

DATA	PROT. n.	ORGANO
09/04/2020	5	CIV

CONSIGLIO DI INDIRIZZO E VIGILANZA



INAIL

**Commissione Politiche per
l'Organizzazione**

Parere

**Piano triennale per
l'Organizzazione Digitale
2020-2022**

Roma, 17 marzo 2020



DATA	PROT. n.	ORGANO
09/04/2020	5	CIV

PREMESSA

Il Piano triennale per l'Organizzazione digitale 2020 - 2022 dell'INAIL è stato elaborato in continuità con i precedenti Piani triennali per l'Innovazione digitale 2014 - 2016 e 2017 - 2019 e in linea generale in coerenza con gli indirizzi strategici indicati dal Consiglio di indirizzo e vigilanza.

Si inserisce in un contesto storico caratterizzato ormai da profondi cambiamenti in atto in tutti i campi - normativo-istituzionale, tecnologico, economico e culturale - in un mondo del lavoro in continuo mutamento. In tale contesto le esigenze dell'utenza (interna ed esterna) richiedono sempre più rapidità e flessibilità di risposta nell'erogazione dei servizi da parte dell'Istituto.

Tra le tematiche maggiormente interessate da tali cambiamenti, e in particolar modo quelli tecnologici, il Piano nell'executive summary richiama l'attenzione su quelle riguardanti la tutela della salute dei lavoratori e la sicurezza nei luoghi di lavoro, indicando la più generale necessità di nuovi obiettivi di efficacia ed efficienza del processo di presa in carico del lavoratore, dalla prevenzione alla cura riabilitativa e al reinserimento.

Sono evidenziate le criticità vissute dall'INAIL nel corso dell'ultimo decennio, nel quale, a fronte del rafforzarsi delle proprie competenze nelle diverse aree (assicurativa, sanitaria, prevenzionale e di ricerca), l'Istituto ha dovuto fare i conti con la progressiva contrazione delle risorse umane per effetto del blocco del turn over e con la spending review.

Premesso quanto sopra, il Piano individua quale spinta propulsiva per l'INAIL:

- l'adozione di nuove modalità operative per processi produttivi agili e veloci;
- una elevata flessibilità e razionalità nell'erogazione delle prestazioni;
- un modello organizzativo che garantisca competenze avanzate;
- un accrescimento delle competenze digitali del personale e il più diffuso utilizzo di strumenti e metodi di lavoro collaborativi e integrati, che l'ecosistema tecnologico sempre più evoluto mette a disposizione.

1. - I CONTENUTI DEL PIANO TRIENNALE

Il documento è articolato secondo gli argomenti di seguito elencati, dei quali in sintesi si illustrano i contenuti:

- il contesto di riferimento;
- la "vision" digitale;
- i programmi;
- i fabbisogni finanziari.

DATA	PROT. n.	ORGANO
09/04/2020	5	CIV

1.1. - IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Sono forniti i principali elementi (fattori interni e fattori esterni), che caratterizzano il contesto di riferimento nel quale opera il Piano, che risultano determinanti per la scelta delle strategie e degli obiettivi da perseguire:

- *i nuovi paradigmi organizzativi e le soluzioni tecnologiche* – nell’era del digitale la tecnologia, da elemento di supporto ai processi di business e ai modelli organizzativi, ha assunto una funzione fondamentale nell’articolazione dei flussi di lavoro. Pertanto, l’Istituto ritiene utile l’osservazione dei percorsi di innovazione già sperimentati in altre realtà pubbliche e private che erogano servizi, quali ecosistemi di confronto in termini di modelli organizzativi, evoluzione in ambito IT e tecnologie emergenti. Ciò ai fini di valutarne le possibili applicazioni nell’evoluzione tecnologica e organizzativa dell’INAIL;
- *il quadro normativo sul digitale* – si pone l’attenzione su come il legislatore, sia a livello nazionale che comunitario, riconosca nell’innovazione digitale una delle principali leve per il cambiamento, in quanto strumento fondamentale per la crescita e il progresso. Sono richiamati i più rilevanti provvedimenti e iniziative quali:
 - l’ “Agenda Digitale Europea” proposta dalla Commissione Europea nel 2010, il cui obiettivo principale è lo sviluppo di un mercato unico digitale per condurre l’Europa verso una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva;
 - l’ “Agenda Digitale Italiana”¹ del 2012 e le relative norme attuative (la “Strategia italiana per la banda ultra larga” e la “Strategia per la Crescita Digitale 2014-2020”), volte a recuperare il ritardo registrato su queste tematiche dall’Italia rispetto ai principali paesi europei;
 - il “Codice dell’Amministrazione Digitale” (CAD), un testo unico che riunisce e organizza le norme riguardanti l’informatizzazione della Pubblica Amministrazione nei rapporti con i cittadini e le imprese, istituito con il decreto legislativo del 7 marzo 2005 e aggiornato per la sesta volta con decreto legislativo del 13 dicembre 2017, n.217;
 - il “Piano Triennale 2019-2021 per l’informatica nella Pubblica Amministrazione”, pubblicato a marzo del 2019 dall’Agenzia per l’Italia Digitale, che ha la finalità di indicare i principi cardine e le linee guida per accompagnare Amministrazioni, imprese e cittadini nella transizione all’era digitale, in un quadro di complessiva efficace “Strategia di Paese”.

Inoltre, in una ottica di riorganizzazione e ottimizzazione delle 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. Tale soluzione consente la riduzione dei costi di

¹ Nata con l’emanazione del Decreto Legge n.179 del 18 ottobre 2012, convertito in Legge n.221 del 17/12/2012.

DATA	PROT. n.	ORGANO
09/04/2020	5	CIV

gestione delle infrastrutture a favore di maggiori investimenti nei nuovi servizi digitali;

- la Relazione programmatica 2020 – 2022 del CIV - sono indicati in linea generale gli indirizzi strategici definiti nella Relazione programmatica per il triennio 2020 – 2022 che impattano sulle scelte delle linee di azione che definiscono il Piano triennale per l'Organizzazione digitale;
- i risultati raggiunti nei piani precedenti – sono riportati alcuni risultati raggiunti nel percorso di trasformazione digitale, iniziato con il Piano IT 2014-2016 e proseguito con il successivo Piano IT 2017-2019, che ha comportato una profonda revisione dei processi e dei servizi erogati, una continua innovazione delle infrastrutture e delle applicazioni e l'avvio del passaggio culturale verso il "digitale" del personale dell'Istituto.

1.2. - LA VISION DIGITALE 2020-2022

Sono indicate le capacità strategiche necessarie all'INAIL per realizzare e migliorare la propria missione istituzionale ed erogare servizi sempre più tempestivi e adeguati alle esigenze dell'utenza, in un mondo socio-economico in rapida evoluzione.

Le capacità strategiche individuate sono:

- flessibilità e apertura al cambiamento;
- governance e processi data-driven;
- orientamento ai servizi;
- innovazione tecnologica.

1.3. - I PROGRAMMI DEL PIANO

Il Piano triennale per l'organizzazione digitale trova attuazione attraverso quattro programmi che nel documento sono descritti in termini di scenario di riferimento in cui si collocano, finalità che si intende raggiungere e linee di azione per le iniziative progettuali che li caratterizzeranno. Più in particolare:

Programma 1 - Evoluzione digitale del modello di business

Tale programma ha quale obiettivo rinnovare il modello di servizio reso all'utente attraverso la trasformazione digitale dell'Istituto, che si realizza con l'innovazione tecnologica, l'organizzazione e l'evoluzione culturale e che rende più efficiente l'operatività dell'Ente.

Tra le finalità di tale programma sono indicate:

- migliorare l'offerta dei servizi dell'Istituto, 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 soluzioni tecniche e organizzative che possano adeguarsi con flessibilità e rapidità ai cambiamenti degli ecosistemi di appartenenza;

DATA	PROT. n.	ORGANO
09/04/2020	5	CIV

- adottare modelli di lavoro basati sulla cooperazione anche delocalizzata, utilizzando strumenti digitali di collaboration e condivisione di contenuti;
- favorire e stimolare l'acquisizione da parte del personale dell'Istituto di competenze digitali.

Programma 2 - Organizzazione orientata ai dati

La valorizzazione, negli anni trascorsi, del patrimonio informativo dell'INAIL porta a considerare oggi il "dato", sia strutturato sia non strutturato, come "asset" fondamentale per l'Istituto, come supporto non solo alle funzioni di governo e di indirizzo ma anche di orientamento e personalizzazione dei servizi. A tal fine sono ritenuti necessari interventi di carattere:

- *organizzativo* - individuazione di processi e ruoli per assicurare la qualità del dato e inserimento di nuove figure professionali (Data Scientist, Web Analytics Expert, Open Data Expert, ...);
- *strumentali* - individuazione di piattaforme per la raccolta di dati, l'analisi semantica e predittiva, l'estrazione delle informazioni, nonché per la reportistica funzionale alle diverse missioni dell'Istituto;
- *di sviluppo* di competenze interne che valorizzino il patrimonio informativo nei diversi momenti del processo produttivo².

Tra le finalità indicate di tale programma, rientrano:

- creare un ambiente integrato dei dati a supporto delle politiche in ambito istituzionale, prevenzionale ed epidemiologico;
- sviluppare sinergie con soggetti esterni, e in particolare con le PPAA, per rendere sistematico lo scambio dei dati e l'integrazione con le banche dati, incrementando la portata informativa e la qualità delle informazioni;
- supportare il processo di decision making ai diversi livelli decisionali, attraverso metodologie che rispondano alle diverse esigenze di analisi;
- favorire l'utilizzo del dato in formato aperto agli operatori di settore;
- garantire la protezione dei dati in accordo con la normativa GDPR³, e con i più elevati standard di mercato in materia di sicurezza della privacy;
- realizzare l'Enterprise Information Management quale piattaforma strategica per valorizzare il patrimonio informativo.

² Supporto ai processi decisionali, analisi dei risultati, acquisizione dei gradi di soddisfazione degli utenti, e loro elaborazione

³ Regolamento dell'Unione europea in materia di trattamento dei dati personali e di privacy, adottato il 27 aprile 2016.

DATA	PROT. n.	ORGANO
09/04/2020	5	CIV

Programma 3 - Evoluzione IT service oriented

L'obiettivo di questo programma è 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, proseguendo nel percorso di trasformazione già avviato basato:

- sulla semplificazione, reingegnerizzazione, standardizzazione e digitalizzazione dei flussi di lavoro e degli strumenti a supporto;
- sulla progettazione e realizzazione di soluzioni digitali che mitigano al massimo il livello di rischio introdotto da errori umani, architetturali, di codifica software e di integrazione (paradigma security by design), mantenendo la conformità agli standard di sicurezza nazionali ed europei;
- sull'ottimizzazione del modello di governo dei fornitori ai fini sia della razionalizzazione e riduzione della spesa ICT (Information and Communications Technology), secondo le esigenze espresse dalle linee guida in materia, sia della maggiore velocità e modularità delle forniture nel rispetto della normativa vigente.

Programma 4 - Tecnologie innovative

Tale programma è rivolto a garantire una infrastruttura tecnologica sempre evoluta e innovativa (utilizzando nuove tecnologie IT e di connettività), che consenta l'erogazione dei servizi di qualità e di valore e nel contempo il contenimento dei costi di gestione. Risponde alla necessità di adottare soluzioni architetturali per la riduzione della complessità tecnologica, per la gestione razionale delle obsolescenze tecnologiche e per l'innovazione infrastrutturale. Sono previste:

- la sperimentazione di tecnologie emergenti e di soluzioni tecnologiche innovative, tra le quali sono citate quali esempi: l'Intelligenza artificiale, la Telemedicina, l'Internet of Things, la Realtà aumentata, ecc.;
- l'adozione di best practices per la realizzazione dei Servizi (Agile, DevOps, ecc.) ai fini di ridurre il time-to-market⁴.

Tale percorso di innovazione tecnologica può favorire il perseguimento della finalità per l'INAIL di consolidare il proprio ruolo di punto di riferimento nella Pubblica Amministrazione in tema di innovazione.

Inoltre, nel processo di innovazione è richiamato il contributo di sinergie, idee, soluzioni, strumenti e competenze tecnologiche di altre realtà pubbliche e private.

Tra le linee di azione è indicata la promozione di sinergie e collaborazioni nel network dell'open innovation (università, enti di ricerca, start-up, ecc.), oltre alla gestione armonizzata e coerente dei piani e dei progetti delle diverse strutture

⁴ Time to market: tempo che intercorre fra l'inizio del processo di sviluppo di un nuovo prodotto e l'avvio della sua commercializzazione. Per estensione, indica anche la capacità di immettere velocemente nuovi prodotti sul mercato.

DATA	PROT. n.	ORGANO
09/04/2020	5	CIV

nell'ambito della ricerca, della prevenzione e delle tecnologie innovative.

2. - I FABBISOGNI FINANZIARI

Il Piano indica i fabbisogni finanziari destinati alla realizzazione delle iniziative progettuali che caratterizzano le linee di azione definite nel Piano triennale per ciascun programma.

E' specificato che la previsione di spesa è stimata tenuto conto di scelte tecnologiche, sulla base delle quali sono stati declinati i programmi del Piano, e che impattano sul processo di procurement.

Inoltre, è evidenziato che il pieno successo del processo di trasformazione dei servizi descritto nel Piano è determinato:

- dalla possibilità di disporre di una piattaforma digitale altamente flessibile relativamente all'utilizzo delle più moderne tecnologie (tramite acquisizione di servizi in cloud);
- dalla massima "portabilità" e dematerializzazione dei servizi, tramite il "noleggio" di licenze, software e postazioni di lavoro piuttosto che il loro acquisto.

Il fabbisogno di spesa è destinato, da un lato, all'investimento per l'acquisto, l'evoluzione e l'adeguamento delle infrastrutture informatiche e applicative e, dall'altro, a sostenere i costi dei servizi informatici e di telecomunicazione che garantiscono il funzionamento e l'efficienza delle citate infrastrutture.

Gli importi sono dettagliati per tipologia di spesa (spesa corrente o in conto capitale) e per natura (spese per servizi IT, spese per noleggio sw/hw e cloud e spese postali).

La spesa totale IT è stimata in 182,5 milioni di euro (iva esclusa) per ciascuno anno del triennio, con una diversa distribuzione tra le tipologie di spesa. In particolare, si rileva:

- un incremento delle spese correnti, per effetto della tendenza all'aumento dei servizi in cloud e un sempre maggiore impiego di beni materiali e immateriali in termini di "noleggio" sw/hw, del +18% tra il 2020 e il 2022 (da 15 milioni di euro nel primo anno a 18 milioni di euro nell'ultimo);
- la tendenza sopra evidenziata comporta, conseguentemente, una contrazione (di circa -3,5% nel triennio) della spesa in conto capitale che comprende le voci relative ad acquisizioni (investimenti) più tradizionali (di hardware, software, ecc.) o in generale ad evoluzioni dei sistemi o dell'organizzazione a carattere di investimento (pari a 81 milioni di euro nel 2020 e 78 milioni di euro nel 2022)
- costanti rimangono le spese correnti per Servizi e forniture IT (pari a 77,3 milioni di euro) e le spese postali (pari a 9 milioni di euro).

DATA	PROT. n.	ORGANO
09/04/2020	5	CIV

OSSERVAZIONI

A seguito dell'esame del Piano triennale per l'Organizzazione digitale 2020 - 2022 dell'INAIL, trasmesso dal Presidente dell'Istituto, e dell'audizione della Tecnostruttura svolta il 27 febbraio 2020, la Commissione formula le osservazioni di seguito riportate.

Il Piano, non a scorrimento, si colloca in continuità rispetto al percorso di trasformazione digitale intrapreso con i precedenti due piani. In particolare, con il Piano triennale per l'Innovazione Tecnologica 2014-2016 sono state poste le basi per una riorganizzazione e reingegnerizzazione della struttura tecnologica dell'Istituto e con il Piano IT 2017-2019 sono stati avviati i primi progetti per l'innovazione di tutta l'area trasversale di back office (area strumentale, acquisti, contabilità, patrimonio). Il Piano triennale per l'organizzazione digitale 2020-2022 si focalizza sui servizi all'utenza ed è orientato a coprire tutta l'area istituzionale come priorità rispetto alle altre attività dell'Istituto e risulta in linea generale coerente con gli indirizzi strategici indicati dal Consiglio di indirizzo e vigilanza nella Relazione Programmatica 2020-2022.

Il documento rappresenta un piano strategico che delinea i percorsi organizzativi, tecnologici e culturali, nell'ambito dell'organizzazione digitale, che l'Istituto intende perseguire nei prossimi anni per: migliorare la qualità e la fruibilità dei servizi offerti, anche attraverso l'interazione e il coinvolgimento dell'utenza; rendere l'organizzazione dell'Istituto flessibile, trasparente e aperta al cambiamento anche digitale; assumere un ruolo chiave e proattivo nella crescita digitale del Paese; valorizzare il patrimonio informativo dell'Istituto, quale asset fondamentale per indirizzare le politiche, le strategie e i processi decisionali e operativi a tutti i livelli.

Le risorse finanziarie per le spese IT indicate per il triennio sono stimate senza tenere conto del prevedibile contenimento di spesa connesso alle previsioni in materia della Legge 27 dicembre 2019, n.160 (Legge di bilancio 2020). Inoltre, non è indicata la destinazione di tali risorse, né per i quattro programmi nei quali si articola il Piano triennale, né tantomeno per macro aree che potrebbero identificarsi con i programmi e le aree tematiche in cui si articolano gli indirizzi strategici del CIV e il bilancio dell'Istituto.

Il fabbisogno di risorse finanziarie per il triennio, nei dettagli delle diverse tipologie di spesa, evidenzia un importo invariato di quelle postali, che appare in contraddizione con il percorso di digitalizzazione che l'Istituto ha avviato ormai da diversi anni e che nel triennio 2020 - 2022 risulta destinato a un ulteriore decisivo sviluppo.

In termini di risorse umane dedicate all'Innovazione tecnologica, il documento non contiene alcuna indicazione sul relativo fabbisogno, fattore determinante per la realizzazione dei quattro programmi individuati, sebbene sia stata evidenziata sia la carenza di personale informatico, sia la necessità di inserimento di nuove figure dedicate alla nuova evoluzione digitale.

DATA	PROT. n.	ORGANO
09/04/2020	5	CIV

Un elemento particolarmente significativo nelle linee strategiche del piano è la considerazione del "dato", come asset fondamentale per l'Istituto, quale supporto alle funzioni non solo di governo e di indirizzo, ma anche di orientamento e personalizzazione dei servizi. Una evoluzione significativa della cultura del dato che nasce dalla valorizzazione del patrimonio informativo dell'INAIL, nel tempo sempre più arricchitosi di dati strutturati e non.

CONCLUSIONI

Dall'istruttoria e dalle osservazioni che precedono, la Commissione, nel prendere atto del processo - avviato ormai da alcuni anni e ancora in corso - di innovazione tecnologica e di trasformazione digitale, necessario per l'Istituto che opera in un contesto socio-economico e culturale soggetto a profondi e rapidi mutamenti, evidenzia che:

- il Piano triennale, per ciascuno dei quattro programmi attraverso i quali si articola, individua scenari, finalità e linee di azione significativamente apprezzabili e condivisibili, ancorché la loro piena realizzazione sembra proiettarsi in un arco temporale che supera il triennio di riferimento. Conseguentemente, appare utile e necessario conoscere i dettagli del cronoprogramma delle azioni che realisticamente potranno essere poste in essere nel triennio, tenuto conto delle risorse finanziarie e umane effettivamente disponibili nell'attuale quadro normativo e organizzativo;
- il Piano, essendo di natura strategica, non declina le iniziative progettuali, che caratterizzano i singoli programmi, pertanto è necessario che lo stesso venga successivamente integrato con un documento che dettagli, per ciascuno degli anni del triennio, le iniziative strettamente connesse al perseguimento degli obiettivi strategici indicati dal CIV. Per tali iniziative è opportuno che sia predisposto un report periodico sul loro stato di attuazione, ai fini dell'esercizio da parte del CIV della funzione di vigilanza che ad esso compete;
- il documento in esame definisce il piano di trasformazione digitale dell'INAIL rilevando, oltre agli indirizzi di innovazione tecnologica e digitale, anche i conseguenti impatti organizzativi. A tale proposito è necessaria una specifica e puntuale verifica dell'attuale assetto organizzativo centrale e territoriale dell'INAIL, ai fini del perseguimento delle sue molteplici missioni e del continuo miglioramento dei servizi agli utenti interni ed esterni (lavoratori, infortunati, tecnopatici, aziende, parti sociali, dipendenti, pubbliche amministrazioni, ecc.), come specificamente indicato negli obiettivi strategici della Relazione programmatica 2020-2022 del CIV;
- la realizzazione del Piano dell'organizzazione digitale 2020-2022 trova un limite nella attuale disponibilità di risorse umane di profilo informatico, anche

DATA	PROT. n.	ORGANO
09/04/2020	5	CIV

alla luce del nuovo ruolo che l'Istituto si accinge a svolgere quale Polo strategico nazionale verso le altre Pubbliche amministrazioni. Tale limite, pertanto, impone l'accelerazione dell'iter di assunzione già avviato con la recente indizione del Bando di concorso per profilo informatico e l'eventuale rivisitazione delle priorità negli interventi pianificati;

- la programmazione annuale degli interventi IT dovrà garantire il completamento delle attività già da anni avviate ma non ancora concluse quali, ad esempio, quelle riguardanti la predisposizione del Bilancio attuariale, la formazione per la prevenzione, la reingegnerizzazione e digitalizzazione dei processi istituzionali, e tra questi prioritariamente le procedure informatiche che possano garantire la "gestione del caso" in maniera unitaria e coordinata per gli aspetti economico, sanitario, protesico, riabilitativo e socio-lavorativo, in piena coerenza con il principio della "presa in carico".

Premesso quanto sopra rappresentato, la Commissione politiche per l'organizzazione prende atto e condivide il Piano triennale per l'Organizzazione digitale 2020-2022, che risulta in linea generale coerente con gli indirizzi strategici indicati dal CIV nella Relazione programmatica 2020-2022. Restano fermi, comunque, quali priorità in materia di innovazione tecnologica e digitale da realizzare nel prossimo triennio, gli interventi indicati negli obiettivi strategici del Consiglio di indirizzo e vigilanza nella Relazione programmatica.

Si trasmette, pertanto, al Presidente del CIV il presente parere, approvato in data 17 marzo 2020, all'unanimità dai componenti della Commissione Politiche per l'Organizzazione, da sottoporre all'attenzione del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza per le conseguenti deliberazioni.

Il Segretario
f.to Dott. Giovanna La Rosa

Il Presidente
f.to Dott. Bruno Adinolfi