



**INAIL**

**D COD**

Direzione Centrale  
Organizzazione Digitale

# piano strategico IT

2014-2016



# INDICE

- **Premessa** 5
- **Strategia IT** 9
- **Sintesi Direzionale** 11
- **Demand Strategy** 13
  
- INAIL 2016: la visione di business 14
- Il contributo dell'Information Technology 15
  - Front End Digitale
  - Information
  - Back End
  - IT Innovation
  
- **Control Strategy** 19
  - IT Principles
  - IT Governance
  - IT Financial Management
  - Metrics
  
- **Supply Strategy** 23
  - IT Services
  - Architecture
  - People
  - Sourcing
  
- **Rischi** 31
  
- **Piano strategico 2014-2016** 35
  - Demand
  - IT Innovation
  - Fabbisogni finanziari
  
- **Allegati** 53
  - Demand Strategy
    - Control Strategy
    - Supply Strategy
      - Schede dei progetti



# PREMESSA

Lo sviluppo della Strategia IT 2014-2016 di INAIL parte dal presupposto che nei prossimi anni, anche per far fronte alla progressiva riduzione delle risorse umane, l'Istituto nel suo insieme modificherà il proprio modello operativo passando da una erogazione dei servizi effettuata da personale distribuito sul territorio ad un modello di erogazione dei servizi sostanzialmente digitale, a meno dei casi in cui la prossimità fisica con gli utenti risulti necessaria.

Il ruolo dell'IT in questa evoluzione organizzativa e l'esigenza di cambiare profondamente il modello attuale è anche sottolineato dai documenti programmatici di INAIL, in cui si legge che : “Uno dei fattori chiave per abilitare la realizzazione di questa strategia sarà l'IT (Information Technology), non più considerata centro di costo ma generatore di valore e principale leva dell'innovazione per assicurare a INAIL la necessaria capacità di adattamento e flessibilità, generare efficienza operativa e contribuire al miglioramento dei servizi erogati da INAIL.”

## **Scenario inerziale**

Nel definire la strategia 2014-2016 della DCOD, è stato in primo luogo valutata la compatibilità dell'attuale struttura dell'IT (Information Technology) dell'INAIL con tale scenario evolutivo dell'Istituto.

Se nei prossimi anni la struttura dell'IT (Information Technology) di INAIL rimanesse inalterata, ovvero evolvesse in modo “inerziale” senza significative discontinuità, la progressiva riduzione del personale IT per pensionamento comporterebbe quanto segue:

- le capacità di governo e controllo della DCOD sarebbero talmente indebolite che la responsabilità del governo dell'IT passerebbe alle Direzioni di Business, con un modello di governance IT decentrato su tali strutture interamente da ridefinire
- la frammentazione delle relazioni con i fornitori produrrebbe diseconomie di scala e aumento dei costi complessivi di funzionamento dell'IT
- il controllo delle tecnologie passerebbe “de facto” ai fornitori
- la eterogeneità delle tecnologie, le numerose personalizzazioni costruite negli anni e l'assenza di una governance IT centrale impedirebbero la digitalizzazione dei servizi, trasformazione complessa e interfunzionale che per sua natura richiede una forte governance centrale
- la mancata digitalizzazione dei servizi, unita alla riduzione del personale sul territorio, comporterebbe un degrado delle prestazioni dell'Istituto se non la necessità di dovere ridimensionare il perimetro dei servizi erogati da INAIL.

Lo scenario “inerziale” dell'IT risulta quindi incompatibile con lo scenario evolutivo verso cui si sta orientando INAIL, nonché con l'invito a cambiare presente nei documenti programmatici. Ciò ha portato a sviluppare una Strategia IT 2014-2016 che, come si potrà vedere, contiene significativi cambiamenti rispetto alla situazione attuale. Tale evoluzione è stata sintetizzata in due possibili scenari alternativi a quello inerziale.

## Scenario Light

Il primo scenario valutato in alternativa a quello inerziale vede la DCOD sottoposta ad una radicale riduzione del perimetro di attività, ad esempio sfruttando al massimo altre PA per erogare servizi di back end (amministrazione, vigilanza ...) o cedendo rami di attività a fornitori di servizi di BPO (Business Process Outsourcing), senza escludere eventuali riduzioni della qualità dei servizi offerti, delle tutele assicurative e delle azioni di controllo, prevenzione e ricerca.

Questa evoluzione, pur mantenendo accentrata la funzione integratrice IT, comporterebbe una radicale ristrutturazione dei sistemi informativi, la dismissione di una loro parte e l'integrazione della parte rimanente con i sistemi informativi degli altri soggetti PA/Fornitori BPO coinvolti.

Questo scenario, pur abilitando un certo livello di innovazione e di riduzione dei costi IT, presenterebbe rischi organizzativi e operativi sia lato business che IT molto significativi, richiederebbe una azione concertata e di lungo periodo tra numerose PA e realisticamente non riteniamo probabile che ciò possa avvenire nel corso dei prossimi 3-4 anni.

## Scenario Digital

Nel secondo scenario, l'INAIL manterrebbe l'attuale missione e perimetro dei servizi erogati, ma opererebbe una modifica del proprio modello operativo passando ad una erogazione quasi totalmente digitale dei servizi. Verrebbe accelerato l'adeguamento della propria missione, investendo sui poli di ricerca e innovazione, e della pressione sulla riduzione della spesa operativa, anche in conseguenza della diminuzione delle risorse umane, inoltre l'INAIL si predisporrebbe ad essere polo di aggregazione progressiva nel contesto della sicurezza del lavoro.

Sul fronte IT questo scenario comporterebbe il potenziamento delle capacità di governo, realizzazione e gestione delle soluzioni tecnologiche necessarie per abilitare i cambiamenti, nonché darebbe l'opportunità all'IT di INAIL di potersi proporre come polo di erogazione di servizi IT anche per altre PA.

Questo scenario abiliterebbe l'innovazione, sia di business che IT, migliorerebbe i servizi erogati dal business riducendone i costi di funzionamento e comporterebbe rischi organizzativi e operativi inferiori rispetto allo scenario Light.

## Considerazioni di sintesi

Di seguito è riportata una sintesi degli elementi più significativi e delle relative criticità legate ai due scenari innovativi.

	Scenario Digital	Scenario Light
Innovazione Business	Alta	Media
Innovazione IT	Alta	Alta
Miglioramento Servizi Business	Alta	Media
Costi Business	Ridotti	Stabili
Costi IT	Stabili	Ridotti
Numero e Skill Risorse Interne IT	Stabile	Ridotto
Rischi organizzativi	Medi	Alti
Rischi operative	Bassi	Medi

A valle di queste considerazioni, si è ritenuto che **la strategia IT migliore per soddisfare i futuri bisogni di INAIL è quella indicata come scenario Digital.**

Nella prima parte del presente documento vengono descritti, secondo lo schema metodologico riportato a margine, gli elementi più significativi legati alla IT Strategy scelta: la visione e il contributo che DCOD può dare al business di INAIL, gli aspetti evolutivi previsti nel triennio per quanto attiene alla struttura della DCOD in termini di supply e control, infine i rischi e le relative contromisure ipotizzati.

Nella seconda parte del documento vengono poi riportate le azioni operative previste dal Piano Strategico 2014-2016 per l'avvio e la messa in esercizio della IT Strategy definita : gli interventi e gli obiettivi progettuali definiti per le linee strategiche indicate e gli investimenti previsti per il suo sviluppo.

Vengono poi riportati in allegato gli elementi di dettaglio delle strategie di demand, supply e control e le schede dei progetti indicati nel Piano Strategico 2014-2016.





# STRATEGIA IT 2014-2016

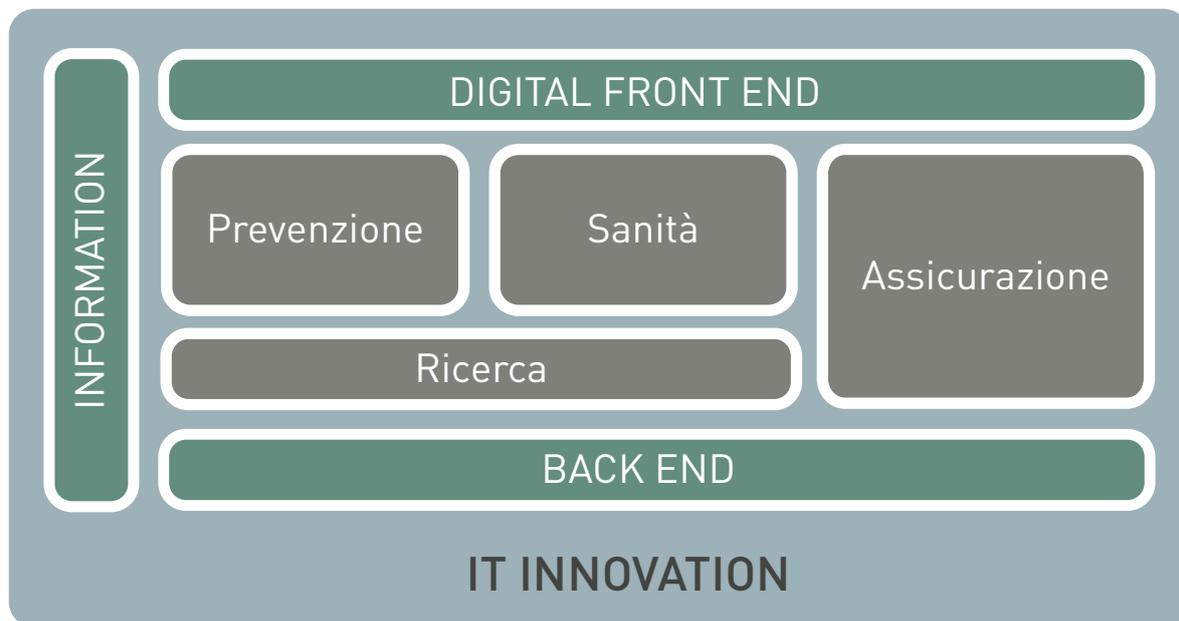
AZIENDE



LAVORATORI



INTERMEDIARI





# SINTESI DIREZIONALE

La strategia dell'INAIL prevede il rafforzamento dei compiti sulla **tutela globale** e integrata del lavoratore, accompagnando alla storica ed essenziale funzione assicurativa lo sviluppo di nuovi servizi negli ambiti sanitario, prevenzione e ricerca più estesi di quelli attuali e tra loro integrati.

Uno dei fattori chiave per abilitare la realizzazione di questa strategia sarà l'IT (Information Technology), non più considerata "centro di costo" ma generatore di valore e principale leva dell'innovazione per assicurare a INAIL la necessaria capacità di adattamento e flessibilità, determinare efficienza operativa e contribuire al miglioramento dei servizi erogati da INAIL.

## ***L'innovazione IT sarà realizzata:***

- nella relazione tra INAIL e il suo mercato (aziende, lavoratori, intermediari), con la completa digitalizzazione e integrazione dei servizi (Front End Digitale), con lo sviluppo della Digital Identity dell'Istituto e con lo sviluppo di canali di comunicazione digitali con gli utenti dei servizi
- nei processi di Back End, sostituendo le attuali applicazioni costruite negli anni, molto personalizzate e difficilmente manutenibili, con una soluzione standard e nativamente integrata
- nell'ambito della trasformazione dei dati in conoscenza, con soluzioni di Business Intelligence & Analytics che permetteranno a INAIL di potenziare la comprensione dei fenomeni e indirizzare, pianificare e controllare al meglio le attività dell'Istituto
- nell'ambito della organizzazione e gestione dell'Information Technology, con robusti processi di governance, un'organizzazione razionale, tecnologie standard, servizi erogati con rapporti prezzo/prestazioni in linea con il mercato IT
- sviluppando le capacità necessarie per diventare un polo erogatore di servizi IT, infrastrutturali e applicativi, a beneficio anche di altre pubbliche amministrazioni



# DEMAND STRATEGY



# INAIL 2016: LA VISIONE DI BUSINESS

Le recenti “Linee guida e criteri generali per la riorganizzazione” approvate dal Consiglio di Indirizzo e Vigilanza (30 aprile 2013) definiscono una visione strategica per INAIL orientata **alla tutela globale e integrata del lavoratore**, baricentrata sulla storica ed essenziale funzione assicurativa a cui si affiancano servizi negli ambiti sanitario, prevenzione e ricerca più estesi di quelli attuali e tra loro integrati.

Il miglioramento della qualità dei servizi (accessibilità, tempestività, trasparenza, efficacia) e la loro integrazione sarà realizzato sviluppando in INAIL una serie di capacità, oggi presenti solo in parte o assenti, di seguito descritte.

## ***Negli ambiti Istituzionali:***

- 1.** la capacità di personalizzare i servizi Assicurativi sulla base dei bisogni specifici delle aziende e dei lavoratori e di erogare da remoto i servizi basati sul solo scambio informativo;
- 2.** nell’ambito Sanitario la capacità di identificare il profilo di rischio dei lavoratori anche sulla base della loro storia sanitaria, di fornire prestazioni sanitarie eccellenti e innovative e di gestire in modo proattivo il reinserimento sociale e lavorativo dei lavoratori dopo la fase di cura;
- 3.** la capacità di gestire in modo proattivo la Prevenzione, rendendo consapevoli i lavoratori dei rischi a cui sono sottoposti, suggerendo le contromisure da adottare e aumentando l’efficacia dei sistemi di incentivazione alle imprese che investono in sicurezza;
- 4.** Nell’ambito della Ricerca, la capacità di condurre attività di Ricerca e Sviluppo sulle nuove tecnologie di sicurezza finalizzate al pieno raggiungimento degli interventi di prevenzione primaria, secondaria e terziaria nei seguenti ambiti: prevenzione dei rischi lavorativi, infortuni, malattie professionali, cura, riabilitazione, protesica, reinserimento sociale e lavorativo .

## ***Nell’ambito del Back End (Procurement, Finance, HR):***

- 1.** la capacità di acquistare beni e servizi con un processo unitario, efficace, robusto e trasparente;
- 2.** la capacità di pianificare e controllare i risultati economico-finanziari sulla base di fatti certi e condivisi e su razionali espliciti, di gestire efficacemente il patrimonio immobiliare e politiche di investimento, di monitorare le entrate e i risultati delle azioni di contenimento delle spese, di aumentare la velocità di incasso e l’efficacia del recupero crediti;
- 3.** la capacità di focalizzare le risorse umane sugli obiettivi del loro lavoro, superando la logica dell’adempimento dei compiti e favorendo il benessere organizzativo.

Sul piano organizzativo INAIL accentrerà le funzioni di supporto distinguendo tra un Front Office distribuito sul territorio, che richiede una prossimità fisica con l’utente dei servizi, e un Back Office accentrato in Poli Regionali accedibili via rete, favorendo altresì la creazione di sportelli unificati con altri enti della PA.

L’insieme delle capacità e delle azioni organizzative sopra citate renderà anche più efficienti i processi operativi riducendo i costi complessivi di funzionamento di INAIL.

# IL CONTRIBUTO DELL'IT

Uno dei fattori chiave per abilitare la realizzazione di questa strategia sarà l'Information Technology, non più considerata "centro di costo" ma generatore di valore e principale leva dell'innovazione per assicurare a INAIL la necessaria capacità di adattamento, flessibilità e efficienza operativa, contribuendo al miglioramento dei servizi erogati da INAIL.

**La definizione della strategia IT di INAIL non può peraltro prescindere:**

- dall'ormai ampia diffusione di **internet** presso le aziende e i lavoratori, anche in Italia, che consente di adottare modelli digitali di erogazione dei servizi, venendo anche incontro alle aspettative degli utenti
- dai programmi di **e-government**, che impongono la progressiva digitalizzazione dei servizi pubblici
- del progressivo pensionamento del personale IT di INAIL che insieme al blocco del turnover renderebbe entro pochi anni l'organico IT non sufficiente per garantire un adeguato controllo degli attuali sistemi, a maggior ragione se l'approccio rimanesse quello attuale di tipo **reattivo**
- dalla scadenza a fine 2015 dei principali **contratti di fornitura** con i fornitori IT, che imporrà una presa di decisioni importante su come proseguire
- dalla **necessità imperativa di cambiare**: approccio (da reattivo a proattivo), sistemi e processi (con soluzioni più standard) e modello organizzativo che garantisca il pieno controllo dei servizi.

Su queste basi la DCOD ha elaborato una strategia IT per il triennio 2014-2016 basata su quattro pilastri fondamentali di seguito descritti:

1	<b>Front-End-Digitale</b>	la capacità di connettere in modo digitale INAIL e i suoi stakeholders (aziende, lavoratori, intermediari), per consentire l'erogazione da remoto dei servizi basati sul solo scambio informativo
2	<b>Information</b>	la capacità di trasformare l'enorme patrimonio di dati raccolti dall'INAIL in conoscenza, per indirizzare al meglio le attività dell'Istituto, come descritto nel primo quaderno di ricerca sugli Open Data
3	<b>Back End</b>	la capacità di supportare le attività istituzionali di INAIL (assicurazione, sanità, prevenzione, ricerca) su una infrastruttura robusta e standard di processi operativi negli ambiti del Procurement, Finance e HR
4	<b>IT Innovation</b>	l'insieme delle capacità organizzative, di processo, tecnologiche e di competenze professionali necessarie per realizzare la presente strategia IT

# 1 - FRONT END DIGITALE

Accedibile da Aziende, Lavoratori e Intermediari oltre che da INAIL e dagli operatori degli sportelli (PA e Intermediari), permetterà la fruizione di tutti i servizi basati sul solo scambio informativo, in modo totalmente virtuale.

La Comunicazione di INAIL si espanderà verso canali digitali (portale internet, contact center, social, mobile, email) e bidirezionali sviluppando una identità digitale di INAIL, incrementando la visibilità della sua funzione sociale e contribuendo alla raccolta di informazioni dai vari contesti lavorativi e sociali.

La visione integrata e trasversale ai vari domini delle informazioni di Aziende e Lavoratori consentirà l'accesso alla "storia lavorativa e sanitaria" di questi soggetti, alimentando la Ricerca, permettendo l'elaborazione proattiva di piani di intervento orientati alla Prevenzione e riducendo i fattori di rischio lavorativi e della salute.

Nell'ambito Assicurativo il pieno utilizzo del Front-End-Digitale comporterà una riduzione drastica del numero di pratiche di sportello, essendo ormai gestite da remoto in modo digitale con procedure semplici, intuitive, veloci, tracciate e integrate con quelle degli altri soggetti della PA. Inoltre aumenterà la qualità delle informazioni grazie all'automazione dei processi contribuendo nel complesso al miglioramento della conoscenza dei fenomeni gestiti. La realizzazione del Polo Salute e Sicurezza, portando a termine la completa integrazione dei Settori Navigazione e Ricerca, consentirà di ridurre i costi complessivi di funzionamento e di ampliare l'accessibilità di questi servizi sia attraverso il Front-End-Digitale che tramite gli sportelli unificati.

Nell'ambito della **Sanità**, la presa in carico integrale del lavoratore in sinergia con il SSN sarà abilitata da un sistema informativo sanitario, interconnesso con il sistema informativo del SSN, proattivo e capace di supportare l'accoglienza, la riabilitazione e la fase di reinserimento sociale.

La realizzazione del SINP (Sistema Informativo Nazionale della Prevenzione) consentirà di accedere, anche dai luoghi di lavoro, a informazioni e corsi di formazione online per i lavoratori e i loro rappresentanti, diffondendo la cultura della prevenzione nei luoghi di lavoro.

Le componenti Social e Mobile consentiranno a INAIL di interagire con i Lavoratori, le Aziende e gli Intermediari raccogliendo tempestivamente informazioni sulle situazioni di singole aziende/lavoratori, aumentando il patrimonio di informazioni, migliorando la conoscenza del risk-rating e abilitando un ruolo proattivo di INAIL nei confronti della sua gestione.

# 2 - INFORMATION

Nell'ambito della Ricerca, grazie a strumenti di Business Intelligence, saranno garantite le sinergie auspicate dal CIV information nel piano triennale per l'Innovazione tecnologica, realizzando micro-segmentazioni di aziende e lavoratori associando a ciascun segmento misure di risk-rating, abilitando così la personalizzazione dei servizi sulla base del profilo di rischio di ciascun segmento.

Inoltre, si potranno fare previsioni anche di lungo periodo utili agli enti previdenziali e al legislatore/decisore politico nonché supportare le attività di ricerca e sviluppo sulle nuove tecnologie per la sicurezza.

Nell'ambito della **Prevenzione e Sanità** si potranno progettare piani mirati di intervento basati su assunzioni più robuste circa il contesto nel quale si andrà ad agire.

Nell'**Assicurazione** si potranno diagnosticare più facilmente le aree a maggior rischio, orientare in modo più preciso le attività di vigilanza, supportare gli ispettori nelle attività proattive di consulenza e sostenere in modo più mirato le aziende che investono in sicurezza.

Nell'ambito dei processi di **Back End** il Management di INAIL sarà supportato nelle attività di pianificazione e controllo da una soluzione di CPM (Corporate Performance Management) che oltre a fare reporting direzionale consentirà di formulare scenari economico-finanziari con modelli econometrici e previsionali e individuare le cause degli scostamenti tra preventivi e consuntivi.

## 3 - BACK END

Nell'area del Back End (Procurement, Finance, HR) i processi operativi verranno allineati agli standard di mercato, eliminando le personalizzazioni non essenziali per le specifiche esigenze dei processi Istituzionali (Assicurazione, Prevenzione, Sanità, Ricerca) di INAIL, fluidificando i processi e riducendo la dipendenza della loro esecuzione da specifico personale interno o esterno.

Questi nuovi processi standardizzati verranno supportati da sistemi informativi "a pacchetto" (ERP), generando efficienza e flessibilità, prendendo in considerazione l'opportunità di adottare soluzioni analoghe a quelle usate da altri soggetti della PA così da favorire eventuali future sinergie in questo ambito.

## 4 - IT INNOVATION

La necessità di innovazione del modello organizzativo ed operativo della DCOD indotta dalla strategia e descritta nelle successive Control e Supply Strategy, sarà implementata attraverso i progetti del piano strategico diretti a definire l'insieme delle necessarie capacità organizzative, di processo, tecnologiche e di competenze professionali.



# CONTROL STRATEGY



# IT PRINCIPLES

La realizzazione dei cambiamenti sopra citati richiederà una profonda trasformazione del modello di governance e operativo dell'IT e dei principi a cui questo dovrà ispirarsi.

NR	PRINCIPI GENERALI
1	Le Direzioni Utente avranno la responsabilità di generare i benefici dei progetti di cui si sono fatte promotrici mentre la Direzione IT avrà la responsabilità della realizzazione delle soluzioni concordate garantendo l'allineamento dello sviluppo dei Programmi/Progetti alla Strategia IT.
2	Tutte le risorse IT di INAIL verranno funzionalmente accentrate sotto la responsabilità della DCOD.
3	La DCOD organizzerà le proprie attività e svilupperà le proprie competenze su un livello di maturità almeno pari a quello medio rispetto alle Best Practices IT internazionali
4	L'architettura tecnologica prevederà l'adozione di soluzioni basate su pacchetti, con personalizzazioni limitate all'essenziale ed ai soli ambiti istituzionali.
5	Le metodologie usate dall'IT includeranno il framework ITIL per i processi di gestione dei servizi, periodicamente verificata da una funzione di Audit.
6	La metodologia per l'erogazione dei servizi progettuali includerà anche lo Sviluppo Agile, particolarmente utile nelle aree Digital, Business Intelligence & Analytics.
7	Le soluzioni realizzate saranno facilmente scalabili e aperte allo scambio dati.
8	I servizi <b>standardizzati non strategici</b> , sui quali c'è una ampia offerta di mercato, verranno gestiti in outsourcing mantenendo all'interno dell'IT il pieno controllo del rapporto prezzo/prestazioni. I servizi <b>strategici specifici</b> di INAIL verranno progettati e sviluppati sotto il pieno controllo e la responsabilità IT ma realizzati da fornitori specializzati, delegando ad essi l'esecuzione efficace ed efficiente delle attività operative in un contesto contrattuale di garanzia.
9	Il Sourcing di prodotti e servizi sarà gestito da DCOD in coerenza con Strategia IT e favorendo sinergie con altri enti della PA.
10	Nel rispetto dei precedenti principi verranno privilegiate le soluzioni basate su open source.

# IT GOVERNANCE

L'IT Governance, che ha la finalità di esplicitare le modalità attraverso cui verranno prese le decisioni, verrà concretamente operata attraverso alcuni Comitati.

Un primo insieme di Comitati (Steering Committee) sarà focalizzato sui Programmi Strategici.

COMITATO E PARTECIPANTI	DECISIONI	INPUT	FREQUENZA
<b>Programma Digital Front End</b> DCOD (...) DC ...	Assegnare le priorità e risolvere i problemi di processo e organizzative	Problemi da risolvere con rischi associati e proposte di soluzione	Semestrale
<b>Programma Information</b> DCOD (...) DC ...	Assegnare le priorità e risolvere i problemi di processo e organizzative	Problemi da risolvere con rischi associati e proposte di soluzione	Semestrale
<b>Programma Back End</b> DCOD (...) DC ...	Assegnare le priorità e risolvere i problemi di processo e organizzative	Problemi da risolvere con rischi associati e proposte di soluzione	Semestrale

Un altro gruppo di Comitati sarà focalizzato sulle tematiche dove Business e IT devono necessariamente cooperare per riuscire a realizzare la visione strategica.

COMITATO E PARTECIPANTI	DECISIONI	INPUT	FREQUENZA
<b>Investimenti</b> DCOD (CIO) (Direttore centrale)	Priorità e valore degli Investimenti IT	Benefici realizzati dai progetti completati (DC Utenti / DCOD) e proposte di nuovi programmi	Semestrale
<b>Rischio e Sicurezza</b> DCOD (...) DC ...	Livello di rischio accettabile e contromisure di sicurezza IT da adottare	Scenari alternativi di rischio e relative contromisure, costi e benefici	Semestrale

All'interno della DCOD vi saranno poi attivati meccanismi di controllo per assicurare che lo svolgimento dei processi IT e l'erogazione dei suoi servizi avvenga nel rispetto delle regole di IT Governance e degli impegni presi con l'Utenza (rif. Appendice Control Strategy).

# IT FINANCIAL MANAGEMENT

La finalità dell'IT Financial Management è quella di assicurare una gestione efficiente ed efficace delle risorse economiche che INAIL mette a disposizione dell'IT per svolgere le proprie attività.

NR	PRINCIPIO DI FINANCIAL MANAGEMENT
1	La DCOD sarà gestita come centro di costo e, qualora responsabile dei servizi erogati soggetti diversi da INAIL, anche come centro di profitto
2	La DCOD gestirà una contabilità industriale IT con un livello di dettaglio che permetta la comparazione con i dati di mercato (benchmarking)
3	La DCOD attribuirà i costi IT a Utenti / Servizi / Assets ove possibile in modo diretto, qualora ciò non fosse possibile attraverso regole di allocazione basate su drivers oggettivi
4	La DCOD svilupperà modelli di calcolo del TCO (total cost of ownership) sia per le componenti infrastrutturali che per quelle applicative
5	La DCOD comparerà periodicamente i propri costi con quelli di mercato
6	La DCOD si adopererà per ridurre i "costi unitari" di conduzione dei servizi, così da recuperare risorse economiche per finanziare i nuovi sviluppi

## IT METRICS

Le Metriche che verranno usate per misurare il rapporto Prezzo/Prestazioni della DCOD ed il valore generato per il business si baseranno sulle seguenti categorie:

- 1) Indicatori di **efficienza**, ad esempio quelli che comparano il costo totale di funzionamento del sistema informativo di INAIL rispetto alla dimensione dell'utenza supportata (es. % rispetto al Fatturato INAIL, % rispetto ai Costi INAIL, Costo unitario per Dipendente INAIL...) e quelli relativi al costo totale di funzionamento di "una parte" dell'IT rispetto alle medie di mercato (es. Total Cost of Ownership di una Postazione di Lavoro)
- 2) Indicatori di **qualità dei servizi**, quali il rispetto dei livelli di servizio concordati (SLA) per i servizi continuativi e, nel caso dei progetti di sviluppo, il rispetto di tempi di rilascio, della qualità delle soluzioni e del CapEx consumato per realizzarlo.
- 3) Indicatori di quali **qualità degli asset IT** (es. eterogeneità, obsolescenza, ecc) e di **funzionamento della macchina IT** (es. KPI dei processi ITIL)
- 4) Indicatori **specifici dei Programmi Strategici** es riduzione customizzazioni, aumento utilizzo canali, trend di utilizzo canali, ecc.
- 5) **Indicatori di Valore generato per il business**, quali ad esempio riduzione dei costi di un processo, riduzione dei tempi di esecuzione ed altri indicatori finanziari
- 6) Indicatori di **Sicurezza**, per potere tenere efficacemente sotto controllo i rischi informatici.

# SUPPLY STRATEGY



# IT SERVICES

I Servizi forniti dalla DCOD a tutte le strutture di INAIL saranno i seguenti:

## 1) Sourcing IT

Analisi di mercato e di fornitori per l'individuazione di soluzioni applicative e infrastrutturali e acquisizione delle stesse, definizione di possibili scenari evolutivi.

## 2) Applications

Analisi, disegno, sviluppo, e manutenzione di soluzioni software anche in cooperazione con altri enti pubblici e privati

## 3) Information Management

Progettazione e gestione delle banche dati, gestione degli Open Data

## 4) Infrastructure & Operations Management

- Credenziali di accesso per gli utenti, anche in federazione con altri enti
- Posti di lavoro, fisso e mobile, comprensivo di acquisizione dispositivi, installazione, manutenzione, telecomunicazione, assistenza on site anche per eventi fuori sede, sicurezza degli accessi e help desk.
- Telecomunicazioni (voce, dati, videoconferenza, telefonia fissa e mobile)
- Servizi di postalizzazione e collaborazione, comprensivi di posta elettronica ordinaria e certificata, e social networking
- Sicurezza informatica, Business Continuity e Disaster Recovery
- Servizi applicativi, anche su dispositivi mobili
- Assistenza agli utenti

# ARCHITECTURE

L'istituto organizza le proprie soluzioni di erogazione dei servizi su 3 livelli logicamente distinti: il front end digitale, i servizi applicativi istituzionali, i servizi applicativi per le funzioni di Back End. Gli elementi fondamentali dell'architettura saranno i seguenti:

- Front End Digitale, composto sia da canali di interazione specifici di INAIL utilizzati per lo scambio automatico di dati con applicazioni interne ed esterne ad INAIL come pure di canali di interazione di terze parti
- Strumenti a supporto della User Experience
- Disaccoppiamento tra il Front End Digitale e i servizi applicativi sottostanti
- Continuità di servizi critici
- Contact Center Integrato
- Master Data di Aziende e Lavoratori
- Razionalizzazione dei Dati
- Sistemi di Back-End basati su pacchetti standard di mercato

## **Infrastruttura e standard Applicativi**

L'Istituto si dota di una serie di infrastrutture applicative trasversali alle varie soluzioni applicative e di uno stack standard per lo sviluppo delle nuove soluzioni e la progressiva migrazione delle applicazioni esistenti. Risultano particolarmente rilevanti le seguenti componenti:

- Servizi applicativi trasversali alle varie applicazioni
- Stack tecnologico di riferimento nel quale sviluppare le applicazioni
- Standard di sviluppo e integrazione di applicazioni
- Migrazione e ReHosting di applicazioni tra diverse piattaforme
- Marginalizzazione degli stack non-standard

L'estensione del canale mobile sarà l'occasione per operare un cambio di paradigma nel processo produttivo delle Applicazioni e del Portale dell'Istituto. In questo contesto saranno sviluppati nuovi standard e linee guida per lo sviluppo delle applicazioni e dei siti web, per garantire la realizzazione di software multiplatforma ed ottenere quindi riduzione del time to market, dei rischi, della complessità e dei costi di sviluppo e gestione.

## **Infrastruttura Tecnologica**

Le infrastrutture tecnologiche sono organizzate in base alle seguenti linee guida:

- Scalabilità, per consentire l'eventuale erogazione di servizi a terze parti
- Continuità operativa e disaster recovery
- Una Server Farm fisica che ospita risorse elaborative virtualizzate
- Tecnologie di conservazione dei dati differenziate per performance e costo
- Portabilità delle applicazioni sulle varie piattaforme elaborative
- Strumenti di gestione delle infrastrutture
- Capacità di migrare applicazioni legacy da piattaforme tradizionali ad altre

Per ulteriori dettagli vedi l'Appendice Supply Strategy.

# PEOPLE

## **■ Nuovo Modello di Funzionamento dell'IT**

Il nuovo modello di funzionamento della DCOD rafforzerà la capacità di erogazione dei servizi IT migliorando la qualità, l'efficienza complessiva e la scalabilità. Inoltre, saranno anche sviluppate modalità operative "agili e veloci", necessarie per gestire efficacemente il programma di cambiamento e la digitalizzazione dei servizi dell'Istituto.

Di seguito si riportano le caratteristiche principali del modello di funzionamento:

- Separazione tra i ruoli di Indirizzo e Attuazione
- Capacità di pianificazione strategica IT-Business
- Separazione tra i ruoli di gestione della strategia di sourcing e quelli di gestione operativa delle forniture.

- Modello federato di gestione delle architetture
- Presidio dei processi di Test & Release
- Industrializzazione dei processi di erogazione
- Separazione tra i ruoli di gestione della Domanda e di realizzazione
- Presidio dedicato dell'information management
- Presidio dedicato al programma di digitalizzazione
- Integrazione delle Operations di Contact Center
- Struttura dedicata di IT Audit
- Sicurezza e Rischio.

## ■ **Interazioni IT Business**

La strategia organizzativa della DCOD prevede meccanismi chiari di interazione tra la DCOD e le altre direzioni dell'Istituto sia sul piano delle pianificazione, della gestione della domanda e del supporto ai servizi erogati. Il modello di Governance (descritto nel paragrafo Governance) garantisce i corretti meccanismi decisionali sugli investimenti e le priorità IT.

Le Interfacce principali tra altre Direzioni e DCOD sono:

- I ruoli di Demand/Relationship management
- Il Service Desk IT Unico
- I Centri di Competenza Applicativa
- Le figure di Project Management
- Le figure di Data Stewart e Domain Leaders.

## ■ **Presidio delle aree strategiche: Digital Front End e Information & Analytics**

L'Istituto si organizza in modo mirato per presidiare le **due aree strategiche** coordinando la partecipazione delle diverse direzioni di business.

### **Presidio del Digital Front End**

Il presidio di questa area mira a creare un polo guida per lo sviluppo del programma di digitalizzazione dei servizi erogati e la trasformazione e gestione della esperienza digitale dell'utente, ridisegnando e migliorando continuamente i processi digitali e fisici integrati. Le principali responsabilità sono:

- Digital User Experience e Digital Brand
- Disegno dei Processi Digitali
- Gestione del Programma di Digitalizzazione
- Gestione evoluzione e monitoraggio Canali Digitali

### **Presidio Information & Analytics**

Il presidio di questa area è guidato dalla DCOD e vede la partecipazione attiva di rappresentanti delle Direzioni aziendali per le attività di definizione dei requisiti informativi e individuazione delle opportunità di applicazione delle tecnologie analitiche e di gestione delle informazioni. In particolare, parteci-

peranno in modo attivo persone provenienti dalla DCOD, dalla Consulenza Statistica e esperti di dati e informazioni presenti nelle varie Direzioni dell'Istituto.

- Policy, architetture e processi di gestione delle informazioni
- Opportunità e Requisiti per Advanced Analytics
- Coordinamento programma e progetti di Information Management
- Agile Factory for Analytics
- Supporto e coordinamento utenti

## ■ Skill Strategy

Le sfide di digitalizzazione completa dei servizi ed i vincoli strutturali all'aumento dei costi e blocco del turnover costringono l'istituto ad una evoluzione delle competenze interne sulle 10 direttrici principali attinenti al controllo dei fornitori ed integrazione end-to-end dei servizi, comprensione e sviluppo della domanda IT, gestione del cambiamento, gestione della evoluzione delle architetture e garantendo su aree strategiche il presidio metodologico e tecnologico mirato.

- Relationship Management
- Strategic Planning & Communication
- Architecture Management
- Project Management
- Program & Change Management
- Sourcing & Multi-sourcing Management
- Innovation Management
- Information & Analytics
- User Experience Design
- Capacity Planning & Resource Management

Per ulteriori dettagli vedi l'Appendice Supply Strategy.

# SOURCING

## Obiettivi di Business ed Implicazioni sulla Strategia di Sourcing IT

Contesto ed Obiettivi di Business	Implicazione sulle Strategie di Sourcing IT
Trasformazione INAIL in erogatore di servizi completamente digitali, esigenze di continuità ed affidabilità dei servizi digitali.	Sviluppare rapporti di fornitura che responsabilizzino i fornitori sulla qualità dei servizi finali erogati dall'istituto e non solo sulla qualità delle risorse umane fornite.
Innovazione continua del front-end digitale e multicanale per la erogazione dei servizi a imprese, lavoratori ed intermediari. Miglioramento continuo usabilità e semplicità di accesso, facilitando l'adempimento agli obblighi e colmando eventuali "divide" digitali.	Sviluppo anche tramite ricorso a mercato esterno di professionalità/servizi di nicchia di digital experience design e digital marketing. Introduzione layer di fornitori agili su temi di nicchia del Front End Digitale, introduzione Digital Agency per disegno e monitoraggio Customer Experience.
Progressiva espansione ed integrazione dei canali digitali e la trasformazione dei canali fisici a supporto del modello digitale, limitazione canale fisico attività che richiedono prossimità, delocalizzazione attività backoffice.	Mantenimento ed evoluzione fornitore dedicato su Front End per sviluppi su area web, integrazione con Contact Center ed integrazione fornitori nicchia area mobile ecc.
Richiesta di capacità avanzate di analisi retrospettiva e previsionale delle dinamiche di infortunio, rischio ed assistenza, per migliorare il rapporto tra risultato della attività assicurativa e costi sostenuti dal sistema dell'impresa. Contenimento dei costi operativi ed aumento della prevedibilità e controllo delle spese.	Scelta di fornitori IT specializzati e dedicati sulle tecnologie e pratiche di Business Intelligence ed Advanced Analytics.
Contenimento dei costi operativi ed aumento della prevedibilità e controllo delle spese.	Diminuire il livello di lock-in con i principali fornitori IT, aumentando il livello di competizione interna, attenuando posizioni dominanti con una maggiore possibilità e capacità di gestione delle transizioni in uscita.
Blocco del Turnover e progressiva diminuzione per pensionamento delle risorse umane interne.	Sviluppare massime capacità di controllo del multi-sourcing e sfruttare al massimo meccanismi virtuosi di "conflitto di interessi" e controllo reciproco tra fornitori. Rafforzamento e consolidamento attività di esercizio end-2-end.
Potenziale scalabilità servizi ICT INAIL verso altre amministrazioni.	Sviluppare capacità gestione multi-client e capability tecnologiche private/community cloud anche mediante supporto player esterni.

## ■ *Principi di Sourcing*

Gli elementi principali della strategia di Sourcing sono i seguenti:

- Separazione delle responsabilità di Approvvigionamento e Gestione Forniture
- Capacità di gestione strategica ed operativa di Fornitori e Forniture
- Ruolo fornitori specializzati su aree strategiche
- Integrazione e monitoraggio end-to-end dei servizi erogati
- Monitoraggio dei rapporti di costo / qualità delle forniture
- Separazione delle Forniture di Sviluppo, Gestione Applicativa e Gestione Infrastrutture
- Collaborazione con Centrale Acquisti della PA
- Gestione Strategica e Sistematica del SW e utilizzo risorse vendor SW

## ■ *Architettura di Sourcing a tendere*

La conseguente architettura di sourcing si articola su modelli di sourcing differenti per le varie aree, le principali caratteristiche sono:

- Introduzione ruolo fornitore Digital
- Specializzazione delle Forniture Sviluppo
- Utilizzo selettivo e strutturale dei SW vendors professional services per QA
- Introduzione di players specializzati su BI, DW e Analytics
- Consolidamento ed estensione del ruolo del fornitore di esercizio

Per ulteriori dettagli vedi l'Appendice Supply Strategy.



# RISCHI

Di seguito sono indicati i principali Rischi associati alla presente strategia e le contromisure che si ritiene di adottare per mitigarli.

NR	RISCHIO	CONTROMISURE
1	Difficoltà da parte delle Funzioni Utente ad accettare una relazione con la DCOD non più orientata alla realizzazione di richieste utente ma alla realizzazione corresponsabile della Strategia IT	Realizzare un piano di comunicazione esteso a tutti i livelli, per convincere i colleghi della necessità di seguire la presente Strategia IT e quindi di cambiare nella direzione proposta.
2	Resistenza da parte delle Funzioni Utente ad eliminare le personalizzazioni nei processi	Rendere le Direzioni Utente corresponsabili della implementazione della Strategia IT e misurare il loro Top Management anche rispetto al successo della Strategia IT
3	Resistenza al cambiamento da parte dei dipendenti della DCOD e difficoltà a prendere decisioni su approcci o tecnologie innovative	Comunicazione, coinvolgimento, formazione e supporto al management IT
4	Resistenza al cambiamento da parte dei fornitori che oggi erogano servizi su sistemi che verranno sostituiti	Sostituire le attuali soluzioni personalizzate, soprattutto nell'area Back End, con soluzioni a pacchetto "standard di mercato" che abbiano un'ampia disponibilità di servizi a supporto  Fare in modo che il fornitore documenti molto bene le attività che svolge secondo una metodologia standard conosciuta dalla DCOD  Contratti con i fornitori che includano forme di incentivazione al risultato (es. success fee)
5	Disponibilità di risorse economiche ed umane inferiore rispetto a quanto necessario per realizzare la Strategia IT	Presidiare da vicino il processo di budgeting dell'Istituto, intercettare le efficienze prodotte dalla maggiore informatizzazione e utilizzarle almeno in parte per finanziare gli sviluppi IT

NR	RISCHIO	CONTROMISURE
6	Evoluzioni del quadro normativo che rendono difficile la realizzazione della Strategia IT	<p>Proposizione di nuove proposte normative da parte del legislatore o dagli enti preposti (es. Agenzia Digitale) preferibilmente insieme ad altri enti della PA.</p> <p>Contribuire attivamente alla interpretazione delle nuove norme assicurandone, ove possibile, la compatibilità con la presente IT Strategy</p>



# PIANO STRATEGICO 2014-2016



PROGRAMMI IT E PROGETTI

Il Piano Strategico IT 2014-2016, definisce i programmi IT e i progetti destinati a porre in essere le linee strategiche definite nella IT Strategy descritta nella prima parte del documento.

I programmi IT sono stati suddivisi in **due aree principali**: programmi e progetti diretti a implementare il Demand riveniente dall'utenza (area Demand) e programmi e progetti (Area IT Innovation) diretti a intervenire sugli aspetti tecnologici ed operativi in cui si sviluppano le attività della DCOD.

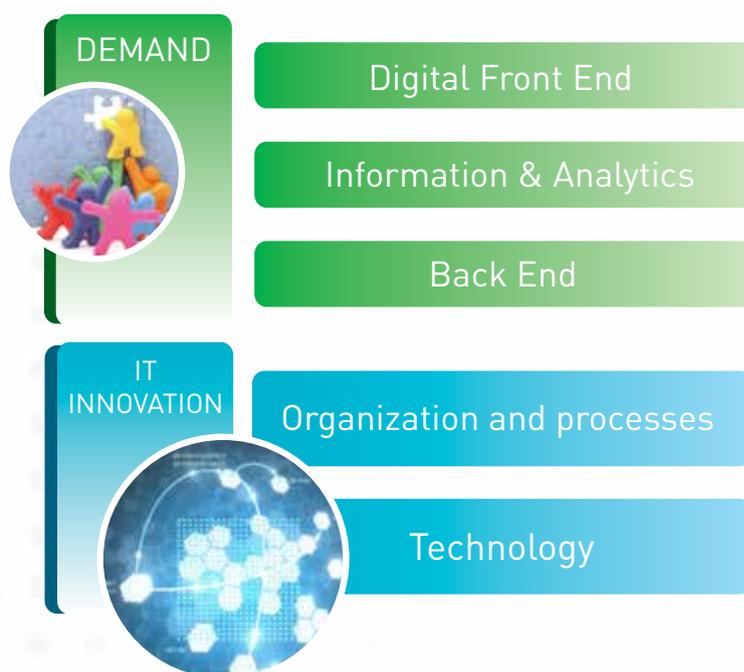
Fanno parte dell'**area Demand**, come indicato nella IT Strategy, i seguenti programmi IT:

- Digital Front End
- Information & Analytics
- Back End

Fanno parte dell'**area di IT Innovation** i programmi:

- Organization & processes
- Technology

Lo schema complessivo delle aree e dei programmi del Piano strategico 2014-2016 è il seguente:



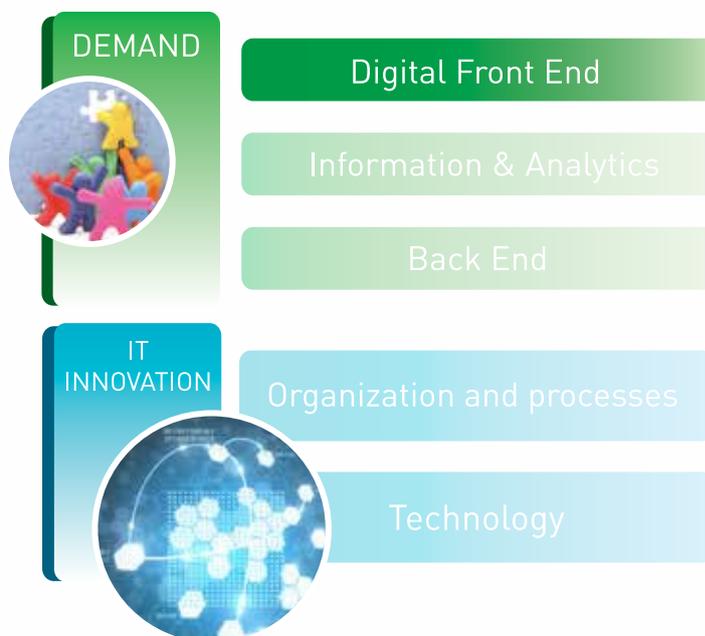
Ad ogni programma IT sono associati i progetti attraverso cui il programma verrà sviluppato nel periodo 2014-2016.

Una descrizione degli obiettivi di ciascun programma è riportata di seguito mentre le schede di ogni progetto sono riassunte in allegato.

# DEMAND

## Programma 1

# DIGITAL FRONT END



Il programma strategico di Digital Front-end prevede nel triennio un rinnovamento ed una evoluzione della rete multicanale di accesso ai servizi e alle informazioni dell'INAIL secondo i principi di:

- **innovazione**, volta al potenziamento della telematizzazione dei rapporti con l'utenza in coerenza con il processo di digitalizzazione, modernizzazione e semplificazione della PA;
- **centralità dell'utente**, con l'ampliamento della gamma di servizi erogati in modalità multicanale, "social" e "mobile", con una crescente attenzione verso la piena soddisfazione dell'utenza, semplificando e migliorando l'accessibilità, la trasparenza e la user experience anche e soprattutto in modalità self-service e proattiva;
- **economicità**, grazie all'introduzione di soluzioni standard, scalabili, modulari e facilmente manutenibili, in grado di adattarsi ai continui cambiamenti normativi e/o tecnologici e contenere i costi di intervento e di gestione.

In tale contesto si possono evidenziare le seguenti linee di intervento progettuale:

### 1) **Miglioramento della Customer Experience:**

interventi mirati a migliorare sempre di più l'interazione degli utenti con l'Istituto, mediante la semplificazione e l'immediatezza dell'accesso alle informazioni e ai servizi, attraverso una adeguata strutturazione e omogeneizzazione degli stessi che renda intuitiva la loro fruizione. Verrà istituito un Centro di Competenza sulla User Experience Digitale attuando interventi di riorganizzazione, di definizione dei processi operativi e di definizione dei KPI volti a misurare l'efficacia e l'efficienza operativa.

## 2) Rafforzamento della Brand Identity:

interventi finalizzati al rebranding e al rinnovo dell'identità digitale dell'Istituto attraverso la standardizzazione della user experience, il rafforzamento della percezione presso l'utenza della funzione di pubblica utilità dell'Inail, il riconoscimento e il potenziamento dell'identità del brand Inail, il posizionamento sui motori di ricerca.

## 3) Evoluzione del contact center:

diventa sempre più transattivo e proattivo, perfettamente integrato nella rete multicanale dell'Istituto incrementando la possibilità di accedere a servizi dispositivi e si configura come strumento imprescindibile per la presa in carico del lavoratore / infortunato.

## 4) Mobile e social services:

Interventi finalizzati a realizzare applicazioni "mobili" e "social" per utenti interni ed esterni, in piena integrazione con la rete multicanale, per dare valore aggiunto alla fruizione dei servizi disponibili migliorando la raggiungibilità degli stessi anche in mobilità e aumentando l'efficacia della comunicazione e i meccanismi di partecipazione.

## 5) Nuovi servizi telematici:

proseguirà, in coerenza con le linee progettuali sopra descritte, il percorso di telematizzazione dei rapporti con gli utenti, il potenziamento delle soluzioni di Enterprise Search, la condivisione dei dati e l'abilitazione della interoperabilità con altri enti ed organismi esterni, facendo leva sulla cooperazione applicativa e sugli open data, l'ottimizzazione e la velocizzazione dei processi e la riduzione dei costi, grazie all'uso di tecnologie quali la dematerializzazione dei documenti, la PEC e la firma digitale.



*\* schede riportate in allegato*

## Programma 2

# INFORMATION & ANALYTICS



Il programma strategico di Information Management per il triennio 2014-2016 ha come principale obiettivo la piena valorizzazione e l'utilizzo del patrimonio informativo dell'Istituto, anche integrandolo e confrontandolo con fonti esterne, al fine di fornire strumenti informativi e di analisi sia per la fruizione da parte di utenti esterni, sia, sul fronte interno, per lo sviluppo di modelli che migliorino le capacità previsionali, sia nell'area della pianificazione e del controllo, sia nelle aree della prevenzione e del rischio.

Fattore abilitante sarà la costituzione di un Presidio specifico per la Enterprise Information Management (EIM) con l'obiettivo di gestire le funzioni di data-governance e data-quality.

In particolare si procederà alla strutturazione del processo di pubblicazione dei dati in formato open, secondo i principi di trasparenza, partecipazione e collaborazione, per la piena condivisione e conoscenza tra pubblica amministrazione, cittadini, imprese ed enti pubblici. In questo ambito è fondamentale corredare gli "open data" con uno specifico "modello di lettura" degli stessi.

Sul fronte della **business intelligence** verranno potenziati gli strumenti di analisi e di lotta alle frodi, anche in integrazione con banche dati esterne, al fine di supportare le funzioni di vigilanza, di controllo e di prevenzione.

In area **Pianificazione e Controllo**, con l'obiettivo di effettuare analisi di varianza preventivi/consuntivi ed effettuare reporting direzionale, verrà realizzato un sistema integrato di CPM (Corporate Performance Management) che consenta ai sistemi di pianificazione e controllo di essere alimentati automaticamente dai sistemi contabili (sui dati di consuntivo e sugli scenari di budget).

Nel 2014, al fine di ottenere una vista unificata dei dati del lavoratore, sarà pubblicato lo Sportello Virtuale dello stesso e, nel corso del triennio, saranno progressivamente aggiunti nuovi servizi per la creazione di un vero e proprio Fascicolo elettronico del Lavoratore con servizi dispositivi e proattivi. Sempre in quest'ambito saranno sviluppati cruscotti di monitoraggio volti a verificare e migliorare la qualità e la fruibilità dei servizi offerti.

Nell'ambito dell'integrazione tra rischio, prevenzione e controllo, saranno sviluppati modelli che consentano di legare malattie professionali ed infortuni a tipologie di settore e sotto-settore industriale, lavorazioni, tempi di permanenza, parametri ambientali, caratterizzando l'azienda sotto il profilo di rischio e di safety.

Strettamente connessa con una visione integrata dei dati è l'attuazione del nuovo modello sanitario, con il fine di erogare servizi al malato o all'infortunato in maniera integrata con il SSN ed INPS.



*\* schede riportate in allegato*

## Programma 3

# BACK END



Il programma Back End afferente alla IT Strategy dell'Istituto è diretto alla implementazione delle aree applicative strumentali gestite dalla DCOD e alla loro coniugazione con le scelte tecnologiche e organizzative afferenti ad altri programmi del medesimo piano.

La maturità del patrimonio informativo in essere e quella del personale INAIL, consente di definire, come principale obiettivo del Programma di Back End, l'introduzione e l'evoluzione di sistemi applicativi atti a supportare i processi di pianificazione e programmazione relativi alle attività afferenti alla gestione degli acquisti di beni e servizi oltre al raffinamento di quanto già in essere per la parte Corporate Performance Management e Business Process Management.

In particolare, si prevede

- una completa reingegnerizzazione del processo di programmazione degli acquisti e della relativa fatturazione;
- una rivisitazione della gestione informativa del Patrimonio INAIL (con la creazione del fascicolo degli immobili);
- l'evoluzione della gestione informatica dei processi contabili (tale attività potrebbe richiedere anche una rivisitazione del quadro normativo e regolamentare);
- l'introduzione di cruscotti per l'analisi delle performance, secondo modelli econometrici e previsionali, di tutti i processi aziendali al fine di evidenziarne efficienza ed efficacia.

Sul tema delle Risorse Umane si palesano nuove esigenze informative, operative e gestionali. Questo impone all'Istituto una attenta analisi della revisione dell'impianto tecnologico a supporto di tali attività secondo i nuovi standard di mercato.

## BACK END

### Elenco progetti\*

- Ciclo Passivo
- Human Resource
- Patrimonio
- Previsione e Controllo
- Finance

*\* schede riportate in allegato*



# IT INNOVATION

## Programma 4

# ORGANIZATION & PROCESSES



Nell'ambito del Programma 4, inserito nell'area dell'IT Innovation, sono riassunti i progetti legati alla implementazione delle strategie IT di Control Strategy e Supply Strategy.

L'obiettivo è quello di definire nel corso del periodo 2014-2016 progetti che consentano di implementare le strategie IT definite e di disporre, attraverso una implementazione graduale dei risultati di ciascuna fase progettuale, di

- una efficiente struttura organizzativa,
- risorse sia interne che esterne adeguate quantitativamente e qualitativamente,
- efficaci strumenti di pianificazione & controllo
- una efficace gestione delle acquisizioni e dei fornitori coerente con gli obiettivi del Piano strategico definito.

Infine, l'ultimo progetto indicato ha lo scopo di definire una gestione complessiva integrata e strutturata del processo e dei progetti di cambiamento indotti dalla IT Strategy posta in essere.

I progetti definiti nel programma IT "Organization & processes" sono i seguenti :

- **Modello organizzativo** – definizione e messa in esercizio della struttura organizzativa, dei ruoli/responsabilità degli uffici, del piano formativo, dei processi e delle attività necessarie al funzionamento della DCOD
- **IT Financial** – definizione e messa in esercizio di un sistema di pianificazione e consuntivazione dei costi IT per strutture, utenti e servizi IT.
- **Sistemi direzionali** – implementazione di sistemi direzionali di sintesi che consentano di disporre delle informazioni necessarie alla governance dei servizi
- **Sourcing e Vendor** – definizione e gestione dei processi di acquisizione e dei rapporti con i fornitori
- **Governance e gestione del cambiamento IT** – definizione e gestione dei progetti di cambiamento, gestione del piano complessivo e valutazione delle risultanze del piano strategico 2014-2016.

## ORGANIZATION AND PROCESSES

### Elenco progetti\*

- Sistemi Direzionali
- Sourcing e Vendor
- Modello organizzativo DCSIT
- IT Financial
- Governance & Gestione del Cambiamento IT

*\* schede riportate in allegato*

## Programma 5

# TECHNOLOGY



L'innovazione tecnologica e la razionalizzazione dell'infrastruttura e delle applicazioni rappresentano pilastri portanti della struttura della DCOD. Infatti, sviluppare soluzioni tecnologiche all'avanguardia ed arricchire l'IT dell'istituto con infrastrutture automatizzate, flessibili ed affidabili gioca un ruolo necessario ed indispensabile nel processo di generazione di nuovi modelli di servizio on demand e nuovi livelli di efficienza IT nel pieno rispetto degli standard e dei livelli di servizio in riferimento alle best practices.

Il programma IT Innovation porterà quindi l'INAIL a ricoprire un ruolo di eccellenza nell'informatica pubblica, candidandosi ad essere uno dei poli, nel quale sarà possibile consolidare i Data Center di altre pp.aa, nonché un riferimento per nuovi modalità di lavoro, anche in mobilità, basati su avanzati modelli di comunicazione e condivisione per una più efficiente gestione del tempo e delle risorse.

Tale obiettivo verrà ottenuto attraverso :

- la ristrutturazione e riorganizzazione dei data Center dell'Inail: in particolare il CED di via Santuario Regina degli Apostoli sarà interessato, per tutto il 2014 e parte del 2015, da lavori di ristrutturazione edile e impiantistica per adeguarlo alle normative vigenti e standard di riferimento tecnologici; rif. Prog. Evoluzione Data Center
- l'evoluzione dell'infrastruttura che, oltre a consentire la razionalizzazione delle risorse in termini di consolidamento, virtualizzazione e ottimizzazione delle prestazioni, assicura un risparmio economico in termini di efficienza energetica, minore dissipazione di calore e, quindi, riduzione dei consumi del sistema di raffreddamento, minore investimento in risorse e riduzione del total cost di ownership (TCO) secondo un modello di "GREEN IT" e un'economia ecologicamente sostenibile; rif. Prog. Evoluzione e razionalizzazione delle Architetture Tecnologiche

- la creazione di un'offerta per Enti della PA di servizi di Data Center e Shared Services flessibili, affidabili ed evoluti dal punto di vista tecnologico nonché allo stato dell'arte per sicurezza informatica; rif. Prog. Abilitazione Servizi Infrastrutturali alle altre amministrazioni
- l'evoluzione della postazione di lavoro verso un modello esteso che integra nella infrastruttura dell'Istituto senza soluzioni di continuità sistemi di comunicazione e condivisione su device di tipo differente sia internamente che esternamente all'infrastruttura informatica; rif. Prog. Workplace e rete WAN
- l'ampliamento della capacità della rete geografica *per la trasmissione dati e la connettività delle unità periferiche dell'INAIL*; rif. Prog. Workplace e rete WAN
- la gestione e l'implementazione delle policy di sicurezza attraverso tecnologie di antivirus, e l'analisi e il controllo del traffico da e verso le reti Internet, Intranet ed Infranet attraverso la configurazione di prodotti che permettano di intervenire in real time e in modo proattivo; rif. Prog. Sicurezza e rischio
- la gestione ottimizzata delle risorse storage e backup ed archiving per supportare l'integrazione coerente di informazioni e processi nella gestione globale di un ambiente IT; rif. Prog. Data Retention
- l'individuazione strategia di retention per migliorare l'efficacia ed efficienza della gestione dei dati in linea con i requisiti di protezione e performance dei servizi (SLA); rif. Prog. Data Retention
- il rafforzamento delle infrastrutture applicative, attraverso l'implementazione di tecnologie evolute e all'ottimizzazione dell'ecosistema infrastrutturale a supporto dello sviluppo dei progetti applicativi; rif. Prog. Evoluzione Infrastrutture Applicative
- il miglioramento del complesso ecosistema dell'Esercizio Applicativo attraverso l'adozione di un modello fortemente orientato ad industrializzare i processi di gestione e controllo dei servizi erogati; rif. Prog. Evoluzione Esercizio Applicativo
- la reingegnerizzazione delle applicazioni per prendere vantaggio della evoluzione dell'infrastruttura fisica e applicativa e permettere una gestione in esercizio più affidabile e economica; rif. Prog. Reengineering Applicazioni



\* schede riportate in allegato



# FABBISOGNI FINANZIARI

(PIANO STRATEGICO  
2014-2016)

Sulla base dei programmi e delle linee di intervento indicate nel Piano strategico 2014-2016, di seguito viene formulata una stima dell'impegno della DCOD in termini finanziari per la realizzazione dei progetti e per la gestione ordinaria della attività di competenza nel corso del periodo considerato.

In termini complessivi, anche alla luce di quanto indicato dalle linee guida del CIV, si prevede che gli investimenti previsti dai progetti innovativi definiti nel piano saranno sostanzialmente finanziati dal progressivo efficientamento del processo produttivo, consentendo un mantenimento della spesa sui livelli del 2012.

Di seguito viene riportata la previsione dei fabbisogni finanziari pianificati per il triennio, con l'indicazione anche della previsione per l'anno 2013 :

Anno	Valore (mil)
2013	213
2014	215
2015	217
2016	217

La previsione annuale di spesa è stata suddivisa nelle tabelle successive nei macro aggregati relativi ai principali servizi della DCOD.

La tabella successiva riporta la previsione annuale suddivisa nei seguenti servizi :

- **Evoluzione dei sistemi** - nell'ambito della quale sono ricompresi i costi legati alla governance, evoluzione infrastrutturale, dei servizi e della sicurezza
- **Manutenzione e gestione ICT** - che comprende i costi legati alla gestione operativa della struttura
- **Altri servizi** - che comprende i servizi aggiuntivi erogati dalla struttura tra i quali i servizi di telecomunicazione, i costi del Contact Center, e la postalizzazione.

	2013	2014	2015	2016
<b>Evoluzione dei sistemi</b>	95	100	100	100
<b>Manutenzione e gestione ICT</b>	71	73	73	73
<b>Altri servizi</b>	47	42	44	44
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>213</b>	<b>215</b>	<b>217</b>	<b>217</b>

# ALLEGATI



# DEMAND STRATEGY

(ALLEGATO AL PIANO STRATEGICO IT 2014 - 2016)

## MISSIONE E CONTESTO DI RIFERIMENTO

### Missione di INAIL

Nel contesto del sistema previdenziale-assicurativo nazionale gli obiettivi di INAIL sono quelli di ridurre il fenomeno infortunistico e tecnopatico, assicurare i lavoratori che svolgono lavorazioni a rischio per la loro salute, garantire il reinserimento nella vita lavorativa degli infortunati sul lavoro.

Sul piano operativo, INAIL interagisce con numerosi stakeholders



Le aziende assicurate da INAIL sono circa 3,5 milioni: 2,5 milioni interagiscono con INAIL per il tramite di 50 mila intermediari (associazioni di categoria e consulenti del lavoro) mentre il rimanente 1 milione in modo diretto. Sia le aziende che gli intermediari accedono ai servizi di INAIL tramite sportelli fisici (accesso fisico) oppure in modo virtuale (con vari strumenti quali il call center o internet). Gli intermediari utilizzano in modo prevalente il canale virtuale, mentre le aziende che interagiscono direttamente con INAIL si ripartiscono in modo quasi paritetico tra accesso fisico e virtuale.

I lavoratori, a meno di un servizio virtuale specifico, interagiscono invece con INAIL in larga parte per il tramite degli intermediari (Enti di Patronato) e ove necessario tramite gli sportelli fisici di INAIL.

Le attività che INAIL svolge per erogare i propri servizi a aziende, intermediari e lavoratori possono essere ricondotte a 10 ambiti di riferimento, come risulta dal seguente schema.



Le attività incluse in ogni ambito possono poi essere associate ad un insieme di unità organizzative, più o meno ampio a seconda dei casi, che fungono da riferimenti prevalenti per queste attività (vedi appendice).

Le attività incluse in ogni ambito possono poi essere associate ad un insieme di unità organizzative, più o meno ampio a seconda dei casi, che fungono da riferimenti prevalenti per queste attività (vedi appendice). Nelle prossime pagine verranno illustrate per ciascun ambito alcuni elementi di contesto relativi al 2013, gli obiettivi che INAIL intende raggiungere a fine 2016 e le iniziative che INAIL prevede di realizzare nel triennio 2014-2016 per raggiungere tali obiettivi.

1. Accentrare le funzioni logistiche, strumentali e di supporto distinguendo tra Front Office (sanitari, prevenzionali, reinserimento e vigilanza) e Back Office (attività assicurative), accentrando in poli regionali accedibili via rete, favorendo la creazione di sportelli unificati con altri enti della PA;
2. Ridurre i costi di funzionamento dell'Istituto con iniziative che rendano più efficienti i processi: meno sistema informatico, più sistema informativo per una struttura più leggera e flessibile;
3. Supportare le esigenze informative dei vari ambiti di attività di INAIL mantenendo allineate le iniziative IT alle linee strategiche di INAIL e valorizzando le risorse umane chiamate a gestire i cambiamenti;
4. Nelle iniziative di cambiamento abilitate dalle tecnologie informatiche, la Direzione IT, d'intesa con l'Organizzazione, ha un ruolo fondamentale di governo e di realizzazione in partnership con le direzioni di business;
5. Qualora le iniziative comportino significativi cambiamenti nell'operatività degli utenti, verranno incluse adeguate attività di "change-management e comunicazione" per favorire l'adattamento degli utenti alle nuove modalità operative.

## ■ ASSICURAZIONE

Nel triennio 2014-2016 l'ormai completa **virtualizzazione dei servizi** permetterà a INAIL di ridurre in modo drastico il numero di pratiche assicurative gestite agli sportelli fisici. Infatti, le aziende gestiranno da remoto, direttamente o tramite gli intermediari, le pratiche assicurative con procedure semplici, tracciate e veloci e con documenti in formato digitale con pieno valore formale. Ove possibile ciò avverrà con scambi automatici di dati tra il sistema informativo di INAIL e quello delle aziende, in altri casi tramite l'utilizzo del portale internet di INAIL e di altri strumenti di comunicazione quali il call center e la posta elettronica ordinaria e certificata. L'aggiornamento dei dati, effettuato dai diretti interessati, oltre a rendere efficiente e tempestivo il processo operativo aumenterà la qualità dei dati, eliminando gli errori manuali di digitazione/trascrizione potenzialmente presenti lungo l'iter amministrativo.

L'attivazione di nuovi canali di comunicazione con le aziende, gli intermediari e i lavoratori con modalità di **social networking** consentirà inoltre ad INAIL di raccogliere informazioni puntuali sulle situazioni locali al livello di singole aziende/lavoratori, aumentando significativamente il patrimonio dati di INAIL sia in ampiezza che in profondità. L'insieme di questi dati, oltre che essere di grande valore per le attività di Prevenzione e Ricerca di INAIL, verrà messo a disposizione dei soggetti sociali interessati sotto forma di Open Data. Inoltre, dopo opportune elaborazioni, i dati verranno trasformati in informazioni a valore aggiunto potendo così essere proposti sotto forma di nuovi servizi informativi a valore aggiunto (a pagamento), costruendo la base per una nuova possibile fonte di ricavi per l'Istituto.

Sul fronte della vigilanza, INAIL si doterà di procedure atte a influenzare e pianificare l'attività ispettiva sul territorio in base alle informazioni di rischio delle imprese. A tale fine, la rete degli **ispettori** verrà dotata di device mobili con l'accesso ai dati provenienti dai processi operativi, dalla comunicazione social e da fonti provenienti da terze parti, come ad esempio i dati delle imprese con procedimenti penali connessi a infortuni sul lavoro provenienti dalle Procure. L'arricchimento di questi dati con indici statistici elaborati con tecnologie di BI (**Business Intelligence**) consentiranno inoltre di circoscrivere le aziende a rischio e quindi indirizzare in modo puntuale le attività ispettive. Questo permetterà agli ispettori di individuare con un elevato grado di affidabilità l'evasione e l'elusione contributiva, contribuendo da un lato a ridurre il numero di aziende che non paga il premio assicurativo e dall'altro ad aumentare la percentuale di lavoro irregolare individuato.

L'estensione del sistema informativo di INAIL alla dimensione dei lavoratori, realizzato anche grazie alla federazione e collaborazione applicativa con altri enti della PA (INPS, ASL ...), consentirà di gestire i servizi assicurativi mettendo al centro i lavoratori e le loro esigenze. L'adeguamento del modello dati e l'introduzione di una vista unica sul lavoratore consentirà di disporre di informazioni riferite all'intera sua vita lavorativa, al suo stato di salute, ai percorsi formativi etc. misurandone l'intensità, ad esempio il numero delle ore prestate per tipologia di lavoro. Ad esempio, già a livello delle basi dati amministrative si dovranno raggruppare informazioni come : assunzione, mansione svolta, cambiamenti di settore e lavorazione, malattie, infortuni, corsi svolti, curriculum etc.. e così facendo, i sistemi di prevenzione potranno intercettare situazioni a rischio, favorendo concretamente le migliori condizioni nei luoghi di lavoro in termini di salute e sicurezza. Sarà così possibile avere una piena visibilità della storia degli incidenti sul lavoro per azienda/lavoratore, erogare servizi personalizzati su segmenti omogenei di aziende/lavoratori, migliorare la user-experience rendendo fluido l'attraversamento delle varie fasi dei processi indipendentemente dai soggetti coinvolti della PA, e gestire in modo più mirato gli incentivi alle aziende che investono in sicurezza.

L'estensione delle competenze assicurative INAIL al settore **Navigazione**, con il confluire delle piattaforme informatiche ex-IPSEMA in quelle dell'Istituto, mettendo in comune le banche dati e adattando i sistemi informativi di INAIL alle specifiche necessità di questo settore. Detta operazione di armonizzazione consentirà, tra l'altro, un allargamento del portafoglio delle prestazioni erogate da tutte le sedi INAIL fermo restando il riconoscimento delle eccellenze esistenti ereditate dall'Ente disciolto.

Le interazioni tra INAIL e i soggetti esterni vedranno un forte potenziamento di tutti i canali comunicazionali. Un forte potenziamento dei canali virtuali sarà comunque affiancato dalla rivisitazione degli sportelli fisici (nei quali troveranno posto servizi del portafoglio INAIL e di altre PA). Sarà così possibile aumentare l'accessibilità sul territorio dei servizi INAIL in ambito assicurativo, compresi quelli del settore navigazione, anche grazie ad accordi di collaborazione con gli intermediari (esistenti per gli ambiti già coperti e nuovi per quelli non ancora riconosciuti), superando così i problemi non ancora completamente risolti del digital divide e della prossimità all'utenza.

L'insieme delle innovazioni sopra citate contribuirà da un lato a ridurre i costi operativi complessivi di funzionamento e dall'altro a migliorare la qualità dei servizi assicurativi (accessibilità, tempestività, trasparenza, efficacia).

### **Contributo IT**

- Semplificare procedure assicurative nei vari touch-point di interazione con aziende e intermediari
- Adattare procedure, basi dati e applicazioni INAIL al Settore Navigazione
- Implementare applicazioni per gli ispettori su device mobili
- Adottare un CRM baricentrato sui lavoratori
- Introdurre processi e strumenti di social networking con aziende e lavoratori
- Intensificare l'utilizzo della posta elettronica ordinaria e certificata con stakeholders
- Virtualizzare i servizi
- Potenziare la Business Intelligence
- Adottare strumenti di gestione documentale e digitalizzazione dei documenti
- Usare la federazione e collaborazione applicativa con aziende e PA
- Pubblicare in modo sicuro gli Open Data
- Adottare architetture applicative orientate ai servizi (SOA) e aperte allo scambio dati
- Standardizzare le infrastrutture tecnologiche
- Adottare software open source per la standardizzazione, anche come leva di riduzione dei costi IT
- Costruire ambiente B2B come estensione del SI INAIL (per i consulenti)
- Segmentare le funzioni del portale INAIL e correlarle a nuove profilazioni in modo da fornire agli sportelli multifunzionali l'accesso alle funzionalità specifiche

## **SANITÀ**

La definizione del nuovo Modello Sanitario INAIL, nell'ambito del Polo Salute e Sicurezza, cambiando il contesto di lavoro dell'area sanitaria prevede una profonda rimodellazione del portafoglio delle prestazioni erogate all'utenza (cure ambulatoriali, accertamenti diagnostici, prestazioni specialistiche e riabilitative), delle attività di studio e ricerca e dei modelli organizzativi.

Peraltro, le aspettative degli utenti sono ormai posizionate in termini di qualità sui livelli di eccellenza dei servizi erogati dalla sanità privata. Allo stesso tempo è necessario tener conto, al fine dell'evolu-

zione dei servizi INAIL, della disomogeneità sul territorio del SSN (Servizio Sanitario Nazionale) e della contrazione delle risorse pubbliche.

La strategia 2014-2016 di INAIL per la presa in carico integrale del lavoratore infortunato in collaborazione con il SSN e SSR prevede pertanto quanto segue:

- nella fase **a monte degli infortuni e delle malattie professionali**: una programmazione e tracciatura delle azioni di prevenzione oltre ad un monitoraggio della salute dei lavoratori per individuare le aree di rischio;
- durante la fase di **gestione degli infortuni o delle malattie professionali**: Centri di Eccellenza “salute e sicurezza” che siano capaci di erogare prestazioni innovative (es. protesi di nuova generazione, telediagnosi). Inoltre, e grazie ad accordi di collaborazione tra INAIL e il SSN, in maniera flessibile in ragione delle specificità e delle carenze/eccellenze del SSN sul territorio, consentire di gestire in modo integrato e senza soluzione di continuità l'erogazione delle prestazioni ai lavoratori;
- **a valle degli infortuni o delle malattie professionali**: la gestione proattiva del reinserimento sociale dei lavoratori con servizi personalizzati in funzione del contesto lavorativo e sociale in cui si trova il lavoratore.

Queste nuove modalità, oltre ai Centri di Eccellenza, richiedono la messa all'opera di un team di Risk Management, di opportune azioni di formazione al personale e di efficaci piani di comunicazione e informazione verso i lavoratori. Inoltre, sarà necessario fare evolvere il sistema informativo da strumento a supporto delle sole attività assicurative e sanitarie a strumento di conoscenza, interconnesso con il SSN (piani sanitari, fascicolo sanitario personale).

L'insieme delle innovazioni sopra citate contribuirà da un lato a ridurre i costi operativi complessivi di funzionamento e dall'altro a migliorare la qualità dei servizi sanitari (accessibilità, tempestività, trasparenza, efficacia).

## **Contributo IT**

- Adottare un sistema informativo sanitario centrato sul paziente, interconnesso con il sistema informativo del SSN (es. fascicolo sanitario personale), proattivo (es. alerting a fronte di eventi) e capace di supportare l'accoglienza, la riabilitazione e il reinserimento sociale
- Introdurre processi e strumenti di comunicazione “social e mobile” con i lavoratori
- Migliorare gli strumenti di conoscenza e analisi dei fenomeni in ambito sanitario al fine della programmazione degli interventi di prevenzione e di razionalizzazione dei costi.

## **PREVENZIONE**

Nell'ambito del triennio 2014-2016 verranno realizzate una serie di iniziative volte a rendere più efficaci queste attività aumentando in modo significativo la proattività di INAIL nei confronti delle aziende e dei lavoratori.

Verranno implementate soluzioni per la misurazione dei rischi e dello stato di salute di aziende e lavoratori e per la valutazione degli effetti che le azioni di prevenzione hanno sul numero di incidenti. Sulla

base di queste misure verranno più facilmente individuate le aree a maggior rischio (settori/aziende-lavoratori, territori) e indirizzate su queste le attività di prevenzione e quelle ispettive.

Verranno potenziate le attività di consulenza e reso le attività ispettive più incisive, trasformando progressivamente gli ispettori da soggetti sanzionatori a consulenti delle aziende, effettuando diagnosi dei rischi e proponendo soluzioni per mitigarli.

Verranno potenziate le capacità di progettazione di interventi formativi, realizzati corsi di formazione con contenuti specifici per i vari processi produttivi con rischi e patologie ad essi associati, ed erogata la formazione ai lavoratori e ai loro rappresentanti anche a distanza, con tecnologie multimediali accessibili online. Verrà facilitato l'accesso alle procedure di prevenzione nei luoghi di lavoro da parte di tutti i soggetti sociali interessati e verranno diffuse capillarmente sul territorio le informazioni relative ai rischi e le contromisure da adottare per mitigarli.

Le procedure operative della prevenzione verranno il più possibile automatizzate, rendendole così efficienti, veloci e tracciate.

### **Contributo IT**

- Potenziare la Business Intelligence e Analytics
- Adottare il paradigma dei Big Data
- Implementare tecnologie e-Learning per erogare online corsi di formazione multimediali
- Realizzare il SINP

## **RICERCA**

La Ricerca di INAIL è attualmente focalizzata, in prevalenza, sull'analisi statistica dei dati degli infortuni.

In questo ambito, nel triennio 2014-2016 verranno potenziate le capacità della Ricerca di influenzare le attività ispettive e dei decisori in genere, potenziate le competenze analitiche e previsionali, adottati adeguati strumenti informatici a supporto così da fornire supporti informativi, anche prospettici e di lungo periodo, agli enti previdenziali, ma anche al legislatore e al decisore politico per facilitare la produzione normativa.

L'insieme dei risultati prodotti della Ricerca saranno quindi usati nelle attività di formazione, informazione, consulenza e nelle attività svolte presso le aziende dagli ispettori.

Per quanto riguarda il settore Ricerca, verrà completata l'armonizzazione delle piattaforme informatiche ex-ISPEL con quelle di INAIL eliminando le duplicazioni, mettendo in comune le banche dati e adattando i sistemi informativi di INAIL alle specifiche necessità di questo settore.

L'insieme delle innovazioni sopra citate contribuirà da un lato a ridurre i costi operativi complessivi di funzionamento e i costi sociali (meno infortuni) e dall'altro a migliorare la qualità dei servizi di Ricerca (accessibilità, tempestività, trasparenza, efficacia).

L'insieme dei risultati prodotti della Ricerca saranno quindi usati nelle attività di formazione, informazione, consulenza e nelle attività svolte presso le aziende dagli ispettori.

Per quanto riguarda il settore Ricerca, la realizzazione del Polo Salute e Sicurezza comporterà l'armonizzazione delle piattaforme informatiche ex-ISPEL con quelle di INAIL eliminando le duplicazioni, mettendo in comune le banche dati e adattando i sistemi informativi di INAIL alle specifiche necessità di questo settore.

L'insieme delle innovazioni sopra citate contribuirà da un lato a ridurre i costi operativi complessivi di funzionamento e i costi sociali (meno infortuni) e dall'altro a migliorare la qualità dei servizi di Ricerca (accessibilità, tempestività, trasparenza, efficacia).

### **Contributo IT**

- Armonizzare il Registro Nazionale delle Malattie con la banca dati MALPROF (ex-ISPEL)
- Raccordare i dati della CONTARP con quelli di altri soggetti (es. ARPA)
- Ampliare la banca dati Agenti Biologici
- Integrare nel Portale INAIL gli strumenti per accedere online alle risorse informative della Ricerca
- Potenziare gli strumenti di Business Intelligence e Analytics
- Adottare il paradigma dei Big Data
- Implementare tecnologie e-Learning per erogare online corsi di formazione multimediali
- Introdurre processi e strumenti di comunicazione "social" con gli stakeholders

## **MARKETING**

Con l'obiettivo di avere a fine 2016 una sua completa identità digitale, INAIL perseguirà due direttive complementari e strettamente collegate: (1) lo sviluppo del Portale Istituzionale e (2) l'utilizzo delle piattaforme sociali.

Nel corso del 2013 INAIL completerà l'adozione del paradigma web 2.0 con la messa in esercizio del nuovo portale istituzionale, che consentirà una comunicazione bidirezionale con aziende, lavoratori e stakeholders in genere, consentendo così la raccolta dei loro feedbacks e il loro utilizzo per migliorare e personalizzare i servizi.

L'utilizzo del nuovo Portale, orientato alla collaborazione e interazione con gli utenti, favorirà la transizione di aziende e lavoratori dall'accesso ai servizi tramite sportelli fisici all'accesso virtuale, aumentando al tempo stesso la percentuale di aziende che interagisce direttamente con INAIL senza gli intermediari.

Questa evoluzione tecnologica sarà accompagnata da una rimodulazione delle competenze comunicative, organizzative e comportamentali degli utenti interni coinvolti nei processi editoriali e più in generale produttivi, orientando le loro attività su una visione per servizi e aperta all'ascolto degli utenti e non più per compiti e pubblicazione unidirezionale di contenuti.

La creazione dei piani di comunicazione e dei contenuti editoriali, la loro pubblicazione sul portale e la gestione dei feedbacks dovranno tenere in conto delle potenzialità e delle specificità dei nuovi media digitali. Sarà quindi fondamentale monitorare il loro sviluppo con gli strumenti messi a disposizione del nuovo portale, per potere intervenire se necessario i correttivi del caso. Gli utenti andranno ingaggiati anche sui social network e i canali di comunicazione non proprietari dell'Istituto e in generale esterni

alla PA. Ciò implicherà non solo una riorganizzazione della struttura deputata alla comunicazione ma anche una più generale presa di coscienza e partecipazione diffusa alla comunicazione; pertanto andranno organizzati interventi formativi e di introduzione all'utilizzo delle piattaforme social indirizzati a tutti i dipendenti. Sarà necessario presidiare e monitorare tali piattaforme, seguendone l'evoluzione in termini tecnologici e di comunicazione, sfruttandone le sempre più estese capacità di engagement degli utenti per favorire in generale lo sviluppo di un "sentiment" positivo verso l'Istituto.

L'insieme delle innovazioni sopra citate contribuirà da un lato a ridurre i costi operativi complessivi di funzionamento e dall'altro a migliorare la qualità dei servizi di Marketing (accessibilità, tempestività, trasparenza, efficacia).

### **Contributo IT**

- Adottare i paradigmi della User Experience e della SOA nella definizione delle architetture
- Massimizzare il riutilizzo di componenti sw
- Armonizzare le basi dati, le applicazioni e i servizi
- Adottare con il massimo rigore gli standards architetturali e di sviluppo
- Utilizzare le metriche e tecnologie di Web e Social Media Analytics (es. sentiment analysis)
- Dotarsi di strumenti di monitoraggio realtime delle piattaforme social

## **GOVERNANCE**

Attualmente le fonti informative da cui vengono prelevati i dati necessari al governo di INAIL mancano di un glossario condiviso che renda omogeneo il significato dei termini usati.

Tutto questo rende problematica la presa di decisioni.

In questo ambito, nel triennio 2014-2016 verrà realizzato un cruscotto strategico per il Top Management che attingerà i dati consuntivi e preventivi dai sistemi alimentanti con cui sarà automaticamente collegato, contenente tutti gli indicatori chiave di performance (KPI) necessari per capire come evolve l'Istituto nei suoi vari ambiti di attività (core e di supporto). Parallelamente verranno attivati meccanismi di controllo della qualità dei dati e dei processi alimentanti, definito un glossario dei termini e preparati corsi di formazione per mettere gli utenti nelle condizioni di comprendere perfettamente il significato dei dati e i valori in gioco.

Il cruscotto verrà quindi esteso anche al Middle Management per favorire lo sviluppo di una cultura della decisione basata su fatti certi e condivisi e su razionali espliciti, nonché per orientare l'esecuzione dei piani operativi verso le direzioni indicate dal Management dell'Istituto.

L'insieme delle innovazioni sopra citate contribuirà da un lato a ridurre i costi operativi complessivi di funzionamento e dall'altro a migliorare la flessibilità e la qualità della Governance di INAIL (accessibilità, tempestività, trasparenza, efficacia).

## Contributo IT

- Integrare i diversi sistemi di reporting direzionale
- Revisionare e finalizzare la reportistica direzionale
- Costruire un cruscotto strategico in fasi progressive:
  - 2013: prima versione per il CIV
  - 2014: versione complessiva
  - 2015: nuovo sistema contabile e previsionale

## ■ PROCUREMENT

Il contenimento delle spese di funzionamento dell'Istituto, richiesto da recenti normative e necessario per mantenere un adeguato equilibrio economico, va ricercato organizzando in modo efficace il processo di procurement, eliminando le attività a basso valore aggiunto, sfruttando le economie di scala e cogliendo ove possibile sinergie con altri enti della PA.

Nel triennio 2014-2016 si realizzeranno progetti volti a ridurre i costi di acquisto, a parità di prodotti/servizi, a contenere e a ridurre le attività a basso valore aggiunto.

A tale scopo INAIL si doterà di un processo di procurement, paperless e tracciato, organizzato secondo principi di massima efficienza ed efficacia; ridurrà e razionalizzerà i centri di acquisto di INAIL; definirà chiare matrici di responsabilità e workflow di giustificazione/approvazione delle richieste di acquisto; definirà un processo di stima della domanda per merceologia, considerando consumi e necessità future; condividerà le forniture tra i vari centri di acquisto di INAIL e ove possibile anche con altri soggetti della PA; costruirà un albo fornitori corredato da vendor rating; attiverà un processo di monitoraggio della qualità dei fornitori e del ciclo di approvvigionamento ed infine adotterà un sistema premiante per favorire l'adattamento dei comportamenti e il miglioramento delle prestazioni del personale.

## Contributo IT

- Adottare un sistema informativo a supporto del procurement che supporti le fasi di planning, workflow, execution e monitoring aperto allo scambio dati con altri sistemi e integrato con il sistema contabile ed altre procedure/banche dati interne (trasparenza, albo fornitori ecc.)
- Adottare un modulo applicativo di gestione delle scorte di magazzino, per avere una visione trasversale delle scorte esistenti nelle varie sedi tale da consentire, ove possibile e conveniente, il trasferimento intersede in luogo di un nuovo acquisto
- Definire accordi di cooperazione applicativa (es. AVCP, Agenzia Digitale, Prefetture, Camere di Commercio) e scambio di dati con altri sistemi pubblici operanti nell'ambito degli approvvigionamenti
- Adottare una piattaforma di e-Procurement per gestire gare online
- Dematerializzare i documenti nelle fasi di approvvigionamento e di gestione dei contratti
- Automatizzare il ciclo ordine-fattura-pagamento, laddove vi siano stringenti controlli automatici e precise regole di approvazione

## ■ FINANCE & LEGAL

L'autonomia finanziaria e gestionale impone una allocazione delle risorse economico-finanziarie migliore di quella attuale. In particolare sarà necessario un robusto processo di pianificazione e controllo, una gestione efficace del patrimonio immobiliare e delle politiche di investimento, un accurato monitoraggio delle entrate e dei risultati delle azioni di contenimento delle spese, processi veloci ed efficaci di incasso e recupero crediti.

Nel triennio 2014-2016 INAIL realizzerà una serie di progetti grazie ai quali verrà ridotto lo scostamento tra preventivi e consuntivi e migliorati gli indicatori di performance relativi a incassi e recuperi crediti

### In particolare, INAIL implementerà:

- un processo di pianificazione e controllo, basato su missioni e programmi, con una chiara allocazione delle responsabilità dei budget e dei risultati consuntivi
- un modello econometrico che consenta di calcolare le variabili economico-finanziarie oggetto del processo di pianificazione e controllo
- un modello previsionale che, sulla base dell'evoluzione storica e assunzioni circa il futuro, consenta la programmazione a medio-lungo termine
- una revisione delle procedure di incasso e recupero crediti
- una rivisitazione del processo dei pagamenti, che implica anche la revisione del regolamento contabile dell'Istituto, con l'introduzione del mandato di pagamento telematico
- fatturazione elettronica

### Contributo IT

- Implementare un sistema di CPM (Corporate Performance Management) che consenta l'implementazione di processi di pianificazione e controllo con alimentazione automatica dei consuntivi dai sistemi contabili, scenari di budget, attraverso un modello econometrici e previsionale, analisi di varianza preventivi/consuntivi e strumenti di reporting direzionale (es. cruscotto strategico per il CIV);
- Implementare un sistema di gestione cespiti, per la gestione immobiliare;
- Implementare un sistema online delle disposizioni di incasso;
- Implementare un sistema di monitoraggio delle entrate per premi contributivi e esiti degli interventi di revisione delle spese di funzionamento;
- Automatizzare il recupero crediti per prestazioni di servizi resi alle aziende diversi dai crediti contributivi, incluso il settore marittimo.

## ■ HUMAN RESOURCES

La generale contrazione delle risorse umane nella PA, la ricerca di efficienze operative e le richieste di sviluppo di servizi a valore aggiunto impongono l'adozione di un nuovo modello organizzativo che, valorizzando le attitudini personali nell'attribuzione degli incarichi e utilizzando nuove leve motivazionali e strumenti di performance management, faciliti l'empowerment e il benessere organizzativo. Il sistema oggettivo di misurazione delle performance del personale e il sistema premiante ad esso collegato permetteranno di produrre un clima positivo e quel benessere organizzativo necessario per

permettere a tutti di contribuire con consapevolezza alla missione dell'Istituto.

Nel triennio 2014-2016 INAIL trarrà i frutti della revisione organizzativa messa in atto negli anni precedenti che ha spostato il focus operativo del proprio personale dall'adempimento di compiti in favore della missione perseguita, del servizio erogato. Nel triennio si consoliderà, quindi, una cultura del lavoro per processi consentendo a tutto il personale di conoscere come si svolgono le attività lavorative "a monte e a valle" rispetto a quelle nelle quali normalmente operano.

Inoltre, attiverà un monitoraggio quali-quantitativo delle attività svolte dal personale e implementerà sistemi oggettivi di valutazione delle performance del personale.

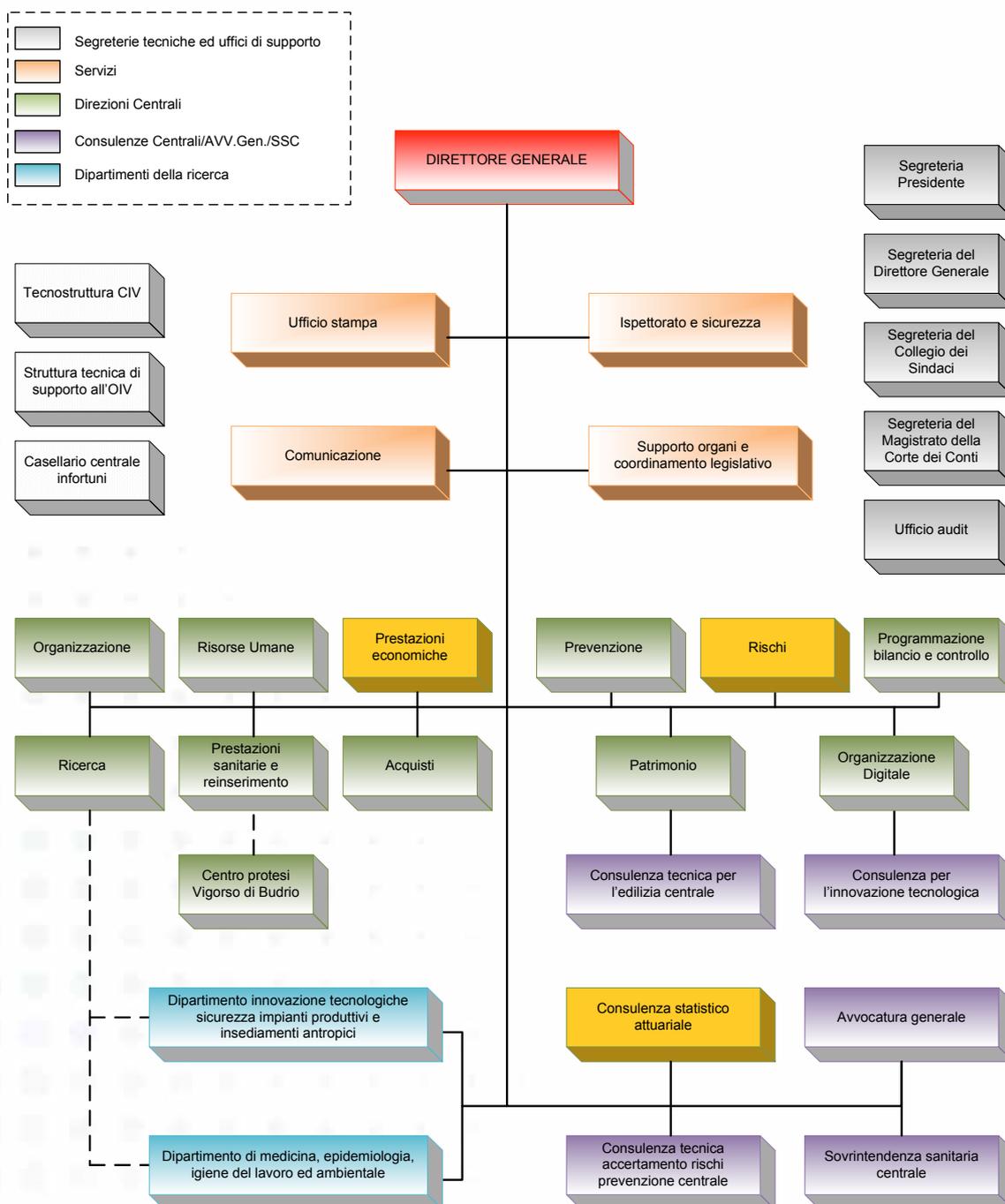
### **Contributo IT**

- Interpretare il Portale INAIL, inteso come desktop di lavoro di tutto il personale attivo nell'Istituto, come strumento di lavoro collaborativo dell'utenza interna all'Istituto e, ove opportuno, anche esterna
- Adottare strumenti di BPM (Business Process Management) per definire, integrare, ottimizzare e monitorare i processi aziendali, creando processi orientati alla massima efficienza di processo ed efficacia di business
- Adottare un software specialistico di Human Capital Management per gestire in modo strutturato obiettivi e risultati del personale
- Archiviare periodicamente le caratteristiche professionali e le attitudini del personale a ricoprire i ruoli aziendali
- Reingegnerizzare il fascicolo elettronico del personale, prevedendo l'introduzione della firma digitale e la conservazione sostitutiva, ed estendere il numero dei provvedimenti gestibili online

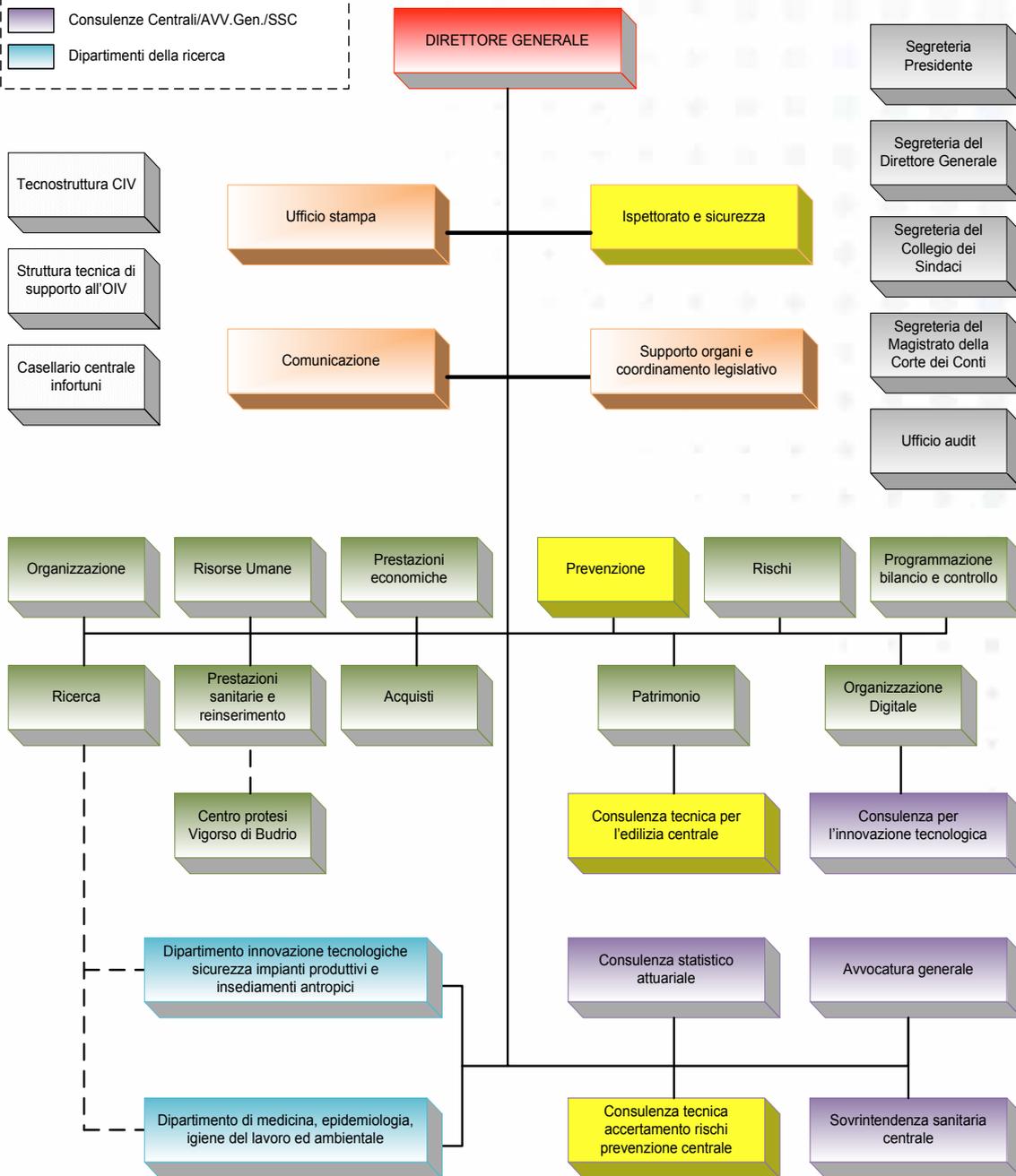
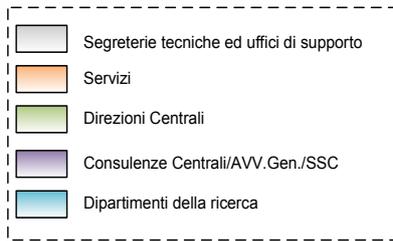
## APPENDICE

Di seguito, evidenziate in giallo, vengono citate le unità organizzative di INAIL prevalentemente coinvolte nei vari ambiti di attività.

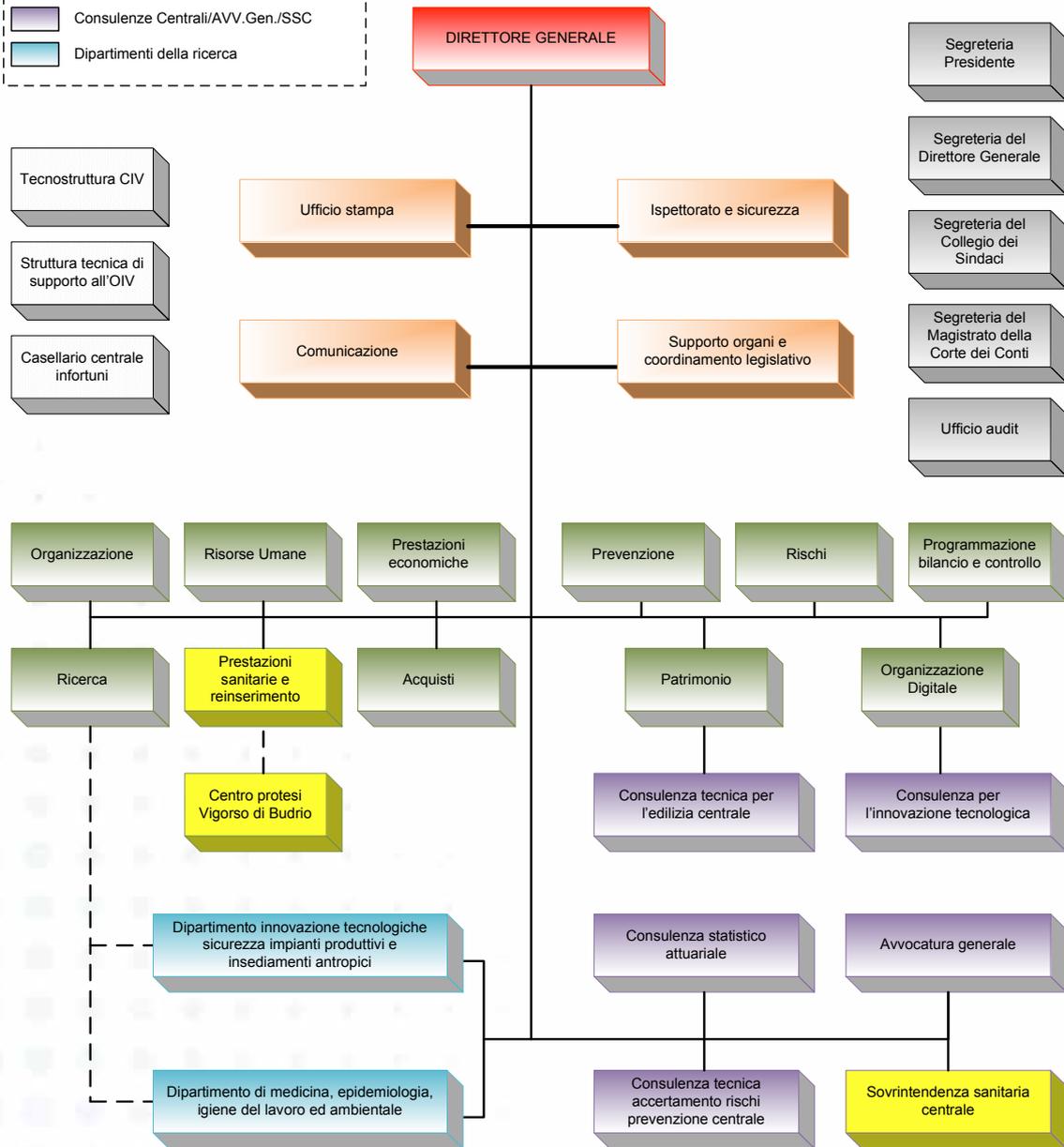
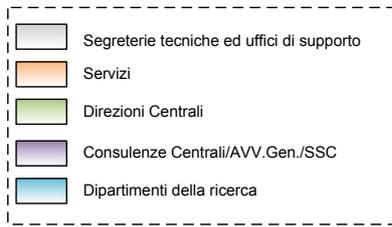
### Assicurazione



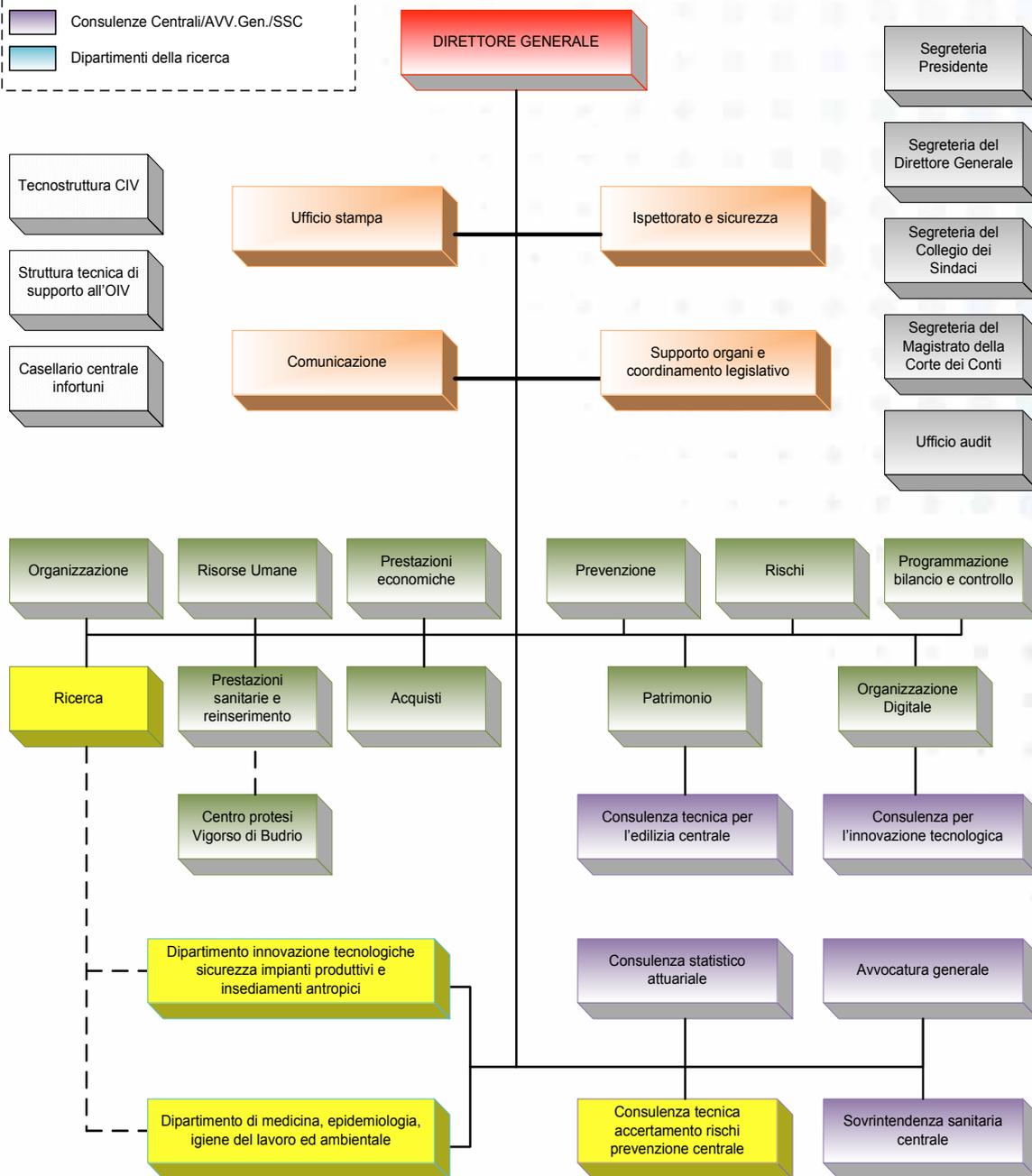
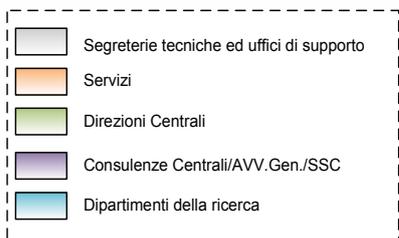
# Prevenzione



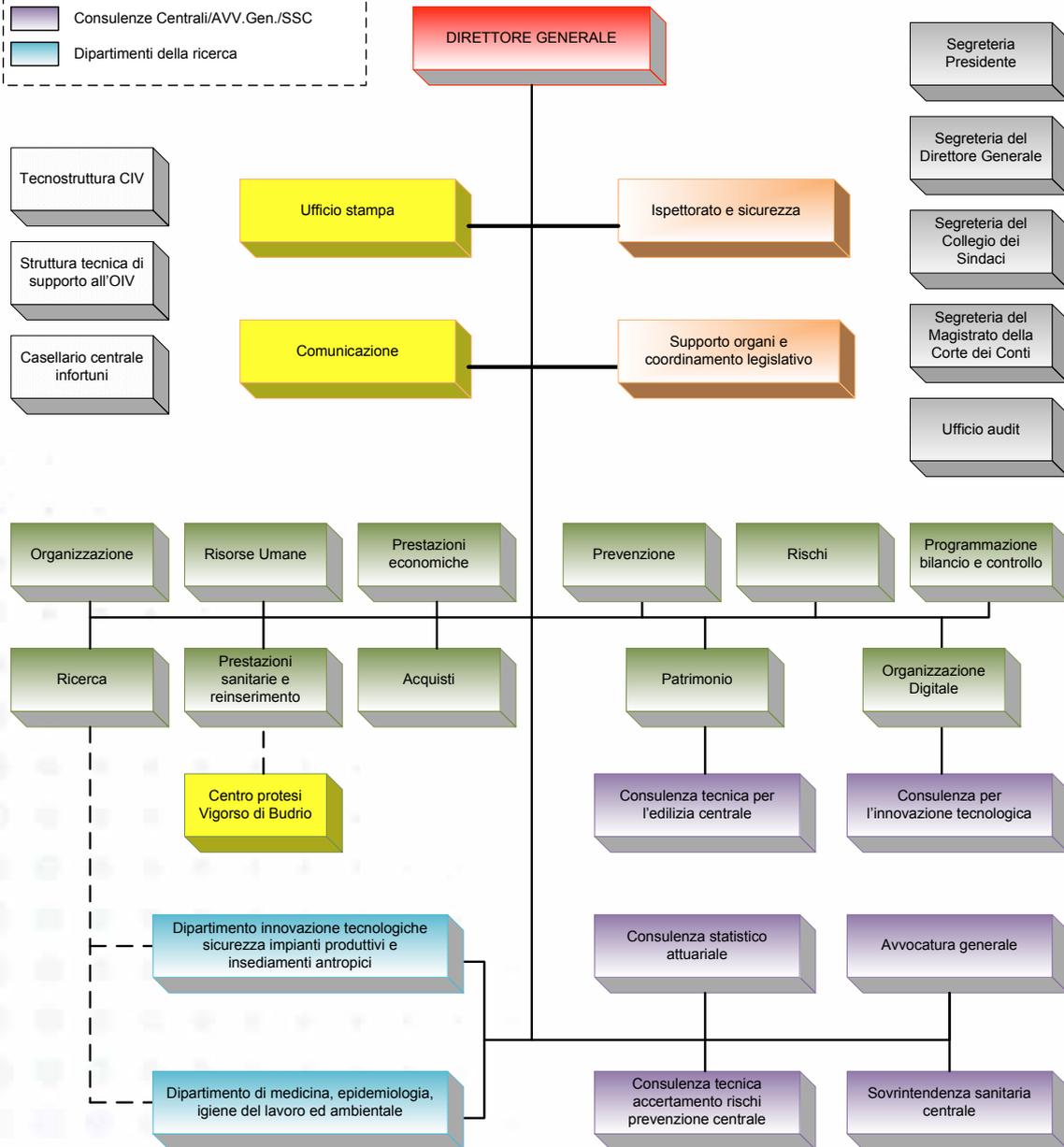
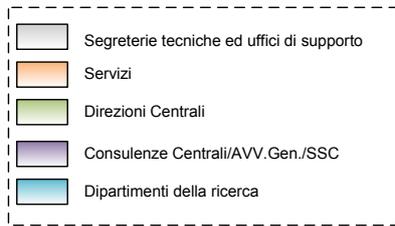
# Sanitario



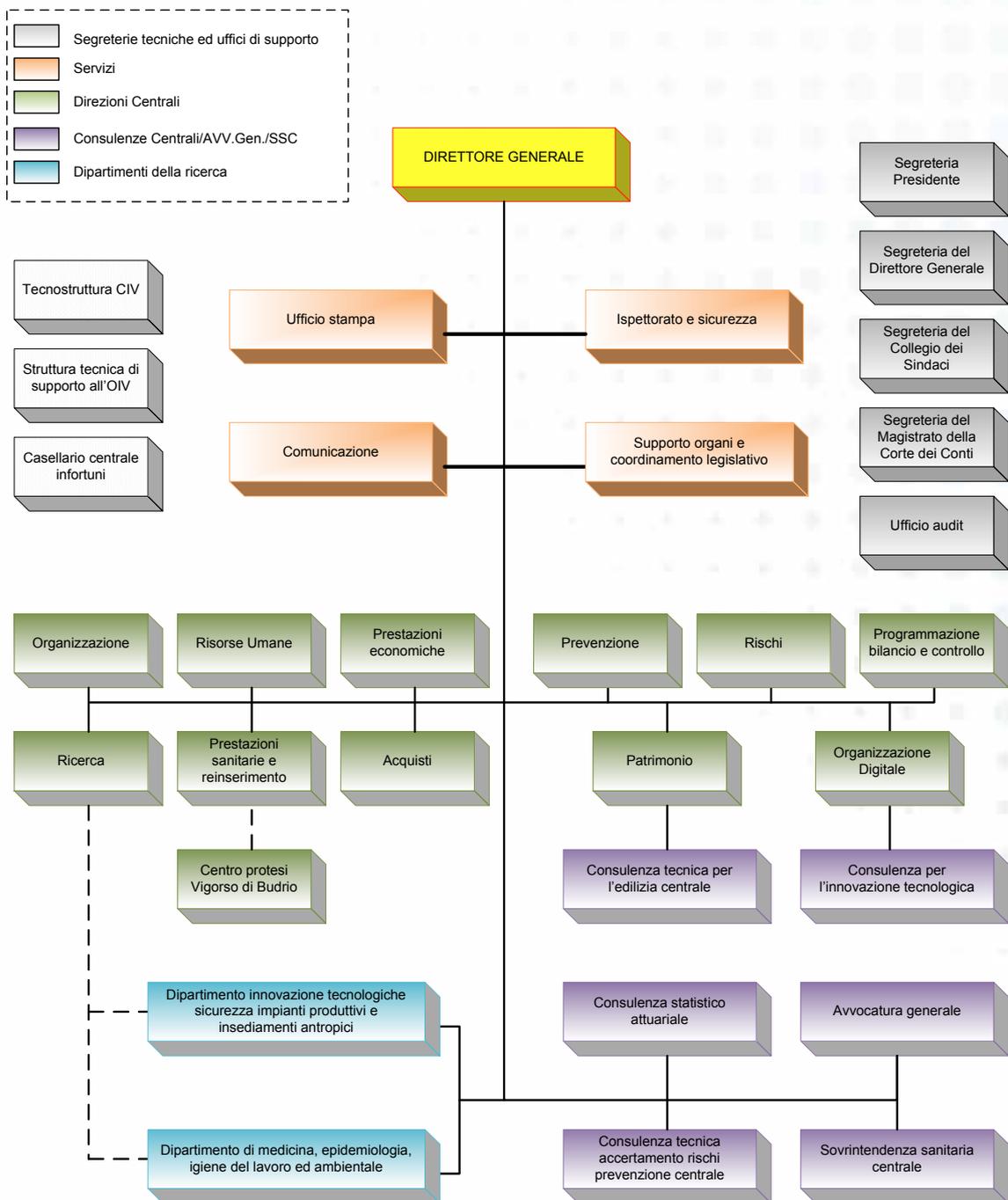
# Ricerca



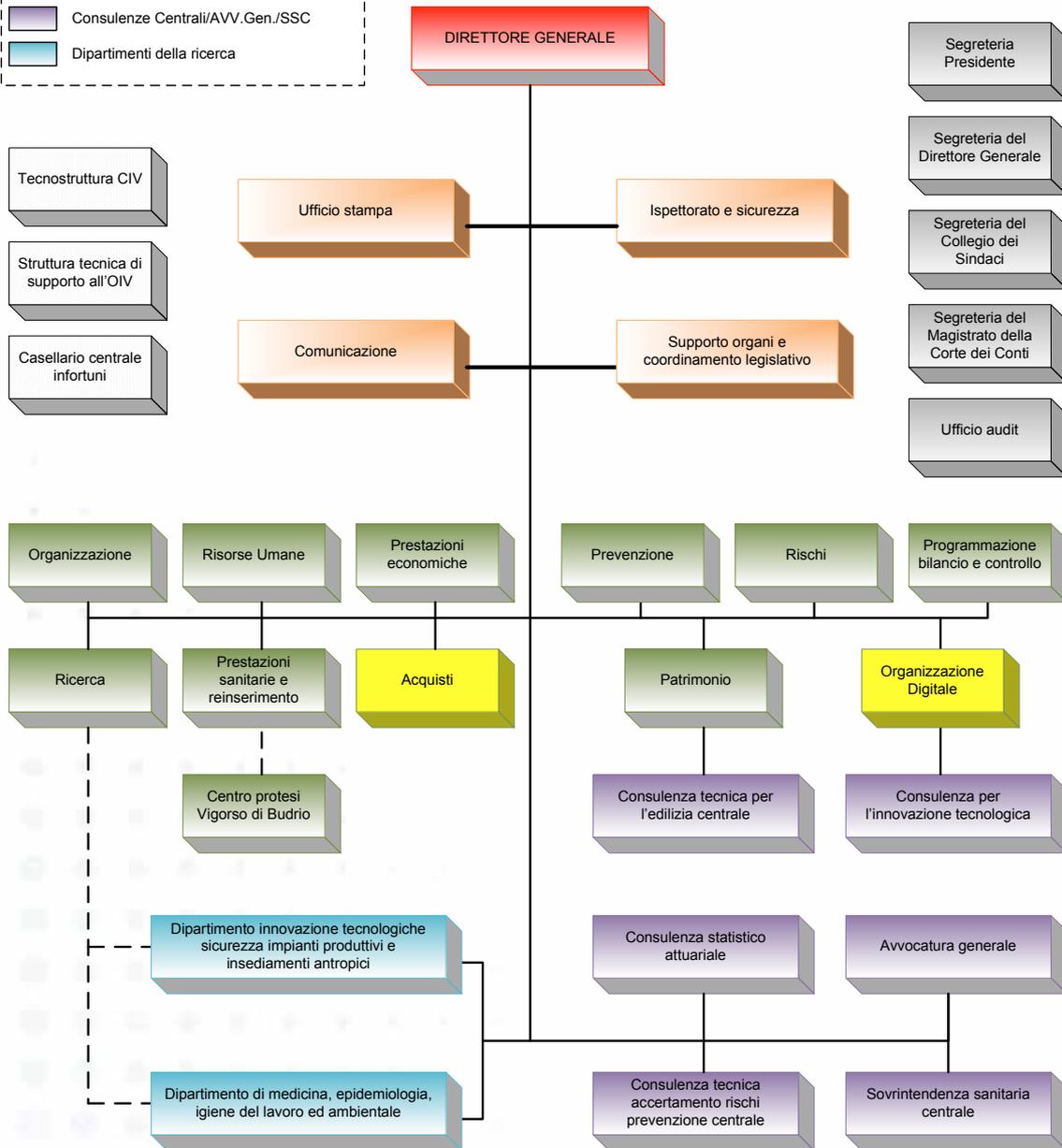
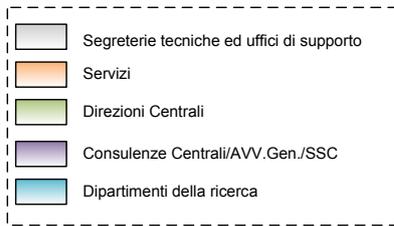
# Marketing



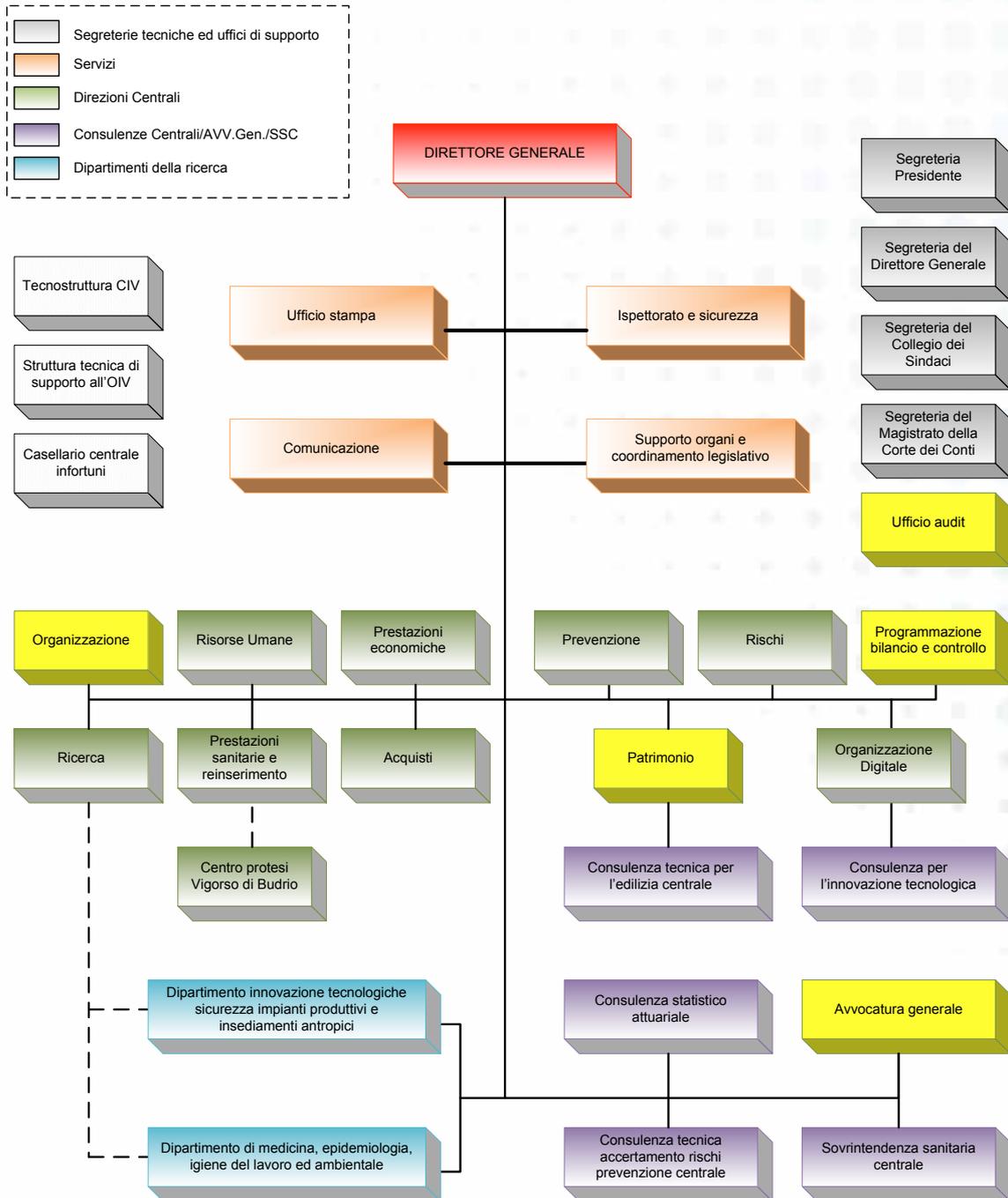
# Governance



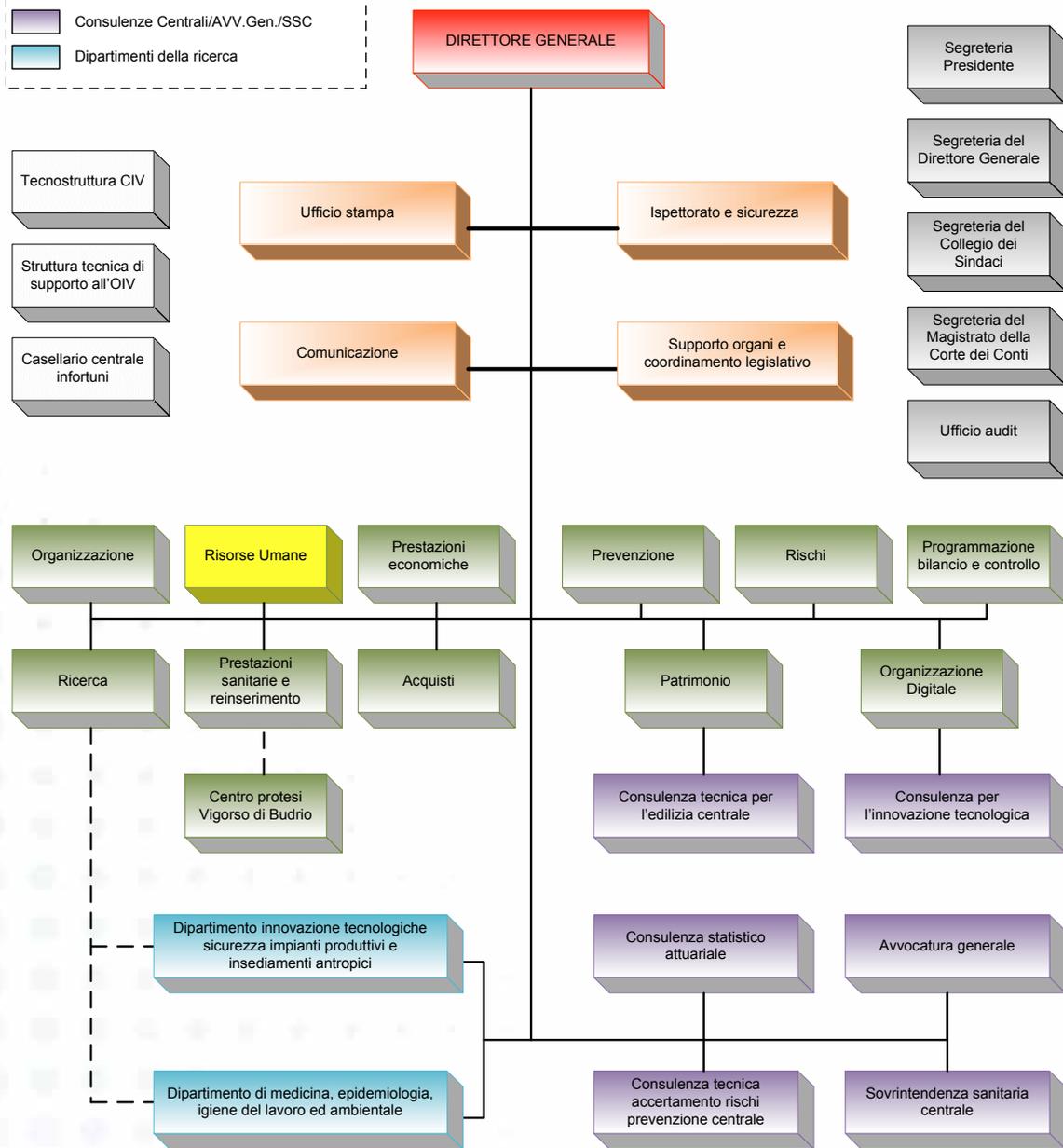
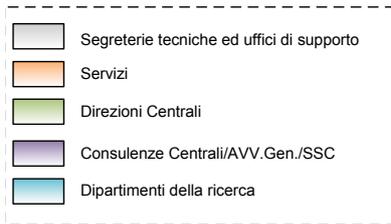
# Procurement



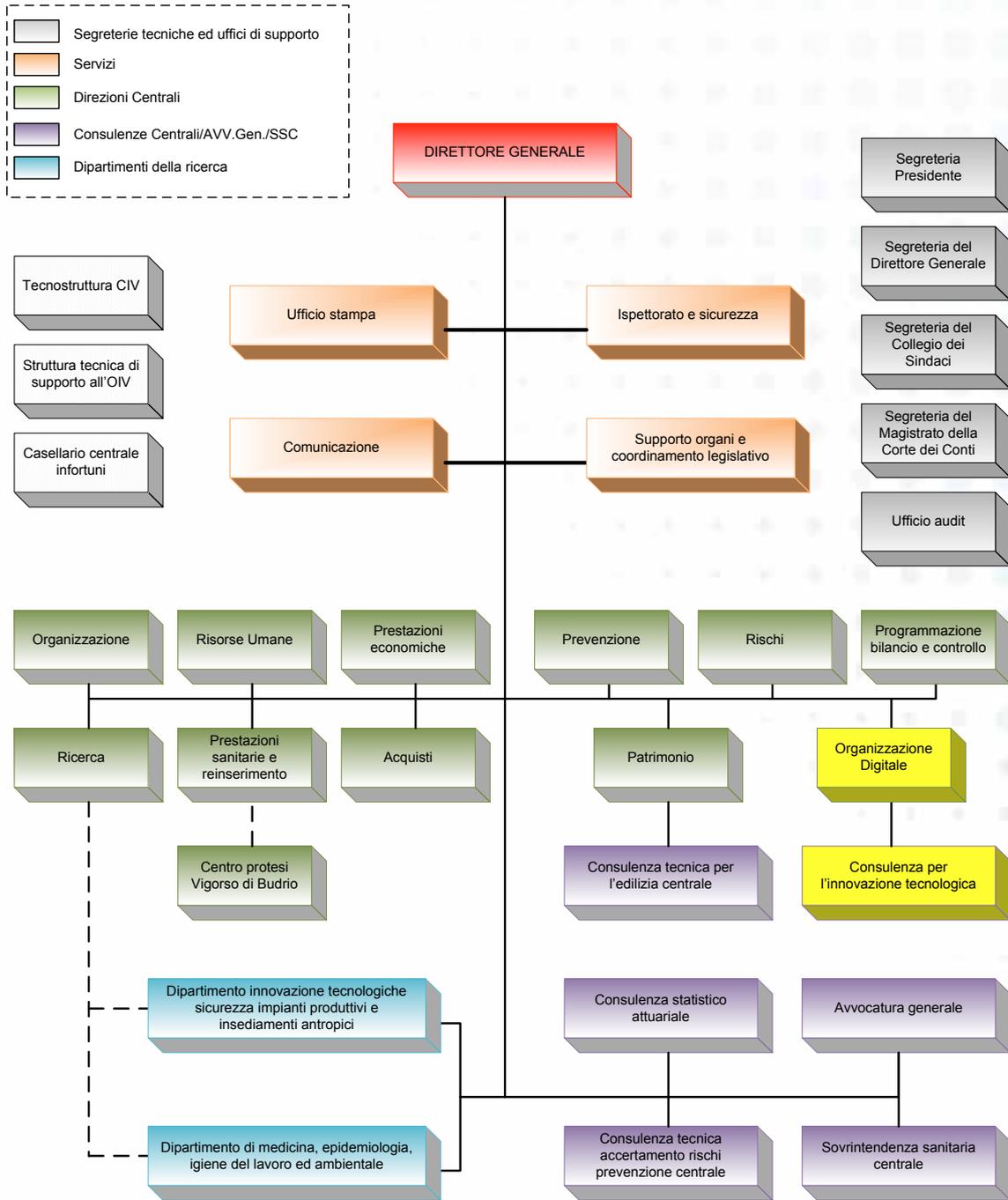
# Finance & Legal



# Human Resources



# Information Technology



# CONTROL STRATEGY

(ALLEGATO AL PIANO STRATEGICO IT 2014 - 2016)

Di seguito sono illustrati i principali meccanismi di controllo usati in DCOD per assicurare che lo svolgimento dei processi IT e l'erogazione dei suoi servizi avvenga nel rispetto delle regole di IT Governance e degli impegni presi con l'Utenza.

COMITATO E PARTECIPANTI	DECISIONI	INPUT	FREQUENZA
<b>IT Management</b>  <i>Direttore Centrale</i> + Dirigenti	Modifica dei principi IT	Proposte di modifica ai principi	Annuale
	Accetta/Rifiuta le proposte di soluzioni non-standard	Proposte di soluzioni fuori-standard	Trimestrale
	Azioni correttive sui processi di erogazione dei servizi	Gap analysis tra i livelli di servizio erogati e i SLA	Bimestrale
	People	Problemi organizzativi e proposte di soluzione	Semestrale
	Sourcing	Contratti più rilevanti	Bimestrale
<b>Standards Tecnologici, Architetture e Metriche</b>  <i>Direttore Centrale</i> + (...)	Definisce gli Standards Tecnologici, le Architetture e le Metriche	Proposte di modifica agli Standards Tecnologici, alle Architetture e alle Metriche	Semestrale
<b>Program Office</b>  <i>Direttore Centrale</i> + Dirigenti	Alloca le risorse dei Programmi ai Progetti a fronte di variazioni o imprevisti  Decide quali soluzioni adottare nel rispetto degli standard	Avanzamento lavori x programma.  Problemi aperti e proposte di soluzione  Richieste di Cambiamento o Nuove Richieste con analisi degli impatti	Bimestrale
<b>Progetti</b> DCOD Program Manager + DC Utente Program Manager	Azioni da intraprendere su progetti	Avanzamento lavori x progetto e problemi aperti	Mensile o ad hoc



# SUPPLY STRATEGY

(ALLEGATO AL PIANO STRATEGICO IT 2014 - 2016)

## ■ ARCHITECTURE

L'istituto organizza le proprie soluzioni di erogazione dei servizi su 3 livelli logicamente distinti: il front end digitale, i servizi applicativi istituzionali, i servizi applicativi per le funzioni di Back End.

- 1) Front End Digitale:** I canali di interazione del front end digitale sono interni (gestiti da INAIL) ed esterni (di partner verificati da INAIL o aperti su aree selettive). I canali principali sono:
  - a. Canali di Interazione INAIL:** portale web INAIL, Portale Mobile INAIL, Mobile APPs, Contact center, Cooperazione Applicativa G2G (Government To Government), Cooperazione Applicativa B2G (Business To Government) verso maggiori aziende (in partnership con sw vendor es. ERP per integrazione ed ecosistema), Open Data, Canali Futuri: Web API (per sviluppo aperto), Internet of Things (sensori, telemedicina, ecc.)
  - b. Canali di Interazione Terze parti:** Soluzioni di Intermediari, Canali Social, Portali di altre PA operanti in cooperazione applicativa, ecc.
- 2) Strumenti a supporto della User Experience:** monitoraggio della esperienza utente trasversale ai diversi canali
- 3) Disaccoppiamento Front End Digitale.** Le componenti tecnologiche che si occupano di gestire lo scambio informativo con gli utenti (il Front End) saranno architettate in modo da essere il più possibile "indipendenti" dalle componenti tecnologiche deputate a processare le informazioni una volta recepite dal sistema informativo così da rendere più semplice e veloce lo sviluppo del Front End.
- 4) Continuità Servizi Critici:** Al fine di garantire la massima disponibilità dei servizi più critici (es. soggetti ad obbligo telematico) erogati agli utenti finali vengono adottati selettivamente criteri di progettazione e soluzioni tecnologiche in grado di consentire il disaccoppiamento tra porzioni del servizio on-line (es. presentazione domanda / adempimento) e la catena di erogazione a valle.
- 5) Contact Center Integrato:** L'istituto adotta il sistema di contact center integrato per la gestione delle interazioni con gli utenti (telefonico, email, ..).
  - a.** I workflow di gestione delle richieste del contact center vengono supportati dai sistemi di forniti dalla piattaforma del Contact Center Integrato,
  - b.** i processi interni di erogazione dei servizi transattivi vengono supportati da applicazione e ove possibile soluzioni di BPM proprie dell'istituto,
  - c.** i dati del CC relativi alle interazioni lavoratori ed imprese contribuiscono ad alimentare la vista unica dell'utente che l'istituto sviluppa sul proprio front end digitale.
- 6) Master Dati dell'Impresa e del Lavoratore:** L'Istituto sviluppa un layer di aggregazione/federazione dati interni ed esterni relativi ad imprese e lavoratori (es. MDM) per realizzare la vista integrata e storica di lavoratori ed imprese. La vista integrata offre servizi a:
  - a.** Portale e altri canali (es. Contact Center e portale per vista integrata impresa e lavoratore)
  - b.** Raccoglie dati da Contact Center per vista unificata delle richieste
  - c.** Applicazioni avanzate di tipo Analytics e CRM-Analytics (es. per servizi outbound)
  - d.** Aggrega dati INPS/altre PA x costruire vista unica e storica del lavoratore e della impresa.
- 7) Razionalizzazione dei Dati:** al fine di normalizzare le definizioni dei dati e delle informazioni dell'Istituto per garantire viste coerenti agli strumenti analitici e riduzione degli errori ed incongruenze l'istituto adotta una strategia basata

- a. Introduzione layer di Metadata Management per riconciliazione dati esistenti e come strumento standard per i nuovi sviluppi
- b. Selettivi progetti di razionalizzazione dei modelli dati delle applicazioni esistenti mediante reingegnerizzazione ed adozione ove opportuno di strumenti di MDM

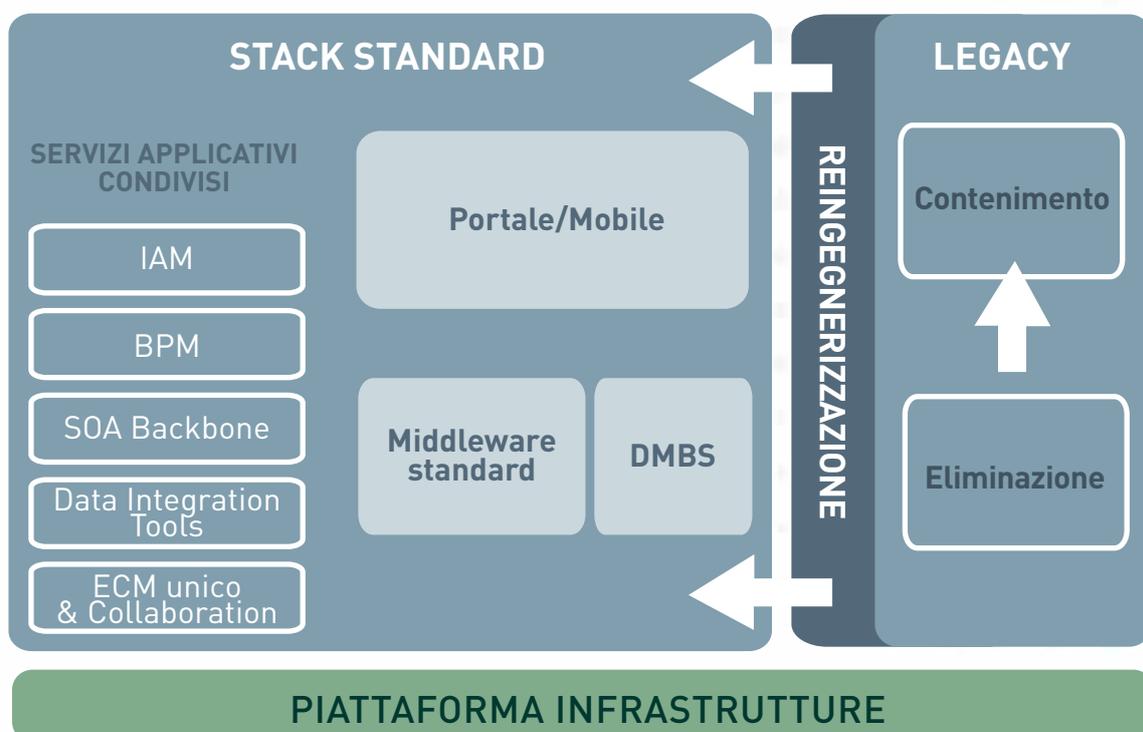
**Sistemi di Back End:** L'Istituto persegue la massima semplificazione delle customizzazioni o estensioni specifiche sviluppate nei sistemi di Back End: HR / Finance&Accounting / Real Estate / Procurement / CPM.

## **Infrastruttura e standard Applicativi**

L'Istituto si dota di una serie di infrastrutture applicative trasversali alle varie soluzioni applicative e di uno stack standard per lo sviluppo delle nuove soluzioni e la progressiva migrazione delle applicazioni esistenti.

- 1. Servizi Applicativi Trasversali:** L'Istituto definisce degli strumenti trasversali standard per tutte le applicazioni al fine di garantire la ottimizzazione dei costi e degli skill e per ottenere punti controllo centralizzati dei processi e dei flussi informativi. I principali servizi infrastrutturali condivisi sono: SOA Backbone, Enterprise Content Management & Collaboration, Identity Management, Data Integration, Business Process Management.
- 2. Stack Tecnologico di Riferimento:** L'Istituto definisce inoltre uno stack tecnologico standard e piattaforme di sviluppo standard: Application Server unico, Piattaforma di Portale.
- 3. Standard di Sviluppo ed Integrazione:** L'Istituto si dota di standard per lo sviluppo delle soluzioni applicative al fine di garantire la qualità delle soluzioni, dei processi di sviluppo, la facilità di integrazione, il riuso, la portabilità e la massima indipendenza da soluzioni proprietarie (es. limitando l'uso di estensioni proprietarie dei prodotti)
- 4. Migrazione e ReHosting**
  - a. Le manutenzioni rilevanti dovranno prendere in considerazione la migrazione sulla piattaforma di riferimento, seguendo le linee guida definite dall'istituto e documentando la analisi e relativa scelta.
  - b. Dovranno essere lanciate iniziative mirate per la migrazione e il rehosting delle applicazioni legacy sulla piattaforma di riferimento, mettendole in priorità in base alle esigenze di business di ciascuna unità organizzativa (Assicurazione, Prevenzione, ecc.)
- 5. Marginalizzazione stack non-standard:** al fine di contenere la crescita e la eterogeneità degli stack non standard e delle relative applicazioni legacy che non sono oggetto di reingegnerizzazione e/o rehosting vengono individuati prodotti tollerati e specifici stack di utilizzo degli stessi, l'uso di tali prodotti viene marginalizzato, tali prodotti non vengono estesi (es. con moduli o altre funzionalità), per i restanti prodotti non standard si prevedono progetti di eliminazione.

L'estensione del canale mobile sarà l'occasione per operare un cambio di paradigma nel processo produttivo delle Applicazioni e del Portale dell'Istituto. In questo contesto saranno sviluppati nuovi standard e linee guida per lo sviluppo delle applicazioni e dei siti web, per garantire la realizzazione di software multiplatforma ed ottenere quindi riduzione del time to market, dei rischi, della complessità e dei costi di sviluppo e gestione.

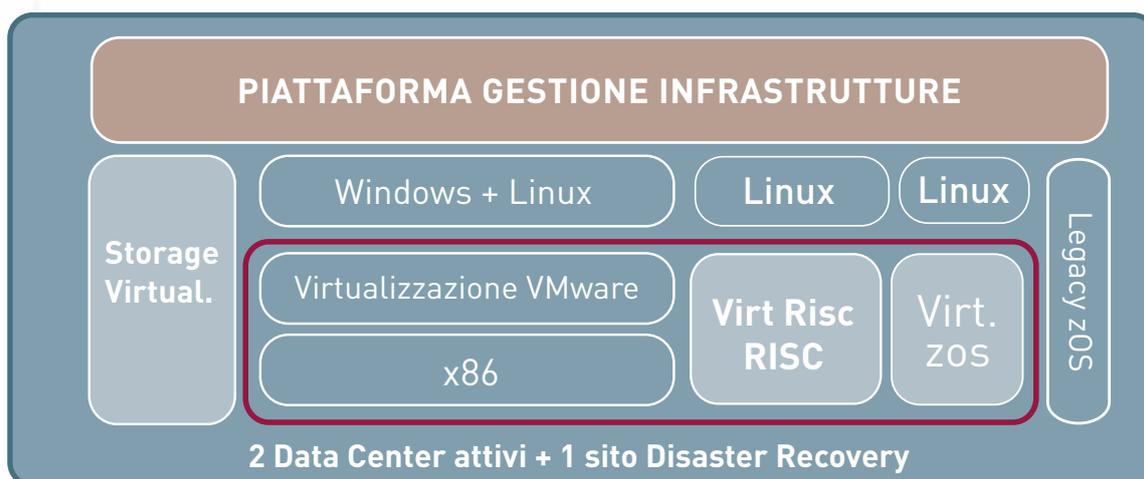


## Infrastruttura Tecnologica

- 1) **Capacità Shared Service Infrastrutturali:** Il sistema di infrastrutture dell'istituto consente la erogazione in modo scalabile di servizi infrastrutturali per l'istituto e potenzialmente per altre pubbliche amministrazioni mediante adozione di specifiche tecnologie di virtualizzazione ed automazione e di processi di gestione predisposti per la erogazione ad organizzazioni esterne.
- 2) **Data Center e Continuità Servizi Infrastrutturali:** La erogazione dei servizi avviene mediante due Data Center attivi per garantire la massima continuità di servizio e la ripartizione costante dei carichi di lavoro tra i due Data Center.
- 3) **Disaster Recovery:** Un sito di Disaster Recovery consente il recupero dei dati in caso di disastri in tempi coerenti con i requisiti di business e secondo un piano di continuità e disaster recovery condiviso con il resto dell'istituto.
- 4) **Ambienti Infrastruttura Virtualizzata:** L'infrastruttura tecnologica virtualizzata è basata su 3 ambienti differenziati per performance e costo.
  - a. Server farm x86 completamente virtualizzata mediante apposito layer di virtualizzazione in grado di supportare ambienti Windows e Linux
  - b. Sistemi RISC virtualizzati mediante meccanismi di virtualizzazione specifici in grado di supportare ambienti Linux
  - c. Mainframe IBM dotato di tradizionali tecnologie di virtualizzazione ed in grado di supportare Linux oltre che l'ambiente legacy zOS

L'Istituto si dota inoltre di una infrastruttura storage virtualizzata mediante apposito layer sw tutte le nuove applicazioni adottano tale infrastruttura.

- 5) **Soluzioni di Data Retention:** i servizi infrastrutturali offrono soluzioni differenziate per performance e costo per la conservazione dei dati, in fase di disegno le soluzioni applicative scelgono le politiche di retention in base al costo totale di gestione nel tempo ed alle performance richieste.
- 6) **Portabilità Applicazioni:** Le soluzioni applicative possono utilizzare in modo equivalente i vari ambienti della infrastruttura a seconda delle specifiche esigenze di performance/costo di ciascuna soluzione. Le applicazioni vengono testate per operare indifferentemente sui tre ambienti al fine di essere spostate su ambienti diversi per ottimizzate le necessità di performance, carico e costo.
- 7) **Piattaforma di Gestione Infrastruttura:** l'insieme di Strumenti di gestione delle infrastrutture e di controllo del servizio sono di proprietà dell'istituto e basati su suite commerciali in grado di garantire la massima integrazione ed automazione dei processi di erogazione.
- 8) **Migrazione Applicazioni Legacy:** L'istituto è in grado di garantire la portabilità delle applicazioni legacy (mainframe) su altre piattaforme mediante appositi strumenti di migrazione ed attività progettuali specifiche



## PEOPLE

### Nuovo Modello di Funzionamento dell'IT

I principi di funzionamento della struttura DCOD mirano a garantire e rafforzare progressivamente la capacità di erogazione servizi di qualità, scalabili rispetto alle esigenze dell'Istituto e potenzialmente di altre PA e con costi in linea con il mercato. Il modello di funzionamento mira a bilanciare le normali esigenze di efficienza rispetto a quelle di agilità e gestione del cambiamento e dei rischi necessaria per la digitalizzazione dei servizi dell'Istituto. Di seguito si riportano le caratteristiche principali del modello di funzionamento:

- 1) **Indirizzo vs. Attuazione:** Separazione dei ruoli di controllo ed indirizzo dai ruoli di attuazione delle politiche, delle strategie e linee di evoluzione definite.
- 2) **Pianificazione Strategica:** Consolidamento e sviluppo e delle capacità di pianificazione strategica IT-Business, delle capacità di individuazione, realizzazione e tracciatura del valore degli investimenti IT

- 3) **Presidio e Separazione Responsabilità del Sourcing:** Accentramento dei ruoli di gestione della strategia di sourcing, del processo di approvvigionamento e gestione del ciclo di vita dei fornitori, rispetto ai ruoli di utilizzo e gestione operativa delle forniture.
- 4) **Modello Federato delle Architetture:** Introduzione di un modello federato di gestione delle architetture basato su un coordinamento centrale del processo ed una forte responsabilizzazione delle Funzioni Applicative ed Infrastrutturali in primis nella definizione di regole e delle linee evolutive.
- 5) **Test & Release:** Presidio dei processi di Test & Release per migliorare i tempi di rilascio, la stabilità e la documentazione dei servizi rilasciati in ottica di riduzione del livello di lock-in con i fornitori.
- 6) **Industrializzazione ed orientamento ai Processi:** Industrializzazione dei processi di erogazione mediante adozione processi ITIL, incremento della capacità di misura della performance dei processi, e creazione ruoli di responsabilità di processo.
- 7) **Demand & Relationship:** separazione e specializzazione dei ruoli e delle professioni di Gestione della Domanda rispetto al coordinamento dei progetti realizzativi.
- 8) **Information management:** presidio dedicato delle discipline, dei processi e delle soluzioni strategiche di information management, data quality, business intelligence, Analytics, DWH, CPM attraverso funzioni dedicate.
- 9) **Front-end Digitale:** presidio dedicato alle discipline di disegno e controllo della customer experience, miglioramento processi digitali e gestione programma di digitalizzazione.
- 10) **Contact Center:** Integrazione delle Operations di Contact Center nel modello di erogazione servizi digitali multicanale.
- 11) **IT Audit:** Creazione di una struttura dedicata di audit dell'IT
- 12) **Nuovo Ruolo CIT:** stretta collaborazione tra CIT e DCOD, focalizzazione su aree di supporto coerenti con il modello organizzativo ed i processi DCOD
- 13) **Sicurezza e Rischio:** sviluppo della disciplina di gestione dei rischi e conseguente focalizzazione sulla valutazione del rischio IT e sviluppo di politiche.

## Interazioni IT Business

La strategia organizzativa della DCOD prevede meccanismi chiari di interazione tra la DCOD ed le altre direzioni dell'Istituto sia sul piano della pianificazione, della gestione della domanda e del supporto ai servizi erogati. Il modello di Governance (descritto nel paragrafo Governance) garantisce i corretti meccanismi decisionali sugli investimenti e le priorità IT.

Le Interfacce principali tra altre Direzioni e DCOD sono:

1. I ruoli di **Demand/Relationship management** costituiscono la interfaccia dedicata alla individuazione delle esigenze e degli obiettivi, supporto al change management organizzativo e gestione della soddisfazione.
2. Il **Service Desk IT Unico** costituisce l'interfaccia dedicata per il personale interno dell'istituto relativamente a segnalazione problemi sui servizi erogati, richiesta assistenza e piccoli cambiamenti.
3. I **Centri di Competenza Applicativa** forniscono servizi di supporto all'utilizzo ed evoluzione di specifiche aree applicative, coordinano la rete di utenti chiave nelle direzioni

4. Le figure di **Project Management** costituiscono l'interfaccia privilegiata per gli utenti interni dell'istituto per gli aspetti operativi di gestione degli specifici progetti di interesse delle direzioni.

## Il presidio delle aree strategiche: Digital Front End e Information & Analytics

L'istituto si organizza in modo mirato per presidiare le **due aree strategiche** coordinando la partecipazione delle diverse direzioni di business.

### **Presidio del Digital Front End**

Il presidio di questa area mira a creare un polo guida per lo sviluppo del programma di digitalizzazione dei servizi erogati e la trasformazione e gestione della esperienza digitale dell'utente, ridisegnando e migliorando continuamente i processi digitali e fisici integrati.

Le principali responsabilità sono:

- **Digital User Experience e Digital Brand:** definizione e controllo della user experience sui canali digitali e fisici integrati, sviluppo e gestione del brand digitale. Gestione iniziative social dell'istituto.
- **Disegno Processi Digitali:** disegno e miglioramento continuo dei processi di erogazione digitale, dei relativi ruoli e metriche, sviluppo architettura di business
- **Gestione Programma di Digitalizzazione:** program management, comunicazione e formazione relativa al programma di digitalizzazione.
- **Gestione evoluzione e monitoraggio Canali Digitali**

### **Presidio Information & Analytics**

Il presidio di questa area è guidato dalla DCOD e vede la partecipazione attiva di rappresentanti delle Direzioni aziendali per le attività di definizione dei requisiti informativi e individuazione delle opportunità di applicazione delle tecnologie analitiche e di gestione delle informazioni. Il presidio vede la partecipazione della DCOD, della Consulenza Statistica, degli Information Experts delle Direzioni, dei Responsabili dati nelle direzioni. Le principali responsabilità sono:

1. **Policy, architetture e processi di gestione delle informazioni:** sviluppo architettura delle informazioni, definizione processi, ruoli e responsabilità di governo e qualità dei dati, policy di classificazione, archiviazione e sicurezza dei dati
2. **Opportunità e Requisiti per Advanced Analytics:** Individuazione delle opportunità di utilizzo Analytics, requisiti di integrazione dati, strategia e piano per la Business Intelligence.
3. **Coordinamento programma e progetti di Information Management:** project e program management delle iniziative in ambito BI, DWH, Analytics, MDM, CPM ecc.
4. **Agile Factory for Analytics:** Gestione sviluppi agili in ambito BI
5. **Supporto e coordinamento utenti:** supporto specialistico agli utenti e coordinamento rete di utenti chiave per BI ed Analytics e responsabili delle informazioni

## Skill Strategy

Le sfide di digitalizzazione completa dei servizi ed i vincoli strutturali all'aumento dei costi e blocco del turnover costringono l'istituto ad una evoluzione delle competenze interne sulle 10 direttrici principali attinenti al controllo dei fornitori ed integrazione end-to-end dei servizi, comprensione e sviluppo della domanda IT, gestione del cambiamento, gestione della evoluzione delle architetture e garantendo su aree strategiche il presidio metodologico e tecnologico mirato.

1. Relationship Management
2. Strategic Planning & Communication
3. Architecture Management
4. Project Management
5. Program & Change Management
6. Sourcing & Multi-sourcing Management
7. Innovation Management
8. Information & Analytics
9. User Experience Design
10. Capacity Planning & Resource Management

Le specifiche esigenze della funzione IT e del programma di digitalizzazione dell'Istituto richiedono la ottimizzazione, di concerto con la DCRU, del sistema di gestione, valutazione ed incentivazione del personale informatico, nel rispetto delle normative vigenti ed in particolare al Decreto Legislativo n. 150/2009 e alla Delibera CIV n. 3 del 7 marzo 2012.

## ■ SOURCING

### Obiettivi di Business ed Implicazioni sulla Strategia di Sourcing IT

Contesto ed Obiettivi di Business	Implicazione sulle Strategie di Sourcing IT
Trasformazione INAIL in erogatore di servizi completamente digitali, esigenze di continuità ed affidabilità dei servizi digitali	Sviluppare rapporti di fornitura che responsabilizzino i fornitori sulla qualità dei servizi finali erogati dall'istituto e non solo sulla qualità delle risorse umane fornite
Innovazione continua del front-end digitale e multicanale per la erogazione dei servizi a imprese, lavoratori ed intermediari. Miglioramento continuo usabilità e semplicità di accesso, facilitando l'adempimento agli obblighi e colmando eventuali "divide" digitali.	Sviluppo anche tramite ricorso a mercato esterno di professionalità/servizi di nicchia di digital experience design e digital marketing. Introduzione layer di fornitori agili su temi di nicchia del Front End Digitale, introduzione Digital Agency per disegno e monitoraggio Customer Experience

Contesto ed Obiettivi di Business	Implicazione sulle Strategie di Sourcing IT
La progressiva espansione ed integrazione dei canali digitali e la trasformazione dei canali fisici a supporto del modello digitale, limitazione canale fisico attività che richiedono prossimità, delocalizzazione attività backoffice.	Mantenimento ed evoluzione fornitore dedicato su Front End per sviluppi su area web, integrazione con Contact Center ed integrazione fornitori nicchia area mobile ecc.
Richiesta di capability avanzate di analisi retrospettiva e previsionale delle dinamiche di infortunio, rischio ed assistenza, per migliorare il rapporto tra risultato della attività assicurativa e costi sostenuti dal sistema dell'impresa.	Scelta di fornitori IT specializzati e dedicati sulle tecnologie e pratiche di Business Intelligence ed Advanced Analytics.
Contenimento dei costi operativi ed aumento della prevedibilità e controllo delle spese	Diminuire il livello di lock-in con i principali fornitori IT, aumentando il livello di competizione interna, attenuando posizioni dominanti con una maggiore possibilità e capacità di gestione delle transizioni in uscita.
Blocco del Turnover e progressiva diminuzione per pensionamento delle risorse umane interne	Sviluppare massime capacità di controllo del multi-sourcing e sfruttare al massimo meccanismi virtuosi di "conflitto di interessi" e controllo reciproco tra fornitori. Rafforzamento e consolidamento attività di esercizio end-2-end.
Potenziale scalabilità servizi ICT INAIL verso altre amministrazioni	Sviluppare capacità gestione multi-client e capability tecnologiche private/community cloud anche mediante supporto player esterni.

## Principi di Sourcing

### Separazione responsabilità Approvvigionamento vs. Gestione Forniture

La DCOD si organizza mantenendo separati i ruoli e le responsabilità di:

- Definizione delle esigenze di fornitura e successiva gestione operativa della fornitura
- Esecuzione della selezione ed approvvigionamento, gestione complessiva del fornitore trasversalmente alle diverse forniture, controllo/monitoraggio della erogazione negli aspetti formali e sostanziali

### Capacità di Gestione Strategica ed Operativa dei Fornitori e delle Forniture

La DCOD sviluppa e migliora continuamente le competenze interne ed i processi di governo operativo e gestione strategica dei fornitori:

- La DCOD adotta processi e metodi standard di definizione delle esigenze delle commesse, controllo progetti erogati dai fornitori, controllo trasversale a più progetti erogati
- I fornitori vengono valutati mediante scorecard focalizzate sulle dimensioni relazionali, contrattuali, sostanziali di qualità, ecc.

- I fornitori strategici che costituiscono una forte dipendenza per l'istituto vengono gestiti mediante metodologie specifiche atte a massimizzare il valore e l'allineamento con gli obiettivi dell'Istituto, minimizzando le dipendenze
- La pianificazione della spesa complessiva verso un singolo fornitore viene gestita per massimizzare le leve commerciali

#### **Ruolo fornitori di specializzati su aree strategiche**

La DCOD ricorre a fornitori o competenze esterne specifiche per lo sviluppo del modello di erogazione digitale dell'Istituto:

- Competenze di analisi e sviluppo in ambito BI, Analytics e DWH
- Competenze di disegno e miglioramento della User Experience (portal, mobile, contact center)

#### **Integrazione e monitoraggio end-to-end dei servizi erogati**

- La DCOD adotta processi di integrazione servizi erogati dai diversi fornitori interni ed esterni, affidando al fornitore di esercizio il ruolo di integrazione
- La DCOD utilizza un fornitore terzo dedicato alle attività di monitoraggio operativo dei servizi

#### **Monitoraggio dei rapporti di costo / qualità delle forniture rispetto agli andamenti di mercato**

- La DCOD monitora in modo costante i rapporti costo/qualità/rischio delle forniture in corso per garantire il miglior allineamento alle medie di mercato.
- La DCOD introduce strutturalmente nei rapporti contrattuali in controllo di economicità come meccanismo di gestione dei prezzi

**Separazione delle Forniture di Sviluppo, Gestione Applicativa e Gestione Infrastrutture:** DCOD adotta forniture differenziate su attività di sviluppo e manutenzione rispetto alle attività di esercizio applicativa e rispetto alla gestione infrastrutturale, sfruttando il controllo reciproco sulla qualità dei prodotti passati in produzione. I fornitori di sviluppo sono responsabili del supporto all'esercizio delle applicazioni a valle del rilascio per predefiniti periodi di tempo in modo da responsabilizzarli sulla qualità delle soluzioni in produzione.

**Collaborazione con Centrale Acquisti della PA:** La DCOD si avvale anche della centrale acquisti consip per gestire l'approvvigionamento (anche strategia di gara) delle di beni e servizi ICT che presentano opportunità di standardizzazione ed economie di scala trasversalmente rispetto alla PA.

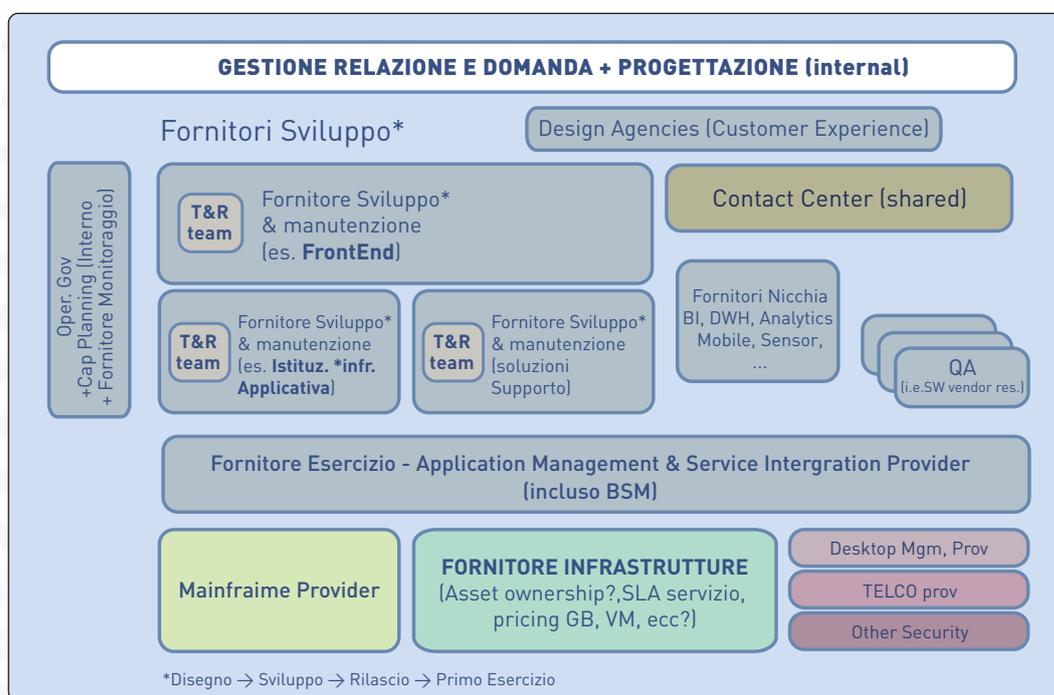
**Gestione Strategica e Sistemica del SW e Utilizzo risorse vendor SW:** La DCOD utilizza selettivamente risorse professionali di vendor sw per quality assurance di soluzioni progettate da fornitori sviluppo (solo per progetti maggiori). La DCOD sviluppa capacità di intelligence e controllo sistematico degli asset sw, della loro sovrapposizione ed utilizzo. Sviluppa capacità mirate di gestione delle condizioni commerciali e tecniche legate all'approvvigionamento ed utilizzo del sw.

## **Architettura di Sourcing a tendere**

La conseguente architettura di sourcing si articola su modelli di sourcing differenti per le varie aree, le principali caratteristiche sono:

1. Introduzione **ruolo fornitore Digital** (es. digital agency) per riprogettazione e gestione della customer e user experience - *Obiettivo disegnare e governare nel tempo la esperienza utente trasversale ai canali ed ai fornitori di sviluppo*

2. Riallineamento **Forniture Sviluppo su 3 macro-ambiti**, maggiore sostituibilità dei Fornitori di sviluppo su aree specifiche. - *Obiettivo specializzare i fornitori, allinearli al nuovo modello organizzativo e strategia, aumentare competizione interna e ridurre lock-in*
3. Utilizzo selettivo e strutturale dei **SW vendor professional services per Quality Assurance** su progetti critici - *Obiettivo colmare gap di conoscenza ed introdurre controllo terzo su soluzioni tecniche fornitore al fine in particolare di minimizzare le customizzazione dei pacchetti sw.*
4. Introduzione **player specializzati su BI, DWH, Analytics** o altre aree innovative - *Obiettivo accelerare lo sviluppo di soluzioni innovative, privilegiando agilità e competenza rispetto ad economie di scala nell'acquisto.*
5. **Consolidamento ed Estensione del Ruolo del Fornitore di Esercizio (unico)** - *responsabilizzazione del sigolo fornitore sulla qualità end-to-end dei servizi, controllo su rilasci, documentazione ed exit plans*
6. Evoluzione ruolo fornitori di servizi sistemistici verso approccio a servizi, revisione del modello di proprietà degli asset SW ed HW. - *Obiettivo responsabilizzare fornitori su outcome servizi, minimizzare i conflitti di interessi tra fornitori di sviluppo e servizi di gestionee fornitori di hw e sw. Distinguere tra area a massimo lock-in (Mainframe) ed area su cui perseguire massima industrializzazione e sostituibilità del fornitore.*
7. Evoluzione Ruolo **Fornitore di Monitoraggio verso Governance Operativa** - *Obiettivo affiancare l'Istituto per funzioni di governo operativo delle relazioni tra i fornitori.*



# SCHEDE PROGETTI

(ALLEGATO AL PIANO STRATEGICO IT 2014 - 2016)



# DIGITAL FRONT END

## *Elenco progetti*



- Assessment e Definizione CX
- Contact Center Transattivo
- Cooperazione Applicativa PA ed Imprese G2G - G2B
- Identificazione Cross Channel
- Innovation Lab
- Mobile & Social Services
- Organizzazione e Processi Digital
- Rebranding e Digital Identity
- Virtualizzazione Servizi

## ● PROGETTO ●

### Assessment e Definizione CX

#### ◇ OBIETTIVO ◇



L'evoluzione del progetto portale INAIL garantisce, attraverso il miglioramento della Customer Experience (CX), l'aumento della fruibilità dei servizi esposti su rete multicanale per gli utenti interni ed esterni, assicurando un accesso semplificato e rapido alle informazioni ed ai servizi.

## ● PROGETTO ●

### *Contact Center Transattivo*

#### ◇ OBIETTIVO ◇



Obiettivo del progetto è impostare e realizzare il futuro Contact Center facendolo evolvere da informativo a transattivo in completa integrazione con la rete multicanale dell'INAIL.

Il modello futuro dovrà essere sviluppato analizzando le eventuali implicazioni derivanti ad es. dalla continuazione della partnership con INPS con l'utilizzo della sua piattaforma, dalla necessaria riorganizzazione del personale e dei processi, dalle esigenze di staffing.

## ● PROGETTO ●

### **Cooperazione Applicativa PA ed Imprese G2G (Government To Government) - G2B (Business To Government)**

#### ◇ OBIETTIVO ◇



Obiettivo del progetto è lo sviluppo di nuove convenzioni di cooperazione applicativa tra la PA e le imprese anche tramite nuove integrazioni e servizi G2B (Aziende e Intermediari).

## ● PROGETTO ●

### *Identificazione Cross Channel*

#### ◇ OBIETTIVO ◇



Il progetto si pone come obiettivo la revisione e il miglioramento di processi e soluzioni di Identity Management al fine di definire un processo unico di IAM cross-channel. In particolare si vuole perseguire: l'integrazione con le identity ex-IPSEMA ex-ISPEL, la Gestione dei ruoli, la gestione delle Identità Federate (es. INPS, Agenzia Entrate).

## ● PROGETTO ●

### *Innovation Lab*

#### ◇ OBIETTIVO ◇



Il progetto mira ad essere un contenitore per studi ed azioni innovative che mirino ad anticipare le esigenze dell'utenza ed eventualmente sviluppare sotto-progetti pilota in tal senso.

## ● PROGETTO ●

### *Mobile & Social Services*

#### ◇ OBIETTIVO ◇



Obiettivo del progetto è sviluppare azioni finalizzate a dare centralità al Cliente finale puntando all'ampliamento della gamma di servizi erogati in modalità multicanale ovvero SOCIAL e MOBILE.

Il target è sia esterno che interno all'Istituto.

## ● PROGETTO ●

### *Organizzazione e Processi Digital*

#### ◇ OBIETTIVO ◇



Il progetto si prefigge di progettare ed istituire all'interno della DCOD un Centro di Competenza (CC) sulla User Experience (UX) Digitale tramite interventi di riorganizzazione, definizione dei processi operativi e definizione di KPI di misurazione dell'efficienza ed efficacia degli stessi.

## ● PROGETTO ●

### *Rebranding e Digital Identity*

#### ◇ OBIETTIVO ◇



Il progetto prevede la realizzazione, attraverso il miglioramento della Customer Experience (CX), di azioni volte alla valorizzazione del brand dell'INAIL (definite nel progetto Assessment e Definizione CX). Lo scopo, in linea con l'obiettivo strategico di rebranding e digital identity dell'Istituto, è aumentare la fruibilità del Portale per gli utenti interni ed esterni garantendo un accesso semplificato e rapido alle informazioni ed ai servizi esposti.

## ● PROGETTO ●

### *Virtualizzazione Servizi*

#### ◊ OBIETTIVO ◊



Il progetto ha l'obiettivo di continuare le attività già avviate di virtualizzazione dei servizi per aziende, lavoratori e intermediari completando e consolidando i risultati degli interventi progettuali realizzati in precedenza.

L'intervento progettuale terrà conto, nel corso del 2014, dei risultati forniti dagli interventi progettuali di definizione della Customer Experience e di Brand Identity, al fine di migliorare la fruibilità dei servizi online e di standardizzarne il portafoglio complessivo.

# INFORMATION MANAGEMENT

## *Elenco progetti*



- Assessment iniziative IM
- Fascicolo elettronico del lavoratore
- Innovation Lab
- Miglioramenti in area Pianificazione e Controllo
- Nuovo modello sanitario integrato
- Open data
- Presidio dell'IM
- Realizzazione di un modello integrato rischio  
- prevenzione – controllo
- Ricerca

## ● PROGETTO ●

### Assessment iniziative IM

#### OBIETTIVO



Il progetto si prefigge la realizzazione di assessment e di studi di fattibilità con un approccio al miglioramento continuo con il fine di valutare le iniziative di Information Management in corso evidenziandone criticità e necessità, studiare e descrivere proposte di razionalizzazione da effettuare tramite progetti specifici, studiare lo sviluppo e la gestione di un “Piano integrato ed unico di azioni di IM”.

## ● PROGETTO ●

### *Fascicolo elettronico del lavoratore*

#### ◇ OBIETTIVO ◇



Obiettivo del progetto è integrare i dati riguardanti il lavoratore provenienti da più fonti per la produzione del cruscotto personale del lavoratore contenente informazioni e servizi personali e proattivi.

## ● PROGETTO ●

### *Innovation Lab*

#### ◇ OBIETTIVO ◇



Il progetto mira ad essere un contenitore per studi ed azioni innovative che mirino, coerentemente con il programma di digital front end, ad anticipare le esigenze dell'utenza ed eventualmente sviluppare sotto-progetti pilota in tal senso.

## ● PROGETTO ●

### *Miglioramenti in area Pianificazione e Controllo*

#### ◇ OBIETTIVO ◇



L'obiettivo del progetto è quello di sviluppare un sistema di CPM (Corporate Performance Management) basato su un modello econometrico e previsionale che consenta l'implementazione di processi di pianificazione e controllo alimentati automaticamente dai sistemi contabili (sui dati di consuntivo e sugli scenari di budget) al fine di effettuare analisi di varianza preventivi/consuntivi e reporting direzionale.

In comune con il Programma BACK-END STANDARDIZATION.

## ● PROGETTO ●

### *Nuovo modello sanitario*

#### ◊ OBIETTIVO ◊



Obiettivo del progetto è dare attuazione al Nuovo Modello Sanitario integrato al fine di erogare servizi al malato o all'infortunato in maniera integrata con SSN ed INPS.

Progetto in comune con il Programma DIGITAL FRONT-END

## ● PROGETTO ●

### *Open data*

#### ◇ OBIETTIVO ◇



Il progetto ha come obiettivo la strutturazione di un processo standardizzato per la produzione, gestione e pubblicazione in formato aperto dei dati e dei metadati che ne certificano le caratteristiche.

## ● PROGETTO ●

### *Presidio dell'IM*

#### ◇ OBIETTIVO ◇



Il progetto si prefigge di disegnare (definizione compiti, responsabilità, processi) ed istituire all'interno della DCOD un Centro di Competenza (CC) per la Enterprise Information Management (EIM) al fine di diffondere le best practice sull'IM. Il CC avrà i seguenti compiti: definizione e diffusione di "best practice", linee guida e processi standard di IM. Il CC effettuerà inoltre azioni di monitoraggio.

## ● PROGETTO ●

### *Realizzazione di un modello integrato rischio - prevenzione - controllo*

#### ◇ OBIETTIVO ◇



Obiettivo del progetto è sviluppare modelli che consentano di legare malattie professionali ed infortuni a tipologia di settore e sotto-settore industriale, lavorazioni, tempo di permanenza, parametri ambientali, per la caratterizzazione dell'azienda con un profilo di rischio e di sicurezza.

## ● PROGETTO ●

### Ricerca

#### OBIETTIVO



Obiettivo del progetto è la definizione e realizzazione di un sistema informativo per la gestione delle attività di ricerca (SIR). L'intervento prevede il completamento del sistema, aggiungendo alla funzione di pianificazione e valutazione, già realizzata, la funzione di monitoraggio e rendicontazione e la funzione di coordinamento e governo. Sarà realizzata anche l'integrazione con i sistemi di back-office dell'Istituto.

# BACK END

## *Elenco progetti*

- 
- Ciclo Passivo
  - Finance
  - Human Resources
  - Patrimonio
  - Previsione e Controllo

## ● PROGETTO ●

### *Ciclo Passivo*

#### ◊BIETTIVO



Il progetto mira a razionalizzare i processi di funzionamento (operativi, amministrativi e direzionali) afferenti alla Centrale Acquisti INAIL così come ridisegnata nel Nuovo Modello Organizzativo. Obiettivo del progetto è anche quello di consolidare la nuova piattaforma a supporto delle attività del ciclo passivo introducendo le necessarie automazioni di processo per la parte di programmazione e pianificazione degli acquisti.

Il progetto si basa sulla situazione tecnologica rilasciata nel corso del biennio 2012 2013, sulle nuove disposizioni ordinamentali dell'Istituto con l'avvento del NMO e sulla necessità di realizzare economie di scala per gli acquisti garantendo una visione completa, puntuale e funzionale dei beni (a scorta, ordinati e in consegna) presenti presso le diverse Unità.

## ● PROGETTO ●

### *Finance*

#### ◇ OBIETTIVO ◇



Obiettivo del progetto è definire e mettere a disposizione elevati livelli di automazione nei processi di pagamento e di conservazione delle scritture contabili al fine di contrarre le spese di esercizio aumentando i volumi di pratiche procacciate gestibili dai singoli operatori.

La tecnologia per la realizzazione del progetto è già disponibile. I vincoli normativi (D.P.R. 27 febbraio 2003, n. 97) e regolamentari (Delibera C.S. n. 31 del 27 febbraio 2009) vanno approfonditi per garantire il raggiungimento completo degli obiettivi. Costituisce fattore di rilievo anche la stabilizzazione, sia nel breve che nel medio periodo, del rapporto con l'Istituto Cassiere.

## ● PROGETTO ●

### *Human Resources*

#### ◇ OBIETTIVO ◇



Il progetto ha lo scopo di rivisitare completamente il processo di gestione delle Risorse Umane compattando in una unica soluzione standard di mercato i molteplici applicativi in esercizio con l'introduzione di nuove funzionalità necessarie per consentire una gestione integrata delle Risorse Umane.

Risulta indispensabile un attento studio di mercato sulle soluzioni ERP in commercio idonee a sostenere i volumi di utenze gestite dall'Istituto e sulle funzionalità da queste erogabili, da confrontarsi con quelle realizzate dal parco applicativo esistente.

## ● PROGETTO ●

### *Patrimonio*

#### ◇ OBIETTIVO ◇



Obiettivo del progetto è consolidare le funzionalità presenti nell'ambiente a supporto della gestione del Patrimonio introducendo inoltre strumenti idonei a gestire l'automazione delle attività non ancora supportate, come ad es. il fascicolo dell'immobile, garantendo una visione completa, puntuale e funzionale dei beni immobili di proprietà o in gestione all'Istituto.

Il progetto si basa sulla situazione tecnologica rilasciata nel corso del 2013 e sulle disposizioni del nuovo modello organizzativo.

## ● PROGETTO ●

### *Previsione e Controllo*

#### ◇ OBIETTIVO ◇



Il progetto ha lo scopo di implementare sistemi di CPM (Corporate Performance Management) e di BPM (Business Process Management). Il primo consente l'implementazione di processi di pianificazione e controllo con alimentazione automatica dei consuntivi dai sistemi contabili, scenari di budget, attraverso modelli econometrici e previsionali e strumenti di reporting direzionale; il secondo è atto a definire, integrare, ottimizzare e monitorare i processi aziendali, orientandoli alla massima efficienza di processo ed efficacia di business.

Assume particolare importanza il lavoro sinergico che dovrà essere svolto dalle diverse DDCC coinvolte nei processi di Previsione e Controllo. La definizione di linee guida dovrà trovare corrispondenza con le esigenze operative delle strutture competenti per le diverse materie di interesse quali Acquisti, Patrimonio, Risorse Umane.

# ORGANIZATION AND PROCESSES

## *Elenco progetti*



- Governance & Gestione del Cambiamento IT
- IT Financial
- Modello organizzativo DCOD
- Sistemi Direzionali
- Sourcing e Vendor

## ● PROGETTO ●

### *Governance & Gestione del Cambiamento IT*

#### ◇ OBIETTIVO ◇



Il progetto ha lo scopo di gestire i programmi di cambiamento avviati con il piano strategico 2014-2016.

Ha inoltre lo scopo di definire un modello complessivo di governance della DCOD in linea con quanto indicato nel documento di IT Strategy. Infine nell'ambito del progetto verranno definite e gestite le azioni e i processi di comunicazione da e verso gli stakeholders della DCOD e i relativi strumenti.

Il progetto si basa sulla situazione organizzativa DCOD esistente al 2013 e definita nell'ambito delle IT Strategy e del Piano Strategico 2014-2016. L'impatto di eventuali modifiche organizzative generali che influenzino il modello di governance o la progettualità legata al cambiamento dovrà essere valutato nel momento in cui verterà a manifestarsi.

## ● PROGETTO ●

### *IT Financial*

#### ◇ OBIETTIVO ◇



Obiettivo del progetto è definire e mettere in esercizio un sistema di pianificazione e controllo della DCOD per Centri di Costo legandolo al portafoglio progetti ed alla pianificazione strategica definita per il periodo 2014-2016.

Il progetto sfrutta per le elaborazioni i sistemi informativi alimentanti indicati nel progetto “Sistemi Direzionali”, il cui impianto condiziona la periodicità, tempestività e qualità dei dati rappresentati dal modello di IT Financial.

## ● PROGETTO ●

### *Modello organizzativo DCOD*

#### ◊ OBIETTIVO ◊



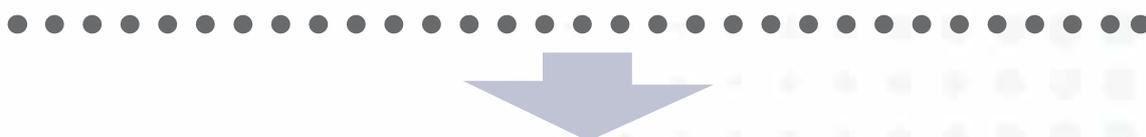
Il progetto mira a razionalizzare i processi di funzionamento (operativi, amministrativi e direzionali) della DCOD, adeguandone la struttura operativa al nuovo modello organizzativo. Obiettivo del progetto è anche definire e gestire un piano di formazione che consenta di sviluppare le competenze del personale della DCOD in modo coerente con le esigenze del business e con il modello organizzativo.

Il progetto si basa sulla situazione organizzativa esistente al 2013. L'impatto di eventuali modifiche organizzative generali che determinino una revisione della struttura organizzativa della DCOD dovrà essere valutato nel momento in cui verra' a manifestarsi.

## ● PROGETTO ●

### *Sistemi Direzionali*

#### ◇ OBIETTIVO ◇



Obiettivo del progetto è definire e mettere a disposizione della DCOD sistemi operativi di gestione di progetti, contratti, servizi, etc. ed un sistema direzionale complessivo che permettano una efficiente ed efficace gestione delle informazioni gestionali della DCOD ed una adeguata capacità di controllo delle variabili gestionali da parte dei responsabili sia a livello operativo che di sintesi.

La qualità dei sistemi da sviluppare, l'adeguatezza delle informazioni fornite e l'efficace supporto alle decisioni dipenderanno dalla capacità dei progetti di Organizzazione e IT Financial di fornire adeguate specifiche funzionali e una corretta allocazione delle funzioni nell'ambito dei processi riprogettati, e inoltre dalla effettiva e tempestiva disponibilità di dati operazionali di alimentazione. L'acquisizione dei dati informativi e le relative elaborazioni saranno implementate gradualmente nell'arco del triennio.

## ● PROGETTO ●

### *Sourcing e Vendor*

#### ◊ OBIETTIVO



Il progetto ha lo scopo di riorganizzare i processi di gestione contratti e fornitori della DCOD, adeguando le responsabilità delle strutture ai requisiti del nuovo modello organizzativo in linea con quanto indicato nell'ambito dell'IT Strategy. Nell'ambito del progetto sono inseriti anche gli obiettivi relativi ad una analisi e gestione degli assetti patrimoniali della DCOD.

Il progetto si basa sulla situazione organizzativa esistente al 2013. L'impatto di eventuali modifiche organizzative generali che determinino una revisione della struttura organizzativa della DCOD dovrà essere valutato nel momento in cui verra' a manifestarsi.

# TECHNOLOGY

## *Elenco progetti*



- Abilitazione Servizi Infrastrutturali alle altre amministrazioni
- Data Retention
- Evoluzione Data Center
- Evoluzione e razionalizzazione delle Architetture Tecnologiche
- Evoluzione Esercizio Applicativo
- Evoluzione Infrastrutture Applicative
- Reengineering Applicazioni
- Sicurezza e rischio
- Workplace e rete WAN

## ● PROGETTO ●

### *Abilitazione Servizi Infrastrutturali alle altre amministrazioni*

#### ◊ OBIETTIVO ◊



L'obiettivo principale è offrire ad altri Enti servizi di Data Center e Shared Services flessibili, affidabili ed evoluti dal punto di vista tecnologico e della sicurezza informatica.

**Gli obiettivi specifici del progetto verranno raggiunti attraverso:**

- La riorganizzazione dei processi di erogazione dei servizi infrastrutturali e l'automazione della gestione
- L'adozione di nuovi modelli di servizio on demand
- La formazione del personale addetto alla gestione del DC
- L'adozione di un modello di costi e backcharging dei servizi offerti.

Condizionato all'esito del p.8.

## ● PROGETTO ●

### *Data Retention*

#### ◊ OBIETTIVO ◊



**Gli obiettivi del progetto consistono in:**

- Gestione ottimizzata delle risorse storage e backup ed archiving
- Individuazione di strategie di retention

**Essi verranno ottenuti attraverso:**

- Analisi e valutazione delle applicazioni e dell'infrastruttura attuale
- Verifica delle baseline attuali rispetto alle best practice ITIL
- Individuazione opportune classi di livello di servizio e nuovi SLA
- Caratterizzazione di Tier storage backup ed archiving
- Definizione linee guida e processi di Gestione storage backup ed archiving.

Il progetto si basa, oltre che sull'attuale infrastruttura di backup e storage, anche sulle politiche di gestione del dato esistente e sulle normative vigenti.

## ● PROGETTO ●

### *Evoluzione Data Center*

#### ◇ OBIETTIVO ◇



L'obiettivo è dotare l'INAIL di due Data Center gemelli di circa 1000mq con affidabilità non inferiore a TIA 942 TIER 3+, ottimizzati in termini di:

- capacità elaborativa
- continuità del servizio
- sicurezza fisica
- risparmio energetico

ristrutturati e riorganizzati secondo criteri di efficienza energetica e minore dissipazione di calore.

A regime il Data Center primario sarà in via Santuario (che verrà adeguato alle normative ed agli standard tecnologici e strutturali), mentre il secondo sarà individuato nel 2014. Durante la ristrutturazione del sito di via Santuario, si prevedono l'individuazione ed allestimento di un 3° sito provvisorio per garantire la continuità del servizio e interventi parziali e migliorativi sul sito di Ferruzzi.

## ● PROGETTO ●

### *Evoluzione e razionalizzazione delle Architetture Tecnologiche*

#### ◇ OBIETTIVO ◇



**Gli obiettivi del progetto consistono in:**

- riduzione fabbisogno di spazio e di energia del Data Center
- aumento della disponibilità del servizio
- controllo dei costi dell'infrastruttura e di gestione

**Essi verranno ottenuti attraverso:**

- Rinnovo delle infrastrutture di server, storage, network, backup
- Consolidamento e virtualizzazione estensiva dell'infrastruttura
- Ottimizzazione degli stack tecnologici
- Passaggio nella modalità di erogazione del servizio da attivo-passivo ad attivo-attivo
- Gestione proattiva degli incidenti e problemi
- Controllo analitico degli asset e dei consumi

## ● PROGETTO ●

### *Evoluzione Esercizio Applicativo*

#### ◊BIETTIVO



Il progetto mira al miglioramento del complesso ecosistema dell'Esercizio Applicativo, attraverso l'adozione di un modello fortemente orientato a:

- industrializzare i processi di gestione e controllo dei servizi
- garantire approccio proattivo alla prevenzione dei downtime
- consolidare e correlare gli eventi legati a guasti e prestazioni
- realizzare l'integrazione dei processi di gestione dei diversi domini (Istituzionale, Strumentale, Infrastrutturale)
- migliorare la flessibilità dei servizi a fronte di variazioni organizzative o architettoniche

## ● PROGETTO ●

### *Evoluzione Infrastrutture Applicative*

#### ◇ OBIETTIVO ◇



Il progetto mira al rafforzamento delle infrastrutture applicative attraverso l'implementazione di tecnologie evolute e all'ottimizzazione dell'ecosistema infrastrutturale.

**Gli obiettivi attesi dall'iniziativa sono:**

- maggiore semplicità e flessibilità di progettazione/realizzazione /manutenzione dei prodotti applicativi
- aumento della sicurezza e delle performance applicative
- ottimizzazione dei costi operativi
- allineamento con le linee guida definite dall'AgID

## ● PROGETTO ●

### *Reengineering Applicazioni*

#### ◇ OBIETTIVO ◇



L'obiettivo del progetto è la reingegnerizzazione delle applicazioni in termini di:

- Maggiore interoperabilità, flessibilità e scalabilità
- Semplicità di progettazione e implementazione
- Indipendenza dalla tecnologia
- Maggiore sicurezza applicativa e riduzione dei rischi
- Riduzione dei costi di manutenzione

da ottenere attraverso l'analisi e revisione delle architetture e dei flussi logici e la mappatura delle applicazioni a livello infrastrutturale.

## ● PROGETTO ●

### *Sicurezza e rischio*

#### ◇ OBIETTIVO ◇



**Gli obiettivi del progetto consistono in:**

- Implementazioni delle policy di sicurezza come aggiornate dall'Istituto e in accordo con le evoluzioni dell'infrastruttura.
- Governo e controllo più approfondito del traffico da e verso le reti internet, intranet e infranet
- Controllo proattivo degli attacchi
- Individuazione strumenti di garanzia rispetto ai servizi erogati in quantità e qualità

## ● PROGETTO ●

### *Workplace e rete WAN*

#### OBIETTIVO



**Gli obiettivi del progetto consistono in:**

- Dotare il personale dell'Istituto di strumenti di lavoro per l'accesso in mobilità alle applicazioni e dati aziendali
- Favorire l'utilizzo degli strumenti di comunicazione, condivisione e collaborazione conformemente alle policy e procedure di gestione aziendali



**INAIL**

**DCOD**

Direzione Centrale  
Organizzazione Digitale