disponibili da un **ecosistema tecnologico sempre più innovativo**.

Per agire con la rapidità e l'efficacia richieste è importante **trarre il massimo beneficio dal patrimonio informativo dell'Istituto** adottando modelli e strumenti in grado di predisporre ed utilizzare dati aziendali certificati e sicuri, utili alla comprensione dei fenomeni, ad accrescere le capacità previsionali e ad orientare e governare le proprie scelte di business.

Il presente piano strategico si pone pertanto l'obiettivo di delineare i **percorsi organizzativi, tecnologici e culturali** che l'Istituto, nell'ambito dell'organizzazione digitale, intende avviare in risposta alle esigenze rilevate e funzionali ad ottenere:

- **servizi di sempre maggior valore, qualità e di facile fruizione**, anche attraverso il rafforzamento delle interazioni e delle modalità di coinvolgimento degli utenti;
- **un'organizzazione flessibile, trasparente e aperta al cambiamento**, che punta sulle persone, stimola l'apprendimento continuo e rafforza le competenze digitali;
- **un ruolo chiave e proattivo**, insieme agli altri partner degli ecosistemi di appartenenza, nella crescita digitale del paese;
- **la valorizzazione dei dati**, da considerare un asset fondamentale per indirizzare le politiche dell'Istituto, nel supporto strategico, nei processi decisionali e operativi.

Inoltre è fondamentale per l'Istituto che all'azione progettuale di innovazione definita dal presente piano corrisponda, allo stesso tempo, **una attenzione sistematica e un supporto strutturato al funzionamento della 'macchina Inail', a garanzia di adeguati livelli di qualità dei servizi resi all'utenza**.

In coerenza con queste esigenze sono stati **individuati 4 specifici programmi**, che definiscono il percorso di trasformazione che l'Istituto intende perseguire nel prossimo triennio 2020-2022.



Programma 1 – Evoluzione digitale del modello di business

Obiettivo del programma è quello di guidare l'**evoluzione del modello operativo di erogazione dei servizi di business**, al fine di garantire **agli utenti dell'Istituto** crescenti livelli di qualità, affidabilità e tempestività, anche anticipando le esigenze degli stessi utenti.

Programma 2 – Organizzazione orientata ai dati

Obiettivo del programma è quello di **valorizzare il patrimonio informativo** dell'Inail, al fine di indirizzare le politiche dell'Istituto, e di fornire un supporto efficace e sistematico ai

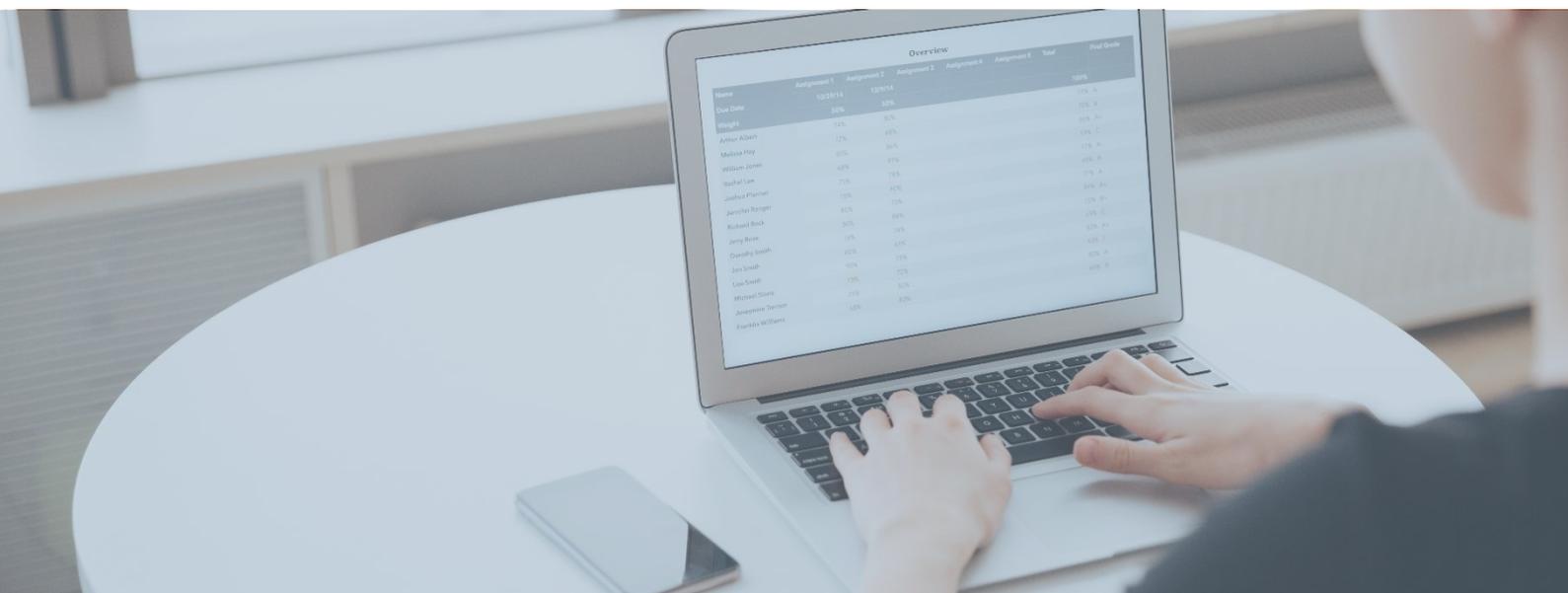
processi decisionali e operativi, anche sviluppando opportune interazioni con altre pubbliche amministrazioni allo scopo di rendere più efficace ed efficiente il data quality management.

Programma 3 – Evoluzione IT service oriented

Obiettivo del programma è quello di guidare **l'evoluzione del modello operativo di erogazione dei servizi IT** sia nei confronti delle strutture interne dell'INAIL, sia verso altre Pubbliche Amministrazioni, in linea con i migliori IT Service Provider della Pubblica Amministrazione.

Programma 4 – Tecnologie innovative

Obiettivo del programma è quello di puntare al miglioramento continuo della qualità dei servizi, attraverso **soluzioni tecnologiche innovative**, in linea con le aspettative degli utenti e i più alti standard di sicurezza.



2 CONTESTO DI RIFERIMENTO

2.1 INTRODUZIONE

Il contesto organizzativo e tecnologico in cui il presente piano si colloca è articolato ed è in continua e rapida evoluzione:

- le **norme nazionali ed europee** sulle materie istituzionali, sul digitale, sulla privacy, sui contratti di fornitura;
- le **nuove tecnologie** messe a disposizione dal mercato ICT;
- le **linee di indirizzo** strategico e di evoluzione interne all'Istituto.

I risultati finora conseguiti nel percorso già avviato di trasformazione digitale, inoltre, devono costituire la base su cui costruire i percorsi progettuali futuri.

Sul fronte esterno si registra un momento storico in cui il mercato del lavoro è più che mai in rapida evoluzione e questa trasformazione non è solo normativa, ma riguarda anche altri aspetti come la tecnologia, la demografia, i nuovi mercati, la situazione economica.

In questo contesto l'Inail si trova a dover rispondere in maniera rapida ed efficace alla trasformazione in atto, nei diversi ambiti che caratterizzano la propria mission: assicurazione, prevenzione e riduzione del fenomeno infortunistico, prestazioni economiche e sanitarie, reinserimento nella vita sociale e lavorativa, riabilitazione, assistenza protesica, ricerca, anche indirizzando opportunamente, laddove possibile, le politiche istituzionali.

L'esperienza dell'introduzione del nuovo regime tariffario ha messo in luce la necessità di agire, reagire e in alcuni casi di *"pro-agire"* con ritmi sempre più incalzanti.

*Le necessità di maggiore efficienza, flessibilità e rapidità richieste dal contesto attuale impongono una revisione e/o aggiornamento dei **processi**, degli **strumenti** e delle **modalità di lavoro** ed una revisione, sia qualitativa che quantitativa, delle risorse impiegate.*

In particolare, l'Inail deve individuare e investire su nuovi ruoli e competenze, resi necessarie a seguito dei processi di innovazione intrapresi.

Il digitale diventa quindi un elemento imprescindibile per rendere più efficiente il modello operativo dell'Istituto, per potenziare l'offerta e la qualità dei servizi all'utenza ma anche per combattere parzialmente l'attuale contrazione di personale.

Nei paragrafi seguenti vengono rappresentati gli elementi principali che caratterizzano il contesto di riferimento del piano, nelle diverse componenti:

- nuovi paradigmi e soluzioni tecnologiche;
- quadro normativo sul digitale;
- relazione programmatica del CIV;
- risultati raggiunti nei piani precedenti.



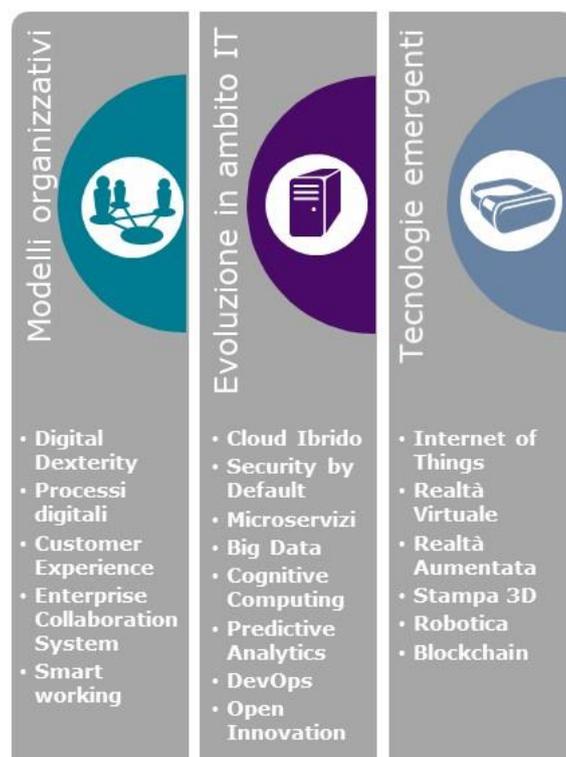
2.2 NUOVI PARADIGMI ORGANIZZATIVI E SOLUZIONI TECNOLOGICHE

L'avvento del **digitale** ha **cambiato la funzione della tecnologia**, da elemento di supporto ai processi di business e ai modelli organizzativi esistenti a canale fondamentale attraverso cui si articolano i flussi di lavoro, in un rapporto di evoluzione simbiotica.

È fondamentale, quindi, per l'Inail osservare i percorsi di innovazione registrati nelle diverse realtà (aziende pubbliche e private, ricerca, start-up, ecc.) per valutarne i benefici e l'opportunità di considerarli nella propria evoluzione organizzativa e tecnologica.

Il mondo delle aziende di servizio rappresenta in questo caso un fondamentale ecosistema di confronto per l'Istituto, in termini di:

- Modelli organizzativi;
- Evoluzione in ambito IT;
- Tecnologie emergenti.



MODELLI ORGANIZZATIVI

Come detto, l'innovazione digitale, oltre ai fattori tecnologici, deve essere supportata e guidata da opportune soluzioni organizzative.

La relazione tra organizzazione e tecnologia è infatti circolare: la tecnologia abilita nuove soluzioni che necessitano di cambiamenti organizzativi, i quali, evolvendosi, richiedono nuove tecnologie a supporto.

Accesso a **tecnologie e strumenti a basso costo**, creazione del valore basata sull'**informazione, contesti imprevedibili** e concetti come **network e community** sono fattori ed opportunità che aprono la via al cambiamento organizzativo.

La trasformazione spesso comincia dal passaggio ad un **nuovo modello di business** (business strategy) e dalla volontà di far evolvere di conseguenza le **competenze, la professionalità e gli stili di leadership** (people strategy).

I trend di innovazione rilevati dall'analisi del settore dei servizi sono caratterizzati da:

- l'importanza delle **competenze digitali** in azienda che accrescono la cultura in ambito e consentono l'utilizzo avanzato di nuovi strumenti e tecnologie;
- l'adozione di un **modello organizzativo** efficiente, flessibile e adattivo rispetto ai cambiamenti di contesto, fortemente interconnesso nelle sue articolazioni, caratterizzato da processi semplificati e **digitalizzati**;

- la riorganizzazione dei **prodotti e servizi in un'ottica "cliente-centrica"** attraverso la personalizzazione e l'accesso unico e facilitato con l'abbattimento dei relativi oneri di attivazione;
- l'introduzione di **nuove modalità di lavoro**, basate sul lavoro collaborativo per obiettivi comuni, organizzato in autonomia da team cross-funzionali e supportato da servizi digitali;
- l'integrazione negli **ecosistemi di appartenenza** per una maggiore **cooperazione e sinergia** tra attori diversificati.

EVOLUZIONE IN AMBITO IT

La trasformazione delle infrastrutture informatiche intrapresa nel corso degli ultimi anni vede l'affermarsi, nella generalità delle aziende di servizi, della transizione **di un numero sempre più rilevante di servizi alle piattaforme cloud**, con significativi benefici in termini di efficienza, scalabilità e portabilità.

*L'importanza assunta dai **dati** gestiti nei sistemi ha poi determinato un ulteriore adeguamento dei sistemi stessi per garantirne l'integrità e la protezione da eventuali utilizzi non autorizzati. Ecco quindi nascere il concetto di "**security by default**", che – complice le nuove normative internazionali sul tema – **non pone più la sicurezza dei sistemi informativi come una scelta opzionale.***

Nell'ambito della realizzazione del software, gli studi di settore e l'esempio dei maggiori provider di servizi IT indicano un progressivo abbandono del paradigma dell'applicazione monolitica in favore del concetto di un software altamente modulare e composto da **"micro-servizi"** più semplici, manutenibili, autonomi e riutilizzabili. L'approccio è perfettamente complementare alle infrastrutture cloud menzionate precedentemente e consente una maggiore efficienza in termini di realizzazione e manutenzione del software nonché facilità di implementazione su altri dispositivi (smartphone, tablet, totem, smart TV, etc.).

Infine, i dati all'interno delle imprese ricoprono ormai non solo un ruolo fondamentale per l'operatività, ma assumono anche – e sempre di più – una valenza strategica per il processo decisionale. Oggi è impensabile per un'azienda non dotarsi di infrastrutture e sistemi appositamente studiati per la gestione del ciclo di vita del dato e per le analisi di quest'ultimo. Le soluzioni adottate sono sempre più raffinate (**big data, cognitive computing, predictive analytics**, etc.) e mirano a spostare l'obiettivo finale dalla semplice analisi dei fenomeni accaduti, alla previsione degli stessi nel futuro.

Si consolida l'utilizzo del paradigma **DevOps** (contrazione di development e operations) come metodologia di sviluppo di servizi software che punta alla comunicazione, collaborazione e integrazione tra sviluppatori e addetti alle operation, favorendo l'interdipendenza tra le due funzioni con l'obiettivo di aiutare l'organizzazione a sviluppare in modo più rapido ed efficiente prodotti e servizi.

TECNOLOGIE EMERGENTI

In questo contesto così dinamico e ricco di stimoli, le organizzazioni fanno ormai abitualmente ricorso a idee e contributi provenienti dall'esterno (altri settori di mercato, ricerca scientifica, ambiti internazionali, etc.). Le aziende prevedono una serie di attività

*tra le proprie funzioni per essere al contempo **fruitori e portatori di contributo** del mondo dell'**Open Innovation**.*

Aumentano le applicazioni di tecnologie meno convenzionali ma ormai mature per un utilizzo operativo: è il caso del cosiddetto **Internet of Things** che, mediante la capacità di raccogliere e monitorare dati e informazioni da una vasta gamma di oggetti, dispositivi e sensori, è considerata una delle principali tecnologie in grado di incrementare l'automazione e quindi l'efficienza aziendale.

Risultati tangibili si sono ottenuti poi mediante l'interazione con ambienti generati digitalmente. Tra queste la **Realtà Virtuale** che permette di osservare e operare in un mondo completamente digitale sempre più realistico. È una tecnologia utilizzata nel campo della progettazione e nella formazione tramite la simulazione di eventi e scenari, specialmente per rappresentare situazioni o oggetti non riproducibili realmente o addirittura dannosi per l'essere umano.

Analogamente la **Realtà Aumentata** consente l'arricchimento della percezione sensoriale umana tramite dati e informazioni digitali "sovrapposti" al mondo fisico, e potenzialmente trova numerosi impieghi nell'ambito delle attività istituzionali dell'Istituto, basti pensare al supporto di cui possono beneficiare gli operatori addetti alle ispezioni e alle certificazioni.

Contemporaneamente è sempre più riconosciuta la rilevanza della **telemedicina** e del suo impatto sulla società e sulla salute dei cittadini, poiché le modalità di erogazione delle prestazioni sanitarie abilitate dalla telemedicina contribuiscono ad assicurare omogeneità nell'accesso, efficienza nel servizio e offrono nuove soluzioni e opportunità per un modello dinamico e vicino alle persone.

Interessanti applicazioni industriali ha avuto la **Stampa 3D**, consentendo la realizzazione di oggetti tridimensionali partendo da un modello 3D digitale, tecnica utilizzata già oggi con successo nel campo medico per la produzione di modelli di protesi. Infine, specie in campo industriale, è necessario citare l'importanza della **Robotica**, che combinando scienza, meccanica e informatica crea dispositivi meccanici intelligenti a servizio dell'uomo.

Tra le ultime tendenze in atto, la **Blockchain** rappresenta una delle soluzioni che più ha suscitato interesse, tanto nel mondo pubblico quanto in quello privato. Come sistema di gestione dell'informazione distribuito, costituito da una rete di nodi la cui integrità è garantita dalla tecnologia impiegata e non da un'autorità centrale, trova impiego in una pluralità di settori, specialmente, ma non limitatamente, nell'ambito della certificazione e controllo di dati, atti e informazioni.

Nell'ambito dell'elaborazione dei dati le più recenti innovazioni hanno riguardato l'**Intelligenza artificiale**. Attraverso questi strumenti di analisi semantica e predittiva è infatti possibile automatizzare e snellire flussi di lavoro a basso valore aggiunto e time-consuming tradizionalmente a carico dei lavoratori, come ad esempio le attività di estrazione dati, ma anche migliorare l'esperienza dell'utente attraverso le interfacce digitali e, tra le altre applicazioni, prevedere eventi infortunistici o identificare eventi di frode assicurativa.

2.3 QUADRO NORMATIVO SUL DIGITALE

*Il legislatore, tanto a livello comunitario quanto nazionale, riconosce nell'**innovazione digitale una delle principali leve abilitanti del cambiamento**. Ne sottolinea il ruolo di strumento per la crescita ed il progresso, non limitandosi al solo ambito tecnologico.*

La Commissione Europea ne delinea le linee guida nella "**Agenda Digitale Europea**", già nel 2010, una delle sette iniziative faro della Strategia Europa 2020, che viene considerata come una delle direttive strategiche da adottare per perseguire una crescita intelligente, sostenibile ed inclusiva.

Nella cornice del contesto comunitario, l'Italia ha sviluppato "**l'Agenda Digitale Italiana**" il cui impianto si basa sull'attivazione di un circolo virtuoso in grado di aiutare la crescita dell'economia nazionale, assunzione basata sulla correlazione, empiricamente dimostrata, tra il benessere economico-sociale e il livello di digitalizzazione del Paese. Sono state pertanto predisposte le norme attuative dell'Agenda: la "**Strategia italiana per la banda ultra larga**" e la "**Strategia per la Crescita Digitale 2014-2020**", tendenti a recuperare il ritardo che il nostro Paese ha fatto registrare su queste tematiche rispetto agli altri principali partner europei.

L'insieme di norme e disposizioni, di carattere generale e programmatico, è arricchito da ulteriori regole tecniche e principi guida esplicitamente destinate alle Pubbliche Amministrazioni: il "**Codice dell'Amministrazione Digitale**" (CAD), il quale riunisce e organizza le norme riguardanti l'informatizzazione della Pubblica Amministrazione nei rapporti con i cittadini e le imprese.

Nel gennaio 2018 il Decreto legislativo 13/12/2017 n° 217 ha aggiornato il CAD alla sua sesta revisione, indicando come suoi nuovi obiettivi portanti i seguenti:

- proseguire nell'opera di razionalizzazione e di deregolamentazione delle disposizioni normative;
- rafforzare l'applicabilità dei diritti di cittadinanza digitale;
- promuovere integrazione e interoperabilità tra i servizi pubblici erogati dalle Pubblica Amministrazione;
- garantire maggiore affidabilità dei processi di predisposizione, gestione e conservazione dei documenti digitali;
- valorizzare il patrimonio informativo pubblico, riconducendo tale obiettivo tra le finalità istituzionali di ogni amministrazione.

Nel marzo del 2019 è stato pubblicato il "**Piano Triennale 2019-2021 per l'informatica nella Pubblica Amministrazione**" a cura dell'Agenzia per l'Italia Digitale il cui scopo principe è quello di individuare una serie di principi cardine e linee guida al fine di abilitare un'efficace Strategia di Paese in grado di accompagnare Amministrazioni, imprese e cittadini nella transizione all'era digitale. Il Piano articola i suoi contenuti con le tematiche di seguito riportate:

- **digital by default**, "digitale per definizione": le pubbliche amministrazioni devono fornire servizi digitali come opzione predefinita;

- **once only:** le PPAA devono evitare di chiedere ai cittadini e alle imprese informazioni già fornite;
- **digital identity only,** le PPAA devono condurre azioni propedeutiche all'adozione di sistemi generalizzati di identità digitale (SPID);
- **cloud first:** le PPAA devono valutare l'adozione del paradigma cloud prima di qualsiasi altra tecnologia, considerando la necessità di prevenire il rischio di lock-in (rapporto di dipendenza con il fornitore del servizio);
- **inclusività e accessibilità dei servizi:** le PPAA devono erogare servizi tenendo conto delle esigenze peculiari della popolazione (a livello sociale, linguistico e anagrafico);
- **apertura e trasparenza dei dati** e dei processi amministrativi;
- **transfrontaliero per definizione:** le PPAA devono rendere disponibili soluzioni digitali che consentano alle imprese e ai cittadini europei di beneficiare di servizi pubblici transfrontalieri;
- **interoperabile per definizione:** i servizi pubblici devono essere progettati in modo da funzionare in modalità integrata e senza interruzioni in tutto il mercato unico;
- **fiducia e sicurezza:** sin dalla fase di progettazione devono essere integrati i profili relativi alla protezione dei dati personali, alla tutela della vita privata e alla sicurezza informatica;
- introduzione di **Modelli e strumenti** per la Pubblica Amministrazione sui temi dell'**open innovation e delle smart communities**;
- **sostegno** alle attività dei **Responsabili della transizione al digitale**;
- **rafforzamento delle competenze digitali** all'interno delle pubbliche amministrazioni.

In particolare, in relazione alla necessità di riorganizzare e ottimizzare le infrastrutture IT delle pubbliche amministrazioni, **l'AgID prevede specifiche azioni finalizzate alla razionalizzazione e al consolidamento dei data center** attraverso la progressiva dismissione di quelli obsoleti e inefficienti e la concentrazione dei servizi IT in poli di erogazione. L'obiettivo, che spinge queste soluzioni, è ridurre i costi di gestione delle infrastrutture in favore di maggiori investimenti in nuovi servizi digitali.

2.4 RELAZIONE PROGRAMMATICA 2020-2022 DEL CONSIGLIO DI INDIRIZZO E VIGILANZA

*Il **Consiglio di Indirizzo e Vigilanza** apre la Relazione Programmatica sottolineando l'importanza dell'entrata in vigore del nuovo regime tariffario, tramite legge 145 del 30.12.2018. Al contempo è ribadita la necessità di **monitorarne gli esiti per verificare che sia garantito l'equilibrio economico ipotizzato**. Inoltre, si evidenzia come tale lavoro di revisione abbia messo in luce la necessità di dotarsi di nuove modalità di azione-reazione rispetto alle esigenze, sempre più variabili, del mondo lavorativo.*

Il Consiglio pone una **rilevante attenzione al mondo della prevenzione attraverso l'informazione, la consulenza e assistenza**, ribadendo l'esigenza di fornire alle PMI adeguati strumenti informativi di accompagnamento all'individuazione di soluzioni per la tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro. Sempre su tale tematica è poi sottolineata la necessità di **disporre di banche dati strutturate**, il Sistema Informativo per la Prevenzione (SINP), che, facendo leva sull'immenso patrimonio informativo dell'Ente, siano in grado di agevolare analisi ed attività funzionali alla diffusione della cultura e della percezione del rischio, unitamente al supporto alle aziende ed ai lavoratori.

Si sottolinea **l'esigenza imperativa di procedere all'adeguamento del modello operativo** a seguito dell'ampliamento dei compiti attribuiti all'Inail ed in virtù dell'acquisizione delle attività precedentemente svolte da ISPESL e IPSEMA. Facendo leva sulle esperienze maturate negli ultimi anni, e sulle recenti innovazioni legislative, si rende necessario disporre di un'organizzazione flessibile, e di correlati modelli operativi, necessari ad agire con la velocità e l'elasticità richiesta dal mercato del lavoro odierno. Pertanto, si manifesta l'esigenza di una **revisione dell'assetto organizzativo dell'Istituto** che debba garantire:

- un'evoluzione delle strutture centrali e territoriali al fine di favorire la qualità e l'organicità delle politiche di erogazione dei servizi;
- un qualificato ed efficiente governo dei servizi di prossimità al fine di migliorare costantemente il rapporto con assicurati ed assicuranti;
- uniformità dei livelli di tutela dei servizi degli infortunati e dei tecnopatici e potenziamento delle funzioni socio-sanitarie e degli interventi di reinserimento lavorativo destinati agli stessi;
- l'efficienza e l'efficacia delle prestazioni economiche e socio-sanitarie da attuare mediante definizione ed aggiornamento della Carta dei Servizi, prevedendone l'unicità per tutte le articolazioni dell'Istituto, definendo indicatori di qualità dei servizi e determinando i tempi massimi per l'erogazione degli stessi;
- adeguatezza dell'attuale "modello sanitario Inail" nelle sue articolazioni interne;
- un'equilibrata distribuzione dei carichi di lavoro, da realizzare tramite lo sviluppo della connettività e l'aumento della cooperazione tra le diverse sedi, in virtù della presa in carico globale ed integrata delle pratiche.

*La revisione organizzativa dovrà essere necessariamente accompagnata dal **completamento delle attività di reingegnerizzazione e digitalizzazione dei processi e dei flussi di lavoro interni** in un contesto di cooperazione con altre istituzioni*

ed organismi pubblici. Revisione organizzativa che necessita come complemento abilitante la riqualificazione, la riconversione e l'addestramento professionale a fronte dell'innovazione digitale che, in considerazione dell'incremento della domanda dell'utenza e della riduzione di personale, rappresenta una leva strategica.

Ampia attenzione è inoltre dedicata al sistematico **utilizzo del patrimonio informativo**, e delle sue singole specificità, in quanto elemento propedeutico all'individuazione e all'adozione di efficaci politiche in ambito istituzionale, prevenzionale ed epidemiologico. In tale contesto si sottolinea la necessità di avviare e consolidare azioni e iniziative che consentano di:

- attribuire all'Inail il ruolo di unico titolare della gestione e diffusione dei dati e delle informazioni concernenti gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali;
- incrementare lo scambio di dati sia tra soggetti interni all'Inail sia tra soggetti interni ed esterni all'Istituto;
- integrare e razionalizzare le banche dati anche sviluppando sinergie con soggetti esterni, Pubblica Amministrazione in particolare;
- attuare percorsi di validazione del dato per assicurarne la qualità nel tempo;
- garantire la sicurezza dei dati e della privacy;
- condividere e diffondere i risultati della ricerca;
- rendere disponibili strumenti di monitoraggio e controllo.

Dovrà essere considerata **l'estensione della rilevazione della customer satisfaction** a tutto il personale delle strutture territoriali, quale elemento di rafforzamento e valorizzazione della partecipazione del personale dipendente, di indagine su possibili interventi per il miglioramento dell'organizzazione interna e di valutazione del benessere della comunità Inail.

2.5 I RISULTATI FINORA CONSEGUITI

Il **Piano per l'Organizzazione Digitale** si colloca in **continuità rispetto al percorso di trasformazione digitale già intrapreso** con il piano triennale IT 2014-2016 e proseguito con il piano 2017-2019.

Tale **percorso** si poneva il primario e ambizioso traguardo di originare una radicale discontinuità con il passato **facendo leva sul passaggio al digitale**, coerentemente con l'evoluzione della preesistente struttura centrale DCSIT (Direzione Centrale Servizi Informativi e Telecomunicazioni) in DCOD (Direzione Centrale Organizzazione Digitale). Il nuovo modello nasceva dalla consapevolezza che per **offrire servizi digitali fosse necessario vedere l'IT** non come mezzo alternativo ai servizi già esistenti, ma **come strumento per l'implementazione di reali innovazioni di processo**.

Si rendeva pertanto necessario costruire modelli e sistemi basati sull'erogazione di servizi digitali che consentissero ad Inail di avere gli strumenti necessari per affrontare il cambiamento degli scenari interni ed esterni che si andava delineando, garantendo, allo stesso tempo, la funzionalità dei servizi in essere.

La profondità della trasformazione, che ha comportato una significativa revisione dei processi e dei servizi, ha avviato un percorso di **maturazione culturale verso il "digitale"**, ai diversi livelli e nelle differenti forme, del personale dell'Istituto.

Sono state diverse le direttrici che hanno costituito i binari sui quali far viaggiare la prima transizione al digitale dell'Istituto.

Si è assistito in particolare a un **potenziamento della Governance**, che ha beneficiato di una maggiore capacità nel pianificare, omogeneizzare e controllare l'operatività, le progettualità e gli obiettivi da raggiungere in modo da realizzare importanti iniziative di innovazione senza incrementare i costi.

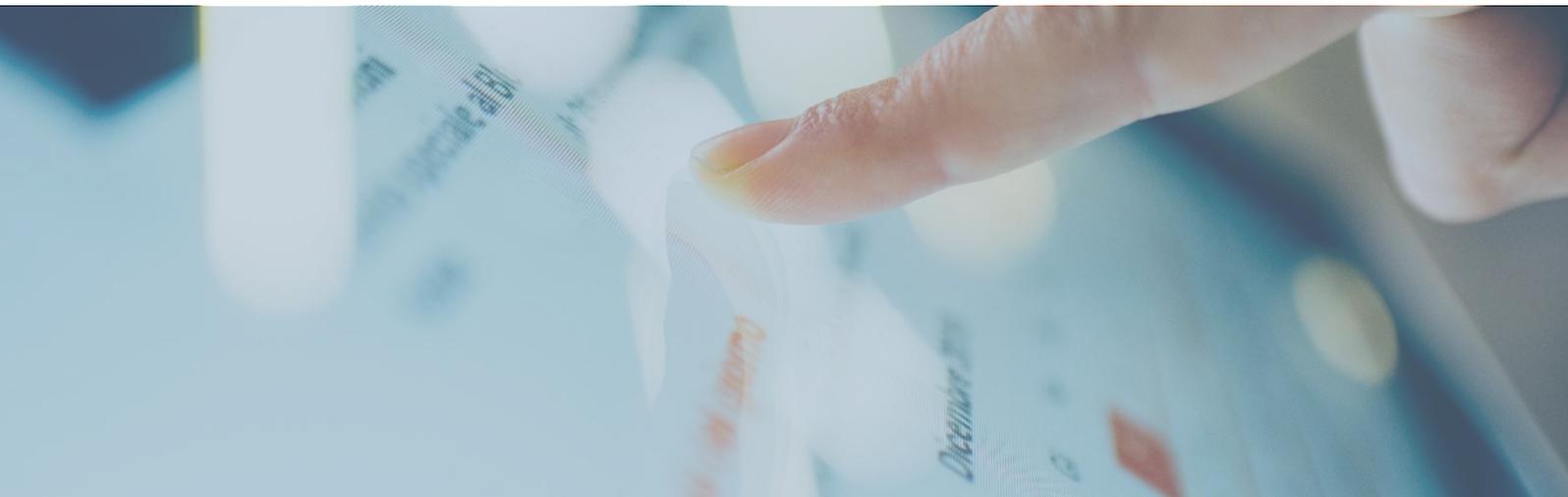
Conseguentemente si è proceduto alla definizione di **modelli operativi** che consentissero **un'adeguata gestione delle risorse interne e di quelle dei fornitori**. Tutto questo ha consentito l'attivazione di processi, procedure, regole e logiche che hanno gradualmente permesso l'evoluzione dei servizi erogati. Inoltre, si è assistito ad un processo continuo di **innovazione delle infrastrutture e delle applicazioni**, beneficiando del contenimento dei costi abilitato sia dalle nuove tecnologie sia dalla standardizzazione delle architetture di riferimento.

*Il percorso di trasformazione digitale ha visto il conseguimento di importanti riconoscimenti in termini di **certificazioni ISO**, per la gestione della qualità, della sicurezza e del servizio.*

Allo stesso tempo, contestualmente alle nuove indicazioni provenienti dalle Agende Digitali, europee e nazionali, e alle trasformazioni sociali che lasciavano prevedere cambiamenti strutturali del mondo del lavoro, l'azione progettuale si è potuta focalizzare sulla **digitalizzazione e standardizzazione sia dei processi organizzativi sia dei servizi di back-end** e istituzionali, sulla relazione con l'utenza e sulla valorizzazione del patrimonio informativo.

*Significativa, inoltre, è stata l'azione che ha consentito l'attivazione di **importati accordi di collaborazione con altre PA**, nella logica indicata dall'Agenzia per l'Italia Digitale per l'ottimizzazione delle risorse e dei servizi IT e del conseguente accentramento in poli di riferimento. Azioni indirizzate al conseguimento della **razionalizzazione della spesa**, concentrazione sinergica delle competenze, e **incremento della sicurezza fisica/logica dei sistemi informativi** dell'ecosistema infrastrutturale pubblico.*

In particolare sul tema della sicurezza e della protezione del dato, gli interventi hanno permesso di raggiungere un significativo sistema di protezione del patrimonio informativo, che poggia sui principi della coerenza, della difesa in profondità, della separazione dei compiti e della proporzionalità degli accessi, con l'obiettivo di tutelare la riservatezza, l'integrità e la disponibilità delle informazioni, in conformità a quanto previsto dal regolamento europeo 2016/679 General Data Protection Regulation (GDPR).



3 "VISION" DIGITALE 2020-2022

La velocità con la quale il mondo del lavoro cambia è in qualche modo proporzionale all'introduzione massiva di modelli e tecnologie digitali. Questa velocità impone all'Inail l'adozione di soluzioni organizzative compatibili in grado di sostenere l'Istituto nel perseguimento della sua missione istituzionale. A tal fine sono fondamentali *capabilities* strategiche, quali: flessibilità e apertura al cambiamento, governance e processi data-driven, orientamento ai servizi e forte impulso all'innovazione tecnologica.



FLESSIBILITÀ E APERTURA AL CAMBIAMENTO

*Perché il **modello orientato ai servizi** possa realmente reggere il passo con i mutamenti in corso, **l'organizzazione dovrebbe quindi essere flessibile, trasparente e aperta ai cambiamenti.***

Oltre alla riorganizzazione delle risorse, dei processi e delle responsabilità, consapevole di agire in un contesto in rapida evoluzione, l'Inail ha necessità di dotarsi di capacità che consentano di anticipare tendenze e cambiamenti anche indirizzando le evoluzioni del mercato lavorativo, il tutto adottando soluzioni che rendano processi, dati e documenti nativamente trasparenti.

È opportuno ribadire, in questo processo di cambiamento, **l'importanza della comunità** composta dal personale, vero operatore dell'evoluzione digitale, e di quanti partecipano ai risultati dell'Istituto. Occorre pertanto costruire una cultura che stimoli l'apprendimento continuo unitamente ad un alto livello di Digital Dexterity, in termini di competenze digitali,

di orientamento al lavoro collaborativo e alla comunicazione, di proattività nell'individuazione di soluzioni.

GOVERNANCE E PROCESSI DATA-DRIVEN

L'adeguamento delle competenze interne accompagna e abilita l'adozione di processi rinnovati, sia a livello operativo sia a livello decisionale. Soprattutto per quest'ultimo è determinante fornire un valido supporto che guidi le scelte operate dalla dirigenza, aumentando il livello di confidenza nelle informazioni possedute e, di conseguenza, della bontà delle decisioni prese.

*Le **informazioni costituiscono le fondamenta** delle valutazioni compiute e i **dati sono i mattoni con cui queste fondamenta vengono costruite**. Impiegando una visione integrata delle informazioni presenti nelle diverse fonti, interne ed esterne, si rende sistematico l'utilizzo dei dati nell'indirizzare le politiche dell'Istituto, nel supportare la strategia e i processi sia decisionali sia operativi.*

Gli investimenti già compiuti per la costruzione di una piattaforma tecnologica, indirizzata a supportare l'uso esteso del patrimonio informativo di Inail, rappresentano il potenziale sul quale possono essere realizzati per le diverse strutture interne strumenti flessibili, affidabili e integrati.

È fondamentale rafforzare l'approccio alla **governance data-driven** che attraversa i processi organizzativi, facendo dell'informazione proveniente dai propri sistemi – e da quelli del proprio ecosistema – l'elemento di valore per il supporto alla strategia dell'Istituto e per il monitoraggio del suo operato. A tale scopo saranno valutate opportune interazioni con i sistemi di altri operatori del settore per incrementare la qualità del dato a fronte di un pari o minore dispendio di risorse.

Si ottiene in tal modo un modello organizzativo e tecnologico di **Enterprise Information Management**, basato su elevate competenze e strumenti di analisi avanzati, finalizzato alla condivisione sistematica dei dati in formato aperto sia con gli operatori del settore sia con le imprese private e pubbliche, unitamente alla condivisione della conoscenza generata dall'analisi delle informazioni.

Per quanto concerne l'interfaccia verso l'esterno, l'Inail fa parte di ecosistemi con i quali contribuisce attivamente alla crescita digitale del Paese. Questo suo contributo si evidenzia con il coinvolgimento di imprese, intermediari, pubbliche amministrazioni, negli interventi individuati, assicurandone la partecipazione fattiva. Il suo ruolo centrale è diretto a **rendere sistematico lo scambio di dati e informazioni con altre PPAA** al fine di creare valore e nuove opportunità nel mercato del lavoro. La sua vocazione alla realizzazione di servizi digitali integrati dovrebbe essere indirizzata alla semplificazione e al miglioramento della fruizione da parte dei suoi utenti.

ORIENTAMENTO AI SERVIZI

L'Inail è un ente che eroga servizi e molti di questi già oggi presentano una forte connotazione digitale.

Al fine di configurarsi pienamente come azienda "orientata ai servizi", l'Inail ha l'opportunità di proseguire il percorso di innovazione del proprio modello operativo:

- organizzando risorse, processi e responsabilità in funzione di un portafoglio servizi di alto valore e di facile fruizione, indirizzato all'utenza, ovvero alle imprese, ai lavoratori e ai nuovi assicurati, agli intermediari e in generale agli stakeholder;
- applicando le migliori pratiche di Customer Experience Management, individuando modelli di interazione e coinvolgimento degli utenti per tutto il ciclo di vita del servizio (progettazione, fruizione, raccolta feedback, revisione);
- definendo e garantendo i livelli di performance e di qualità dei servizi da erogare, sia quando l'utente interagisce tramite intermediari sia quando opera direttamente con l'Istituto;
- analizzando a fondo i problemi, i contesti e i bisogni peculiari dei propri utenti per proporre nuovi servizi a supporto, oltre a trasformare o eliminare quelli diventati obsoleti.

INNOVAZIONE TECNOLOGICA

*La spinta all'**innovazione digitale** consente di soddisfare i nuovi bisogni e le nuove aspettative che la società esprime. D'altra parte, tale innovazione, permette di migliorare le prestazioni operative **elevando la qualità dei servizi offerti in relazione ai costi complessivi**.*

È pertanto fondamentale garantire **l'efficienza, l'efficacia, l'economicità e la sicurezza dei servizi digitali erogati** attraverso l'adozione di soluzioni e tecnologie innovative IT e, allo stesso tempo, gestire razionalmente le obsolescenze tecnologiche.

L'evoluzione delle infrastrutture IT non è solamente un processo *interno* all'Inail, ma rientra nel percorso più ampio di **razionalizzazione delle infrastrutture informatiche della Pubblica Amministrazione** sostenuto da **AgID** e al quale l'Inail può partecipare a pieno titolo, come realtà di eccellenza.

4 PROGRAMMI

Il Piano Triennale per l'Organizzazione Digitale 2020-2022 è attuato attraverso i **quattro Programmi** di seguito indicati.



EVOLUZIONE DIGITALE DEL MODELLO DI BUSINESS

Migliorare l'offerta dei servizi dell'Istituto, anche anticipando le esigenze degli utenti, attraverso azioni coerenti di innovazione tecnologica, organizzativa e culturale.



ORGANIZZAZIONE ORIENTATA AI DATI

Valorizzare e riconoscere il "dato" come "asset" fondamentale per l'Istituto, anche a supporto delle funzioni di governo, indirizzo e dei processi operativi.



EVOLUZIONE IT SERVICE ORIENTED

Garantire livelli di servizio, sia verso le strutture interne all'Istituto sia verso le altre PPAA, allineati con i migliori IT Service Provider della Pubblica Amministrazione.



TECNOLOGIE INNOVATIVE

Evolvere l'infrastruttura tecnologica, al fine di erogare servizi di qualità, anche sperimentando tecnologie emergenti.

Nei paragrafi seguenti i **programmi saranno descritti** in termini di **scenario di riferimento** in cui si collocano, **finalità che si intende raggiungere** nell'ambito del programma e **linee di azione** per le iniziative progettuali che li caratterizzeranno.



4.1 EVOLUZIONE DIGITALE DEL MODELLO DI BUSINESS

SCENARIO

L'obiettivo di evoluzione espresso dal presente programma è focalizzato sul rinnovamento del modello di servizio all'utente.

La trasformazione digitale dell'Istituto si realizza attraverso azioni coordinate di innovazione tecnologica, organizzazione ed evoluzione culturale. Si contribuisce così a rendere più efficiente l'operatività dell'Istituto ai fini del miglioramento dell'offerta dei servizi in termini di tempi e di semplificazione.

Il cambiamento adottato sui modelli operativi condurrà ad una riconfigurazione del modo di lavorare, attraverso un adeguamento in termini di competenze, approcci metodologici e nuove soluzioni digitali.

Saranno realizzati servizi sicuri che abbiano caratteristiche di eccellenza orientati alla customer experience che per Inail diventeranno standard qualitativi in termini di affidabilità, tempestività e disponibilità:

- Affidabilità e tempestività perseguite mediante l'utilizzo di ambienti infrastrutturali distribuiti ad alta capacità e performance;
- Disponibilità che sarà veicolata attraverso un unico punto di accesso su piattaforma multicanale.

FINALITÀ

Migliorare l'offerta dei servizi dell'Istituto, anche anticipando le esigenze degli utenti, con particolare riferimento all'area istituzionale, alla prevenzione, al reinserimento lavorativo e ai servizi di prossimità, garantendo la necessaria integrazione con le aree di supporto.

Individuare "Centri di eccellenza", ovvero soluzioni organizzative supportate dal digitale volte ad accentrare le competenze in merito a tematiche specialistiche, con particolare riferimento all'ambito medico e medico-legale, al fine di creare sinergie e supporto professionale qualificato e di assicurare efficienza, omogeneità nelle valutazioni mediche mediante un approccio condiviso.

Supportare e favorire l'adozione di soluzioni a supporto dell'innovazione secondo logiche *Agile* individuando soluzioni tecniche ed organizzative in grado di adeguarsi con flessibilità e rapidità ai cambiamenti degli ecosistemi di appartenenza.

Adottare modelli di lavoro basati sulla cooperazione anche delocalizzata utilizzando strumenti digitali di collaboration e condivisione dei contenuti.

Rendere quindi la struttura organizzativa un ecosistema in cui ogni sua parte, ricevendo uno stimolo esterno che evidenzia la necessità di un'evoluzione dei modelli di business o di

lavoro, sia in grado di attivare tempestivamente l'intera organizzazione in modo coordinato per incontrare le necessità degli utenti.

Favorire l'acquisizione di competenze digitali tecniche e di e-leadership del personale dell'Istituto.

Realizzare ed erogare servizi digitali coerenti con i paradigmi del *customer oriented* e dell'*usability by design* per misurare le performance e i livelli di servizio complessivamente offerti.

LINEE DI AZIONE

- Definire soluzioni organizzative (modelli, processi, ruoli, competenze, strumenti) *customer oriented* per fornire servizi di qualità orientati al business;
- Innovare i modelli di lavoro basandoli sulla collaborazione e la comunicazione sia interna all'Inail sia con altri soggetti esterni;
- Fornire servizi di *change management* finalizzati a rendere applicabili le scelte di innovazione organizzativa in raccordo con le strutture interne;
- Stimolare il costante aggiornamento delle competenze digitali del personale dell'Istituto per l'accrescimento della *digital dexterity* (abilità, convinzioni, modi pensare, partecipazione proattiva in ambito digitale);
- Sviluppare servizi digitali *customer oriented* flessibili, adattivi, multichannel rispettando gli standard di sicurezza;
- Realizzare con soggetti esterni pubblici e privati, una "rete di servizi digitali" in modo da garantire l'integrazione e l'interoperabilità tra sistemi e servizi, in logica *customer oriented*;
- Sviluppare sistemi di monitoraggio delle performance e della *customer satisfaction* per tutti i servizi erogati;
- Estendere il modello di monitoraggio, oggi basato su componenti tecnologiche, verso logiche di monitoraggio *near real time* dei processi di business che concorrono all'erogazione dei servizi, in modo da fornire una vista effettivamente integrata a supporto della *customer experience*.



4.2 ORGANIZZAZIONE ORIENTATA AI DATI

SCENARIO

Il percorso di valorizzazione dei dati avviato negli anni precedenti ha consentito di creare i presupposti tecnologici, culturali e le competenze per riconoscere il «dato» come «asset» fondamentale per l'Istituto.

L'utilizzo dei dati, come strumento di analisi dei fenomeni, consente, da una parte, di supportare le funzioni di governo e di indirizzo dell'Istituto, e, dall'altra, di orientare in maniera sempre più personalizzata e veloce i servizi offerti, contribuendo alla diffusione della "cultura del dato".

Il valore dei dati, siano essi strutturati e non, contribuisce al tema della trasformazione digitale, in quanto consente di orientare in maniera sempre più personalizzata e veloce i servizi offerti ed implica necessità:

- *organizzative*, come l'individuazione di processi e ruoli, finalizzati ad assicurare la qualità del dato, anche puntando su nuove competenze e professionalità (Data Scientist, Web Analytics Expert, Open Data Expert, ...);
- *strumentali*, come l'individuazione di piattaforme di raccolta programmata di dati, analisi semantica e predittiva, estrazione delle informazioni, reportistica quanto più automatizzata possibile e specifica per singole funzioni dell'Istituto;
- *di sviluppo di competenze interne* per valorizzare il Patrimonio Informativo nei diversi momenti della catena produttiva: ideazione di nuovi servizi Inail (interni ed esterni), programmazione delle variazioni ai servizi e alle prestazioni, supporto ai processi decisionali, analisi dei risultati, acquisizione dei gradi di soddisfazione degli utenti e partner dell'Istituto, unitamente alla loro elaborazione.

La presenza coordinata e integrata di un modello organizzativo e di modalità operative coerenti rende quindi possibile la predisposizione dell'*Enterprise Information Management*, quale piattaforma strategica per la valorizzazione del Patrimonio Informativo dell'Inail.

FINALITÀ

Valorizzare il patrimonio informativo dell'Inail al fine di creare un ambiente integrato dei dati che supporti l'adozione di efficaci politiche in ambito istituzionale, prevenzionale ed epidemiologico.

Sviluppare sinergie con soggetti esterni, in particolare con le pubbliche amministrazioni, per rendere sistematico lo scambio dei dati e l'integrazione con le banche dati, al fine di incrementarne la portata informativa e la qualità.

Soddisfare le esigenze di analisi, ai diversi livelli decisionali, adottando metodologie e strumenti integrati di analisi dei dati finalizzati a supportare il processo di *decision making*.

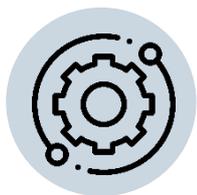
Promuovere e adottare soluzioni organizzative che supportino la realizzazione di un *Enterprise Information Management*.

Favorire lo sviluppo di nuove opportunità agli operatori di settore, attraverso il riutilizzo del dato in formato aperto.

Garantire la protezione dei dati in accordo con la normativa GDPR e con i più elevati standard di mercato in materia di sicurezza della privacy.

LINEE DI AZIONE

- Definire con il business la *Data Strategy* finalizzata al raggiungimento di obiettivi condivisi e di rilievo per l'Istituto;
- Potenziare le sinergie per l'interscambio informativo e l'utilizzo dei dati in formato open;
- Adottare soluzioni organizzative di *Enterprise Information Management*, condivise con le altre strutture, finalizzate a garantire la qualità del dato e l'accessibilità agli utenti;
- Indentificare e adottare modelli per la valutazione del livello di maturità di una *data-driven organization*;
- Far evolvere gli strumenti integrati di analisi dei dati, per supportare le politiche istituzionali e le decisioni;
- Sfruttare le potenzialità dell'analisi predittiva e dell'intelligenza artificiale per formulare previsioni sugli eventi futuri;
- Elevare il grado di automazione dell'acquisizione, integrazione e presentazione delle informazioni secondo le necessità dell'Istituto;
- Adottare soluzioni organizzative e tecnologiche per garantire la protezione del dato (GDPR).



4.3 EVOLUZIONE IT SERVICE ORIENTED

SCENARIO

Obiettivo del programma, in continuità con il percorso di trasformazione già avviato, è quello di supportare l'evoluzione del modello operativo di erogazione dei servizi IT (organizzazione, processi, strumenti) al fine di garantirne livelli di qualità e affidabilità, sia verso le strutture interne all'Istituto sia verso le altre PPAA, allineati con i migliori IT Service Provider della Pubblica Amministrazione.

Tale percorso di trasformazione sottintende necessariamente attività di semplificazione, reingegnerizzazione, standardizzazione e digitalizzazione dei flussi di lavoro e degli strumenti a supporto. Saranno così potenziate le capacità di erogazione e monitoraggio delle prestazioni sulla base dei più elevati standard di qualità ed efficienza nell'ambito del panorama pubblico italiano.

In particolare, il tema della sicurezza dovrà essere trattato fin dai primi passi del processo di progettazione. Adottare il paradigma *security by design* si traduce nella progettazione e realizzazione di soluzioni digitali che mitighino al massimo il livello di rischio introdotto da errori umani, architetturali, di codifica software e di integrazione.

Un articolato processo di transizione quale quello delineato richiede inoltre visione strategica e capacità realizzativa e pertanto presuppone un'alta efficacia della governance a supporto. Sarà necessario consolidare quanto già avviato in termini di governance degli asset finanziari, umani e tecnologici, nonché sviluppare adeguate iniziative al fine di revisionare il modello di governo dei fornitori per renderlo confacente alla realtà odierna. Inoltre, saranno eseguite azioni finalizzate alla razionalizzazione ed ottimizzazione della spesa ICT in linea con le esigenze espresse dalle linee guida in materia.

FINALITÀ

Evolgere i modelli operativi, sistemi di governo della performance e strumenti di valutazione della customer experience coerenti con il paradigma Service Oriented, in modo da garantire livelli di servizio in linea con i migliori IT Service Provider della Pubblica Amministrazione.

Garantire e monitorare, attraverso un modello di rappresentazione e misurazione delle performance, il raggiungimento degli obiettivi stabiliti di sostenibilità, di efficienza e di rafforzamento delle sinergie verso i clienti "interni" ed "esterni".

Essere conformi agli standard di sicurezza dettati a livello nazionale ed europeo.

Supportare le necessità di velocità e modularità delle forniture assicurando al contempo il rispetto delle linee guide indirizzate alla riduzione e razionalizzazione della spesa pubblica ICT attraverso l'adozione di un modello di procurement appropriato.

LINEE DI AZIONE

- Definire soluzioni organizzative che hanno l'obiettivo di consolidare il modello operativo IT e gli strumenti a supporto secondo il paradigma *service oriented* (processi, ruoli, centri di competenza, skill);
- Evolvere il processo di *gestione delle relazioni* con i clienti "interni" ed "esterni" rendendo più efficace la gestione ed il soddisfacimento della domanda in tutto il ciclo di vita dell'esigenza;
- Estendere l'offerta dei servizi e le sinergie con le altre PPAA consolidando le capacità di definire e promuovere prodotti e servizi, in linea con la strategia nazionale e per aumentare l'interoperabilità con le altre PPAA;
- Sviluppare e adottare un sistema di governo delle performance e dei livelli di servizio ai diversi livelli decisionali ed operativi;
- Adottare il paradigma *security by design* per i servizi offerti, la cui sicurezza è gestita sin dalla fase di progettazione;
- Ottimizzare i modelli di procurement sia per aumentarne flessibilità e agilità sia per raggiungere gli obiettivi di razionalizzazione e riduzione della spesa ICT, nel rispetto delle normative e dei vincoli esistenti;
- Adottare modelli e sistemi di gestione strutturata degli asset (organizzativi, tecnologici, finanziari).



4.4 TECNOLOGIE INNOVATIVE

SCENARIO

La capacità di Inail, di creare valore e di erogare servizi di qualità, trova la sua leva abilitante sull'innovazione tecnologica.

Un'infrastruttura tecnologica evoluta consente di offrire agli utenti servizi innovativi e allo stesso tempo compatibili con la necessità di contenere i costi di gestione. In questo contesto gioca un ruolo qualificante la collaborazione con altri organismi di ricerca tecnologica e open innovation.

Il processo di innovazione quindi beneficia del contributo di sinergie, idee, soluzioni, strumenti e competenze tecnologiche di altre realtà pubbliche e private, in linea con il ruolo ricoperto dall'Istituto.

Le tecnologie innovative adottate dovranno essere selezionate con l'obiettivo di incrementare il valore e la qualità dei servizi erogati e/o razionalizzarne i costi relativi migliorandone l'efficienza.

L'importanza dei risultati ottenuti potrà diventare ispirazione per altre realtà della PA con le quali Inail metterà a fattor comune le esperienze di successo in tale ambito.

FINALITÀ

Puntare al miglioramento continuo della qualità dei servizi, attraverso soluzioni tecnologiche innovative, in linea con le aspettative degli utenti e i più alti standard di sicurezza, che permettano la riduzione dei costi delle infrastrutture.

Privilegiare innovazioni tecnologiche che siano un investimento in ottica di medio-lungo periodo.

Sperimentare soluzioni derivanti dallo studio e dalla ricerca di tecnologie innovative (*ad esempio: Intelligenza Artificiale, Telemedicina, Internet of Things, Realtà aumentata, Blockchain, etc.*) in raccordo anche con le altre strutture, da utilizzare in modo razionale nell'ambito dei processi e dei servizi dell'Istituto.

Individuare modelli e strumenti innovativi da applicare ai servizi dell'Istituto con particolare focalizzazione a quelli rivolti all'utenza esterna con l'obiettivo di incrementarne la soddisfazione.

Essere un punto di riferimento nella PA in tema di innovazione.

LINEE DI AZIONE

- Definire soluzioni organizzative (modelli, processi, ruoli, strumenti) per migliorare la capacità introdurre e indirizzare l'innovazione tecnologica;

- Promuovere soluzioni innovative orientate alla sperimentazione di tecnologie emergenti in raccordo con le altre strutture interne e soggetti esterni finalizzate al miglioramento dei processi dell'Istituto;
- Adottare soluzioni architettoniche per la riduzione della complessità tecnologica, per il contenimento dei costi di gestione, per la gestione razionale delle obsolescenze tecnologiche e per l'innovazione infrastrutturale;
- Far evolvere l'infrastruttura dell'Inail, utilizzando tecnologie innovative IT e di connettività, al fine di erogare servizi di qualità agli utenti (personale interno, cittadini, imprese, intermediari e altre PPAA);
- Gestire in maniera armonizzata e coerente i piani e i progetti delle diverse strutture nell'ambito della ricerca, della prevenzione e delle tecnologie innovative;
- Promuovere sinergie e collaborazioni nel network dell'*open innovation* (università, enti di ricerca, start-up, ecc.);
- Adottare *best practices* per la realizzazione dei servizi (*agile*, DevOps, ecc.) al fine di ridurre il *time-to-market* e il coinvolgimento delle parti interessate.

5 FABBISOGNI FINANZIARI

Al fine di sostenere la fattibilità del Piano triennale, esposto secondo i programmi e le linee di azione descritte, si fornisce la stima dei fabbisogni finanziari destinati alla realizzazione, nel periodo considerato, dei progetti che compongono le iniziative pianificate, senza dimenticare che, per il raggiungimento degli obiettivi previsti, occorre assicurare anche la piena coerenza della gestione ordinaria della attività di competenza della Dcod con gli sviluppi innovativi che si intende perseguire.

In tal senso, si sottolinea che la declinazione dei programmi oggetto del presente piano si fonda su alcune scelte tecnologiche che si riflettono anche in termini di indirizzi del processo di procurement e della conseguente allocazione della spesa IT, influenzando, quindi, la stima delle relative previsioni. In particolare, si evidenzia che il pieno successo del processo di trasformazione dei servizi descritto nel Piano è – tra l'altro – determinato dalla possibilità di poter disporre di una piattaforma digitale altamente flessibile per quanto riguarda la capacità di utilizzo delle più moderne tecnologie e, al tempo stesso, di potersi fondare sulla massima "portabilità" e dematerializzazione dei servizi. Da ciò derivano le due linee di procurement che caratterizzano l'andamento delle stime finanziarie, rivolte, rispettivamente:

- all'acquisizione di servizi in cloud;
- al "noleggio" di licenze, software e postazioni di lavoro.

Tutto ciò è in linea, peraltro, con le indicazioni degli organismi pubblici di indirizzo delle scelte IT per le Pubbliche Amministrazioni e con l'andamento delle possibilità di approvvigionamento fornite dalla stazione di committenza pubblica CONSIP, che resta la centrale obbligatoria a cui, primariamente, per obbligo normativo, fare riferimento per la realizzazione dei processi di procurement.

Le due tendenze sopra delineate (indirizzo verso l'accrescimento delle spese per servizi in cloud e sempre maggiore impiego di beni materiali ed immateriali in termini di "noleggio", anziché di acquisizione in proprietà) comportano un appiattimento della spesa che tradizionalmente viene registrata in termini di "investimenti" in asset proprietari, a scapito di un accrescimento delle uscite che – a questo impropriamente – vengono definite "di consumo".

In questo contesto è peraltro necessario considerare le disposizioni normative recentemente emanate con Legge di Bilancio 2020, che, comportando tagli della spesa IT, potrebbero produrre delle criticità da governare con particolare attenzione.

Tutto ciò premesso, si espongono i seguenti elementi informativi in merito alla stima previsionale delle risorse finanziarie che si ipotizza di destinare al finanziamento della spesa IT nel triennio 2020-2022 (per il primo anno, i dati sono relativi alle richieste degli stanziamenti formulate per il bilancio di previsione per l'esercizio finanziario 2020, allo stato non ancora approvato), stima che viene ripartita:

per natura e tipologia della spesa:

- *Spese correnti*: comprende le voci relative a:
 - *servizi e forniture IT,*
 - *servizi di noleggio software/hardware, nonché (spese per) cloud;*

- *Spese postali*
- *Spese in 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.

STIMA RISORSE FINANZIARIE PER SPESE IT TRIENNIO 2020-2022

	2020	2021	2022
Spese correnti	92,5	93,8	95,3
<i>Servizi e forniture IT</i>	<i>77,3</i>	<i>77,3</i>	<i>77,3</i>
<i>Noleggio sw/hw e Cloud</i>	<i>15,2</i>	<i>16,5</i>	<i>18</i>
Spese Postali	9	9	9
Spese in c/capitale	81	79,7	78,2
Totale spesa IT	182,5	182,5	182,5

importi iva esclusa