# ISTITUTO NAZIONALE DELLA PREVIDENZA SOCIALE

Deliberazione n.

**OGGETTO**: Piano Strategico Digitale per gli anni 2020-2022 – La strategia per l'evoluzione digitale dell'Istituto.

# IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE Seduta del 27 NOV. 2020

Visto il D.P.R. 30 aprile 1970 n. 639;

Vista la Legge 9 marzo 1989 n. 88;

**Visto** il decreto legislativo del 30 giugno 1994 n. 479 e successive modificazioni ed integrazioni;

Visto il D.P.R. 24 settembre 1997, n. 366;

**Visto** il D.P.R. del 22 maggio 2019 di nomina del Presidente dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale;

**Visto** il D.P.C.M. del 24 febbraio 2020 di nomina del Vicepresidente dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale;

**Visto** il D.P.C.M. del 16 dicembre 2019 relativo alla costituzione del Consiglio di Amministrazione dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale;

**Visto** il D.M. del 13 gennaio 2017 di nomina del Direttore generale dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale;





**Visto** il Regolamento di organizzazione dell'Istituto adottato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 4 del 6 maggio 2020;

**Visto** l'Ordinamento delle funzioni centrali e territoriali dell'INPS adottato con determinazione dell'Organo munito dei poteri del Consiglio di Amministrazione n. 119 del 25 ottobre 2019;

**Vista** la deliberazione del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza n. 12 del 29 maggio 2019 recante "*Relazione programmatica per gli anni 2020-2022*";

**Vista** la determinazione dell'Organo munito dei poteri del Consiglio di Amministrazione n. 116 del 18 ottobre 2019 recante "Linee guida gestionali dell'Inps per l'anno 2020";

**Vista**, altresì, la deliberazione del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza n. 10 del 20 maggio 2020 recante "*Relazione programmatica per gli anni 2021-2023*";

**Tenuto conto** dell'evoluzione delle esigenze dei cittadini che, nell'attuale contesto socioeconomico, richiedono servizi digitali sempre più accessibili, usabili ed efficienti;

**Considerato** che le Pubbliche Amministrazioni sono chiamate ad avviare un percorso di profonda riorganizzazione e innovazione, basato sulla evoluzione tecnologica, quale fattore abilitante della propria missione istituzionale;

**Tenuto conto** che l'Istituto riveste un ruolo centrale nel sistema di welfare nazionale e che, pertanto, rappresenta uno dei punti di riferimento della strategia di cambiamento;

**Ritenuto** necessario definire un documento di programmazione per l'evoluzione digitale dell'Istituto nell'ottica di un modello di servizio innovativo e utente-centrico che ottimizzi i punti di forza dell'infrastruttura esistente e, nel contempo, valorizzi le opportunità offerte dalle nuove tecnologie abilitanti;

**Preso atto** che la realizzazione dei programmi di innovazione indicati dal Piano strategico digitale consentirà all'Istituto di partecipare attivamente al processo di trasformazione digitale del Paese;

Vista la relazione della Direzione Generale;



# Su proposta del Direttore generale

# DELIBERA

- di adottare il Piano Strategico Digitale per gli anni 2020-2022, che, allegato alla presente deliberazione, costituisce parte integrante della stessa;
- di trasmettere la presente deliberazione al Consiglio di Indirizzo e Vigilanza per l'approvazione definitiva.

Il Direttore generale, a valle dell'approvazione definitiva da parte del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza, porrà in essere tutte le attività necessarie per la realizzazione del Piano strategico Digitale 2020–2022.

IL SEGRETARIO

Gaetano Corsini

F.to Corsini

IL PRESIDENTE

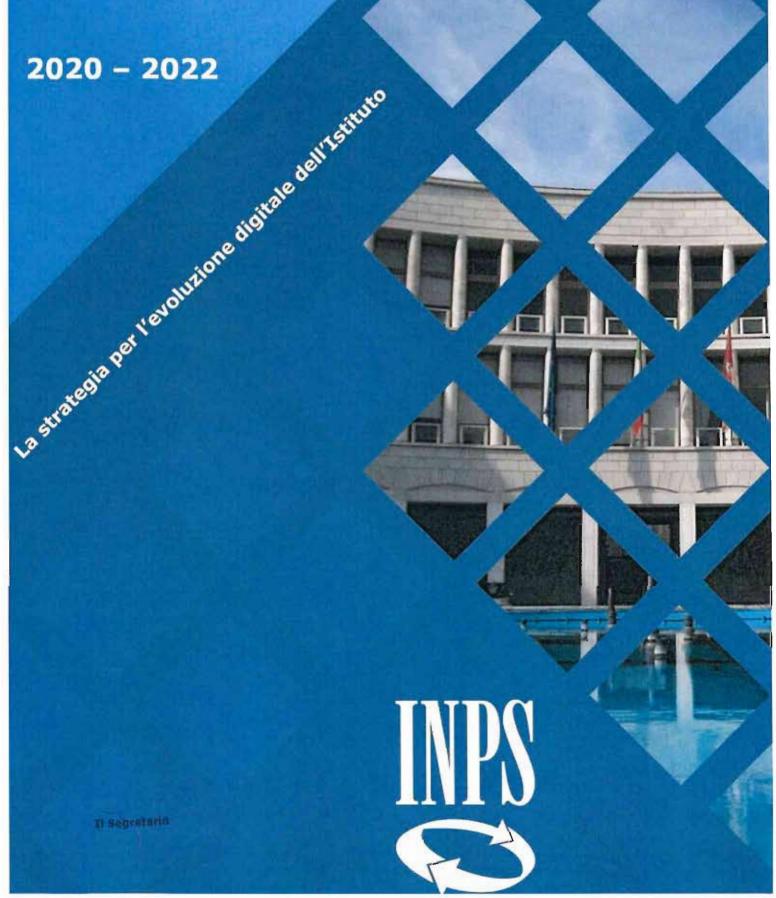
Pasquale Tridico

F.to Tridico

# **IL PIANO** STRATEGICO DIGITALE

2020 - 2022

Il Segratario



# INDICE

	PREMESSA	3
1	L'IMPORTANZA DEL PIANO STRATEGICO DIGITALE PER L'INPS	5
1.1	VISIONE E PROSPETTIVE	5
2	PRIORITÀ DI BUSINESS E TECNOLOGIE ABILITANTI	9
2.1	OBIETTIVI STRATEGICI DEL CONSIGLIO DI INDIRIZZO E VIGILANZA E LINEE GUIDA GESTIONALI	10
2.2	TECNOLOGIE ABILITANTI PER LA TRASFORMAZIONE DIGITALE DELL'ISTITUTO	11
3	LINEE DI INNOVAZIONE	13
4	MODELLO LOGICO TO BE	16
5	GESTIONE DEI PROGETTI E GOVERNANCE	20
5.1	FILOSOFIA PER LA GESTIONE DEI PROGETTI	21
5.2	IL MODELLO DI GOVERNANCE	21
5.3	SICUREZZA E GOVERNO DEI RISCHI	23
5.4	MODALITÀ DI LAVORO, RELAZIONI E CULTURA DELL'INNOVAZIONE	24
5.5	STRATEGIE DI COMUNICAZIONE	25
5.6	LINEE GUIDA PER LA PROGETTAZIONE DI SERVIZI INNOVATIVI	26
5.6.1	METODOLOGIE	26
5.6.2	LINEE GUIDA E REGOLE DI PROGETTAZIONE	27
6	FONTI DI FINANZIAMENTO DELLA STRATEGIA DIGITALE	29
6.1	BENEFICI SOTTESI ALLA TRASFORMAZIONE DIGITALE	31
6.2	CANALI DI FINANZIAMENTO COMUNITARI	32
6.2.1	PERIMETRO E RAZIONALI PER L'INDIVIDUAZIONE	32
6.2.2	CANALI DI FINANZIAMENTO	36
6.2.3	UTILIZZABILITA' DEI CANALI DI FINANZIAMENTO	39
6.2.4	PRIORITIZZAZIONE DEI CANALI DI FINANZIAMENTO	44
	APPENDICE	51
	I QUATTORDICI PROGETTI ELABORATI NEL 2020	52
	COORDINAMENTO OPERATIVO E CAPI PROGETTO	66
	NUOVE METRICHE PER IL MONITORAGGIO DEI PROGETTI	68





# **PREMESSA**

L'integrazione strategica tra tecnologia, organizzazione e risorse è il fattore che abilita l'Istituto ai cambiamenti di contesto e alle dinamiche evolutive della comunità e della legislazione sociale.





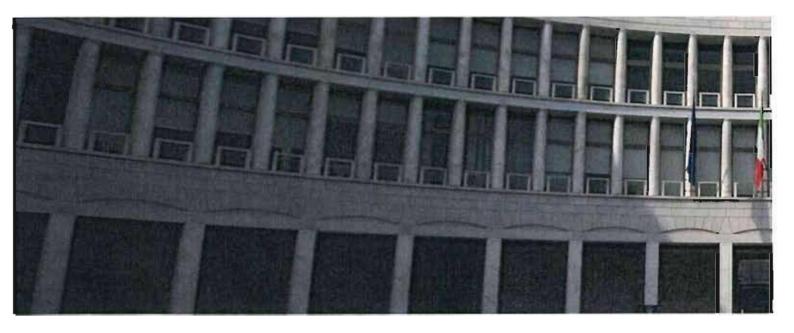
L'approccio dinamico agli stimoli provenienti dal contesto ha permesso all'Istituto di realizzare, negli anni, cambiamenti operativi e strutturali in grado di creare valore sia dal punto di vista culturale che sociale.

Il percorso intrapreso dall'INPS si arricchisce e si rafforza con le più avanzate tecniche di analisi della *Customer experience* al fine di verificare la coerenza della *mission* dell'INPS non soltanto con l'attuale grado di soddisfazione dell'utenza, ma anche con l'evoluzione delle aspettative e dei bisogni degli utenti nel medio e lungo periodo.

Per questo motivo, il Piano strategico digitale non attiene esclusivamente alla sfera tecnologica, ma va interpretato come strategia complessiva che si declina secondo una prospettiva organizzativa e di "business" e si pone come cornice di riferimento per un insieme di progettualità integrate e coerenti che interessino le persone, i processi, gli assetti organizzativi, gli strumenti.







# 1 IMPORTANZA DEL PIANO STRATEGICO DIGITALE PER L'INPS

Il ruolo centrale che l'INPS esercita nel sistema di welfare nazionale impone di affrontare radicalmente la sfida digitale e collocare i propri *stakeholder* al centro della strategia di cambiamento. Le dimensioni funzionali, la numerosità degli utenti, la complessità e la rilevanza dei servizi erogati, nonché il peso esercitato nel contesto socioeconomico del Paese, ne determinano l'azione e l'impatto ponendo continue sfide nella gestione dell'evoluzione normativa, nei picchi di domanda di servizio e, soprattutto, nei processi di coinvolgimento degli utenti nella generazione di valore pubblico.

L'evoluzione delle aspettative e la necessità di garantire un servizio personalizzato, pertinente ai bisogni e soprattutto coerente tra i diversi canali di interazione, determinano una nuova convergenza tra esigenze amministrative, strategia organizzativa e innovazione tecnologica, il che conferisce al Piano digitale una strutturazione integrata e omnicomprensiva, in linea con il carattere pervasivo della trasformazione digitale nella società (digital business strategy).

Il presente Piano costituisce, pertanto, il riferimento per la programmazione operativa e gestionale di medio e lungo termine, definendo la cornice entro cui vanno predisposte le iniziative di innovazione dell'INPS, nella direzione di un modello di servizio innovativo e utente-centrico che sappia sfruttare i punti di forza dell'infrastruttura esistente e, allo stesso tempo, sappia cogliere le opportunità offerte dalle nuove tecnologie abilitanti.

# 1.1 VISIONE E PROSPETTIVE

Per **individuare nuovi** *driver* di valore, un Ente pubblico ad alta rilevanza sociale come l'INPS deve concentrarsi sugli effetti della sua azione (*outcomes*) e sulla capacità di generare benessere effettivo degli utenti, in termini di accessibilità ai servizi, trasparenza



e riduzione dello sforzo richiesto per ottenere il riconoscimento dei propri diritti e soddisfare le proprie esigenze.

Le opportunità offerte dalla trasformazione digitale devono essere sfruttate per formulare una **nuova architettura del valore**, intesa come un *insieme di processi e servizi che descrivono in che modo l'Istituto intende creare e distribuire valore per i propri utenti, nonché capitalizzare una parte di questo valore sotto forma di recupero di efficienza, miglioramento interno e crescita della fiducia nell'Ente da parte di cittadini e imprese.* 

La realizzazione del nuovo modello deve consentire all'Istituto di configurarsi sempre più come "hub" tecnologico e gestionale dell'ecosistema del welfare, in grado di supportare l'interoperabilità e l'integrazione tra i servizi della Pubblica Amministrazione. Tale ambizione si poggia sugli asset nlevanti che caratterizzano il capitale umano, organizzativo e tecnologico dell'Istituto:

- l'elevato patrimonio informativo;
- il forte livello di prossimità territoriale, la capillarità della rete informatica, la flessibilità nell'utilizzo di soluzioni tecnologiche;
- la co-partecipazione di soggetti pubblici e privati nelle pratiche di generazione del valore;
- la consolidata esperienza nel dare esecuzione ad attività massicce di pagamento e servizio per conto di altre Amministrazioni;
- la reattività degli operatori all'innovazione tecnologica e la loro capacità di gestione delle varianze;
- l'attenzione rivolta ad un piano strutturato di change management, come fattore decisivo di accompagnamento alle nuove opportunità offerte dalle tecnologie digitali.

La trasformazione digitale, i cui fattori abilitanti saranno l'architettura dei dati, il cloud, le piattaforme e la sicurezza, deve essere perseguita con un piano coerente di azioni e iniziative progettuali, anche avvalendosi di collaborazioni formali con altre organizzazioni o fonti di innovazione poste al di fuori dei confini aziendali, e deve indirizzarsi verso le seguenti tre direttrici:

- lo sviluppo e la tutela della cittadinanza digitale (ripensamento delle
  motivazioni funzionali dei servizi e reinvenzione delle modalità con le quali si
  realizzano le interazioni tra l'Istituto i suoi utenti, alla luce delle opportunità offerte
  dai dispositivi mobili e dalle tecnologie digitali);
- la realizzazione di progetti di eGovernment (reingegnerizzazione dei processi
  e dei modelli di erogazione del servizio, in chiave di dematerializzazione,
  interoperabilità, automazione avanzata delle attività e degli scambi di
  informazioni);





• l'attivazione di processi di *Open Governement* (investimento sull'area personalizzata My Inps e sullo sviluppo di piattaforme e modalità di accesso alle informazioni, alla partecipazione e alla comunicazione trasparente).

Tenendo conto della complessità del sistema architetturale, e dell'assoluta garanzia da dare alla continuità del servizio, l'innovazione tecnologica deve essere perseguita con una strategia "ambidestra", che sappia bilanciare la manutenzione del sistema con la ricerca di nuove opportunità, il miglioramento incrementale dei processi con il disegno di nuovi servizi e processi favoriti dalle tecnologie abilitanti e dalle soluzioni digitali.

Da un lato, una ICT mirata all'efficienza, alla robustezza del sistema e alla standardizzazione; dall'altro, una ICT che operi *in parallelo* con approcci di sviluppo agile per sperimentare soluzioni totalmente nuove grazie all'apporto di talenti e competenze interfunzionali.

# VALORI FONDANTI DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE



### TRUST

Costruzione della fiducia nella relazione di lungo periodo attraverso l'adozione di un approccio che mira non solo a risolvere la richiesta specifica dell'utente, ma a garantire in modo strutturato e continuo una piena copertura dei suoi bisogni e aspettative, andando oltre il singolo output. In questo modo l'utente percepisce come valore non l'efficacia della risposta puntuale rispetto a un servizio già scelto, bensi l'assistenza ricevuta nel tempo, anche al di fuori della fase di accesso al servizio.



### CARE

Soddisfazione del bisogno profondo dell'utente, che non è solo la tempestività e la compliance del servizio, ma soprattutto l'attenzione, l'assistenza e l'orientamento su un insieme dinamico di bisogni, opportunità e aspettative che mutano nel tempo in relazione alla sua storia lavorativa e personale. L'erogazione proattiva di servizi personalizzati a tutela ed interesse dell'utente accrescono il valore della relazione tra lui e l'Istituto e consentono di mantenerla stabile nel lungo periodo.



### SHARE

La nuova architettura del valore mette INPS ancora di più al centro del sistema di welfare ponendosi come "hub" tecnologico e gestionale al servizio dei cittadini, delle altre PPAA e del paese, permettendo interazioni di soggetti diversi all'interno di ecosistemi digitali multi-stakeholder. La gestione dell'utente avviene in modo pervasivo grazie all'integrazione dei servizi resi dall'ecosistema in modo unitario, oltrepassando i confini della singola Amministrazione. La nuova architettura del valore punta all'erogazione del servizio all'utente in modo differenziato a seconda delle sue caratteristiche specifiche, rispondendo ai suoi bisogni manifesti e non.





# FRAMEWORK METODOLOGICO **DEL PIANO STRATEGICO DIGITALE**



VALORI

TRUST



CARE



SHARE



# **FATTORI DEL CAMBIAMENTO**

Normativa e strategia digitale europea ed italiana

**Evoluzione** delle esigenze degli utenti

Evoluzione del mercato del lavoro e principali trend organizzativi

Principali trend tecnologici di mercato

Priorità strategiche di business

# TECNOLOGIE ABILITANTI



Blockchain 🕓



Intelligenza artificiale



RPA



Cloud



Cybersecurity





# LINEE DI INNOVAZIONE

VALORE DEI DATI

06 01

SERVICE **DELIVERY MODEL** 

**PROGRAMMI** 

**PROGETTI** 

**PROGRAMMI** 

**PROGETTI** 

TECNOLOGIA E INNOVAZIONE

05 INPS

02

DIGITALIZZAZIONE **PROCESSI** 

**PROGRAMMI** 

**PROGETTI** 

**PROGRAMMI** 

**PROGETTI** 

PERSONE E CHANGE **MANAGEMENT** 

04

03

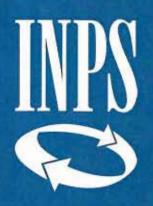
ASSETTI **ORGANIZZATIVI** 

**PROGRAMMI** 

**PROGETTI** 

**PROGRAMMI** 

**PROGETTI** 



# PRIORITA' DI BUSINESS E TECNOLOGIE ABILITANTI



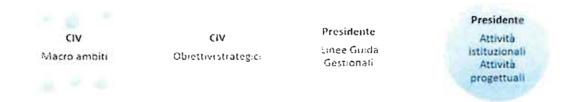
# 2 PRIORITA' DI BUSINESS E TECNOLOGIE ABILITANTI

# 2.1 OBIETTIVI STRATEGICI DEL CONSIGLIO DI INDIRIZZO E VIGILANZA E LINEE GUIDA GESTIONALI

Con deliberazione n. 12 del 29 maggio 2019, il Consiglio di indirizzo e vigilanza ha approvato la Relazione Programmatica per gli anni 2020-2022, individuando gli **obiettivi strategici per il triennio**.

All'interno dei 4 macro-ambiti strategici - **Equità**, **Solidarietà**, **Tutele**, **Istituto che cambia per migliorare** - sono state individuate nuove attività progettuali/istituzionali che si sono integrate con quelle, già in corso, aventi proiezione pluriennale.

Figura 1: Dalle Linee di indirizzo strategico alle Linee Guida Gestionali



Fonte: Determinazione dell'Organo munito del poteri del Consiglio di Amministrazione n. 116 del 18 ottobre 2019 - Oggetto: Individuazione delle "Linee guida gestionali dell'Inps per l'anno 2020" (link)

Gli obiettivi strategici oggetto di attuazione sono stati declinati in **Linee Guida Gestionali per il 2020**, sulla base della omogeneità di ambito operativo al quale afferiscono le relative attività:

- Adeguamento regolamentazione interna;
- Condivisione delle informazioni;
- Dialogo con i cittadini;
- Miglioramento dell'efficacia dei sistemi di accertamento, riscossione e lotta all'evasione contributiva;
- Sostegno alle fasce più deboli;
- Conto assicurativo dipendenti pubblici;
- Cura del cliente interno;
- Estensione dei servizi di Welfare per i dipendenti pubblici;
- Partecipazione alla rete di sicurezza sociale internazionale;
- Verso un nuovo modello culturale: Work-life-balance e benessere organizzativo.

Le **Linee Guida Gestionali**, a loro volta, trovano attuazione in attività progettuali e attività istituzionali, entrambe caratterizzate dal rilascio di *output* oggettivi e misurabili.





In sintesi, il percorso di cambiamento interno deve indirizzarsi lungo le seguenti linee guida:

- Qualificare tempi e modalità della specializzazione territoriale;
- Riconoscere la visione e le responsabilità dei risultati;
- Connotare la missione futura dell'Istituto attraverso l'innovazione;
- Supportare le attività di indirizzo attraverso indicatori di conformità;
- Potenziare la gestione dei rapporti con gli utenti e di Customer Relation Management;
- Sviluppare professionalità e modalità di gestione basandosi su competenze coerenti con gli obiettivi di cambiamento;
- Introdurre il governo delle nuove opportunità tecnologiche.

Nell'ambito degli atti di programmazione sopra delineati, e tenendo conto degli indirizzi forniti dal Consiglio di Indirizzo e Vigilanza nella deliberazione n. 10/2010, che definisce le linee strategiche per il triennio 2021-2023, l'Istituto deve progettare ed avviare un percorso di ridisegno strategico, organizzativo e funzionale.

# 2.2 TECNOLOGIE ABILITANTI PER LA TRASFORMAZIONE DIGITALE DELL'ISTITUTO

Dal punto di vista tecnologico, il rispetto dei principi strategici individuati dal CIV trovano corrispondenza nell'esplorazione e nello sfruttamento di nuove soluzioni abilitanti che possono accelerare il processo di trasformazione dei comportamenti organizzativi in chiave digitale.

NOME	SCELTA STRATEGICA CHE NE MOTIVA L'UTILIZZO	BENEFICI CHE APPORTA LA SUA APPLICAZIONE PER INPS / ECOSISTEMA	VINCOLI LEGATI ALLA SUA APPLICAZIONE	COMPETENZE DISTINTIVE NECESSARIE PER LA SUA APPLICAZIONE
Blockchain	La Blockchain ha tre distinte funzionalità: • registri per garantire l'immutabilità degli eventi; • token che consente di attribuire una qualche forma di diritto in maniera univoca; • smart contract che permette l'auto- applicazione dei contratti al fine di creare nuovi modelli di business.	<ul> <li>Offerta di servizi in modalità ecosistema;</li> <li>immutabilità delle informazioni;</li> <li>sicurezza;</li> <li>scalabilità e attendibilità;</li> <li>sovranità dei dati;</li> <li>affidabilità in quanto impedisce la perdita o il danneggiamento dei dati.</li> </ul>	Il vincolo della crescita delle competenze e del disegno di nuove soluzioni risiede nel fatto che gli esperti devono spendere parte del loro tempo in studio e analisi del contesto, delle possibili personalizzazioni da applicare agli smart contract e del metodo migliore per implementare la soluzione trovata.	<ul> <li>Sviluppo web;</li> <li>infrastruttura architetturale blockchain;</li> <li>GDPR;</li> <li>crittografia.</li> </ul>





NOME	SCELTA STRATEGICA CHE	BENEFICI CHE APPORTA	VINCOLI LEGATI ALLA SUA	COMPETENZE DISTINTIVE
NOME	NE MOTIVA L'UTILIZZO	LA SUA APPLICAZIONE PER INPS / ECOSISTEMA	APPLICAZIONE	NECESSARIE PER LA SUA APPLICAZIONE
Intelligenza artificiale $(AI)$	L'AI è strategica per la gestione del dato e l'estrazione di informazioni e insight difficilmente estraibili da un umano. Applicazioni strategiche:  •analisi predittiva;  •integrazione con chatbot per l'assistenza agli utenti;  •image recognition.	Automazione; scalabilità; riduzione degli errori; permette di individuare correlazione tra i dati; soluzioni standardizzate per esigenze sempre più crescenti.	<ul> <li>Disponibilità dei dati sui cui costruire il modello;</li> <li>disponibilità delle soluzioni tecnologiche, conoscenza degli algoritmi e potenza di calcolo sufficiente.</li> </ul>	<ul> <li>Elevate competenze di analisi e di processo;</li> <li>competenze in ambito normativo.</li> </ul>
IoT	Internet delle cose consente di rendere disponibili i dati che servono a comprendere meglio il mondo reale, estrarre informazioni utili ai processi decisionali, aiutare le imprese a intraprendere percorsi d'innovazione digitale dei business.	<ul> <li>Estrarre informazioni;</li> <li>supporto al processo decisionale;</li> <li>trasformazione dei processi;</li> <li>automazione,</li> </ul>	<ul> <li>Costanti investimenti;</li> <li>necessità di rimanere al passo con le innovazioni di settore;</li> <li>adattamento della strategia alle soluzioni.</li> </ul>	<ul> <li>Formalizzazione di requisiti e capacità di interazione con i partecipanti;</li> <li>sviluppo web della soluzione che soddisfi i requisiti.</li> </ul>
Robotic Process Automation (RPA)	L'RPA è strategica in quanto permette di automatizzare le attività tramite l'utilizzo di software in grado di simulare il comportamento degli operatori.	<ul> <li>Disponibilità 24/7;</li> <li>gestione di alti volumi;</li> <li>riduzione dei costi grazie al miglioramento dei processi e l'abbattimento del costo del lavoro;</li> <li>riduzione dei tempi di lavorazione;</li> <li>riduzione degli errori;</li> <li>scalabilità.</li> </ul>	<ul> <li>Individuazione delle regole alla base del software;</li> <li>i software agiscono sul front-end delle applicazioni;</li> </ul>	<ul> <li>Elevate competenze di processo;</li> <li>sviluppo web della soluzione che soddisfi i requisiti.</li> </ul>
Cloud	Il ricorso al <b>Cloud</b> consente di migliorare l'efficienza dei sistemi Ict e, allo stesso tempo, raggiungere elevati standard di sicurezza, efficienza ed affidabilità.	<ul> <li>Miglioramento dei livelli di servizio, accessibilità, usabilità e sicurezza;</li> <li>Interoperabilità;</li> <li>resilienza, scalabilità, "reversibilità" e protezione dei dati;</li> <li>Business continuity.</li> </ul>	■Specifiche norme e regolamenti che ne disciplinano l'utilizzo; ■privacy.	■ Elevate soft skill in ambito Agile ed hard skill sui cloud providers (ad es. AWS, Azure, GCP); ■ GDPR.
Cybersecurity	Cyber Security rappresenta un campo relativo alla sicurezza informatica: strumenti e tecnologie la cui funzione è quella di proteggere i sistemi informatici dagli attacchì dall'esterno. Questo campo si basa sulla protezione della confidenzialità, Integrità e disponibilità di un sistema informatico.	Business continuity;  •riduzione degli attacchi dall'estemo; •efficienza operativa; •tutela della privacy.	Costanti investimenti;     specifiche norme e     regolamenti che ne     disciplinano l'utilizzo.	<ul> <li>Conoscenza del parco applicativo;</li> <li>competenza di analisi della vulnerabilità della struttura informatica;</li> <li>procedure di back up, disaster recovery e business continuity;</li> <li>GDPR;</li> <li>crittografia;</li> <li>normative.</li> </ul>
Data Analytics	Data analytics raggruppa tutte le tecnologie utilizzate per analizzare grandi moli di dati al fine di esplorare e scoprire subito informazioni di valore per il business.	Analisi di grandi moll di dati; comprendere il comportamento degli utenti; supporto al processo decisionale	Privacy; costanti investimenti; normativa specifica relativa alla gestione dei dati elaborati.	<ul> <li>Competenze di analisi del dati;</li> <li>GDPR;</li> <li>conoscenza dei DBMS;</li> <li>competenze di data visualization;</li> <li>conoscenza di strumenti di Business Intelligence.</li> </ul>





NOME

Analisi Predittiva -Machine Learning

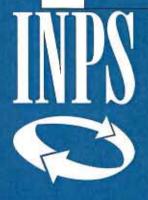
# SCELTA STRATEGICA CHE NE MOTIVA L'UTILIZZO

BENEFICI CHE APPORTA LA SUA APPLICAZIONE PER INPS / ECOSISTEMA

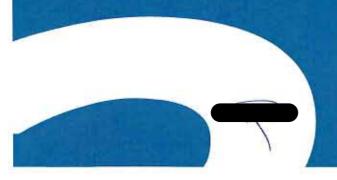
# VINCOLI LEGATI ALLA SUA APPLICAZIONE

### COMPETENZE DISTINTIVE NECESSARIE PER LA SUA APPLICAZIONE

- L'analisi predittiva consiste nell'utilizzare dati, algoritmi statistici e tecniche di machine learning per individuare la probabilità di risultati
- Prevedere scenari futuri;
- applicazione in diverse aree dell'istituto;
- apprendimento automatico.
- Privacy;
- modelli che prevedono margini di errore;
- continuo aggiornamento e testing della soluzione adottata.
- Competenze di analisi dei dati;
- competenze di data visualization;
- competenze matematiche e statistiche;



# LINEE DI INNOVAZIONE



# 3 LINEE DI INNOVAZIONE

Le **linee di innovazione** orientano l'Istituto durante il percorso di trasformazione digitale. Tali linee, oltre ad essere coerenti con la normativa CAD e le linee guida AgID, si innestano nell'ambito delle iniziative di *eGovernment* della PA per migliorare i servizi ed elevare i livelli di interattività con gli utenti cogliendo le opportunità offerte dalle nuove tecnologie abilitanti.

### LINEE DI INNOVAZIONE 06 VALORE 01 SERVICE 01 DEI DATI 06 **DELIVERY MODEL** 05 TECNOLOGIA 02 DIGITALIZZAZIONE INPS **E INNOVAZIONE** PROCESSI 04 PERSONE E CHANGE 03 ASSETTI MANAGEMENT ORGANIZZATIVI

01 SERVICE DELIVERY MODEL

L'insieme di elementi, strutture fisiche e processi digitali che definiscono in che modo l'Istituto genera e distribuisce valore per i propri utenti. Integrazione dei diversi canali e touchpoint per offrire agli utenti un'esperienza personalizzata e coerente nel tempo, progettata per includere tutti gli utenti con soluzioni semplificate e multi-dispositivo, anche in funzione della specifica fase della Customer Journey.

02 OF DIGITALIZZAZIONE PROCESSI

Riprogettazione dei processi core e delle modalità di offerta del servizio, cogliendo le opportunità offerte dai dispositivi mobili e dalle nuove tecnologie abilitanti; recupero di efficienza interna e superamento dei vincoli di competenza territoriale; apertura dell'innovazione in chiave ecosistemica, in un contesto di partecipazione attiva con le altre Pubbliche Amministrazioni.

03 ASSETTI ORGANIZZATIVI

Reassessment degli assetti territoriali ed evoluzione del ruolo dell'Agenzia in un contesto di integrazione omnicanale con gli altri touchpoint fisici e digitali. Ricombinazione dei Team e dei domini di competenza loro presidiati, per una proposta di servizio in funzione dei target di utenza e secondo criteri di operatività



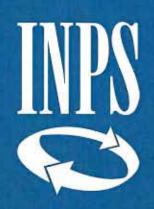


_			differenziata tra le diverse strutture.
04	*	PERSONE E CHANGE MANAGEMENT	Focus della performance sugli impatti dell'attività e sul valore effettivamente generato per l'utente finale (da output a outcome); identificazione delle competenze e delle politiche di Change management per accompagnare il processo di trasformazione digitale; mappatura di distribuzione delle competenze nell'ecosistema aziendale (dal know-how al know-where) per la composizione di nuovi team flessibili e interfunzionali.
05	10	TECNOLOGIA E INNOVAZIONE	Sviluppo della interoperabilità con gli ecosistemi limitrofi sulla base delle nuove linee guida dell'Agenda Digitale; piena integrazione con le piattaforme abilitanti (PagoPA, SPID, App IO, ecc.); adozione di soluzioni hybrid cloud/multi cloud e virtualizzazione della rete per realizzare una infrastruttura resiliente e scalabile; sviluppo nuove architetture a microservizi; realizzazione servizi su piattaforme di blockchain private e pubbliche condivise con altri attori della P.A.; consolidamento della Cyber Security attraverso soluzioni di "intelligence" predittiva e preventiva.
06	Q	VALORE DEI DATI	Capacità di estrarre valore dai grandi volumi di dati interni e da quelli derivanti dalle interazioni con gli utenti, partendo dalla convergenza nel Data Lake delle attuali banche dati, dall'organizzazione semantica dei dati, dallo sviluppo degli open data, dall'introduzione di soluzioni di Intelligenza Artificiale, Machine Learning e Analytics, per abilitare la costruzione di strategie insights driven e puntare a modelli di servizio proattivi e in grado di fornire risposte personalizzate e immediate agli utenti.

Queste linee di innovazione sono già in fase di concreta applicazione con la elaborazione di quattordici progetti, in logica *Agile*, i cui contenuti sono illustrati sinteticamente in **appendice** al presente documento.



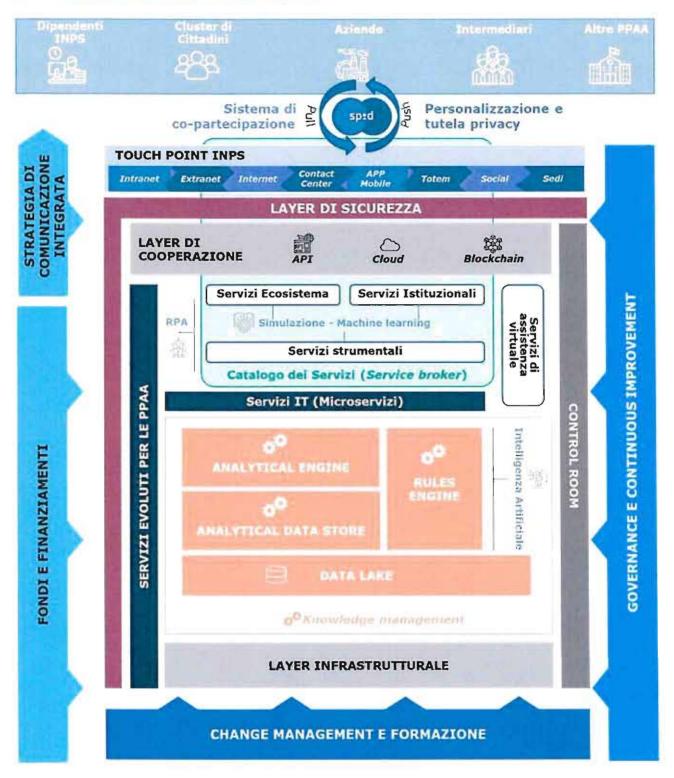




# MODELLO LOGICO TO BE



# 4 MODELLO LOGICO TO BE



Il modello logico to be rappresenta una visione condivisa dell'innovazione che l'Istituto si propone, quale risultato della trasformazione digitale dei prossimi 3-5 anni, in cui è evidenziato l'assetto a tendere delle tecnologie abilitanti il cambiamento.





La mappa rappresenta le relazioni tra i diversi elementi che caratterizzano il modello a tendere dell'Istituto, considerando le linee di innovazione definite. In particolare, lo strato più ampio della figura rappresenta gli elementi che abilitano il cambiamento e sono funzionali alla sua realizzazione:

- Il change management e la formazione, al fine di accompagnare le evoluzioni del modello di servizio con un profondo cambiamento della cultura organizzativa e del mindset delle persone;
- I **fondi e i finanziamenti**, necessari a dar vita a tutti i programmi e gli interventi previsti per raggiungere gli obiettivi prefissati;
- La **strategia di comunicazione integrata**, prevista per assicurare un messaggio pertinente, rilevante e coerente in tutti i *touchpoint* dell'Istituto;
- La governance e il continuous improvement, necessari per garantire la corretta gestione e il monitoraggio di tutti gli interventi del Piano, in grado di assicurare non solo il raggiungimento dei risultati ma anche un miglioramento continuo degli stessi.

Nella parte alta della figura troviamo i macro-segmenti di utenza a cui l'INPS si rivolge e con i quali si relaziona, sia appartenenti all'Istituto stesso (Dipendenti INPS), sia esterni all'Istituto (Cittadini, Aziende, Intermediari, Altre PPAA). La relazione con gli utenti avviene tramite un insieme integrato di canali, online e offline, ed è fondata sull'identità digitale, al fine di abilitare:

- la creazione di un **sistema di co-partecipazione**, in cui gli utenti sono parte attiva nei processi di miglioramento dei servizi e realizzano uno scambio di valore con l'Istituto nella relazione di lungo periodo;
- l'offerta di **servizi personalizzati e coerenti**, su tutti i *touchpoint* e in tutte le fasi della *Journey Map*, in totale garanzia della *privacy*.

Le tipologie di servizi che coinvolgono l'Istituto possono essere ricondotte a:

- Servizi di ecosistema ossia quei servizi erogati in maniera integrata dall'Amministrazione con altre PPAA appartenenti all'ecosistema del Welfare, a diretto beneficio di una stessa categoria di utente, comune a tutte le PA coinvolte;
- **Servizi infrastrutturali** ossia quei servizi erogati dall'Amministrazione verso altre PPAA in riferimento alla candidatura dell'Istituto come Polo Strategico Nazionale;
- Servizi strumentali ossia quei servizi interni all'Amministrazione e relativi al corretto funzionamento dei propri processi amministrativi, come ad esempio i servizi per i dipendenti;
- Servizi di assistenza virtuale ossia quei servizi erogati in modo automatico dall'Istituto, che consentono agli utenti di poterne fare richiesta in modalità 24/7.



A livello applicativo, i servizi dovranno tendere a un approccio architetturale per **microservizi**, tale da consentire la scomposizione del servizio in funzionalità base, ciascuna utilizzabile anche in modo indipendente dalle altre.

Tale architettura applicativa deve poggiare su un sistema di **Knowledge Management** che consenta di disaccoppiare la logica dei servizi da quella di accesso ai dati e delle regole definite per l'erogazione dei servizi stessi. Questa modalità consente di erogare servizi e prestazioni tra loro diversi, ma sulla base di regole e *standard* comuni (*rules engine*), accentrate in un unico punto e non più replicate all'interno di ogni singolo sistema.

Al centro del sistema di KM è presente il patrimonio informativo dell'Istituto, rappresentato dall'insieme di dati strutturati e non strutturati, storicizzati all'interno di un **Data Lake**. Questo insieme di dati è poi riorganizzato in modo da ottenere delle strutture accessibili e targettizzate per tecnologie e applicazioni analitiche (**analytical data store**). In questo modo, un insieme complesso di dati si traduce in viste uniche che descrivono in maniera esaustiva argomenti specifici, oppure in viste strettamente collegate che si riferiscono al medesimo ambito di interesse e che consentono un'esplorazione su diverse dimensioni di analisi.

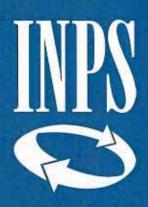
L'insieme di questi dati è reso fruibile attraverso strumenti e funzionalità (*analytical engine*) supportate dall'**Intelligenza artificiale**, attraverso le quali poter sfruttare la potenza del patrimonio informativo a fini istituzionali.

Alla base di tutta questa architettura è presente il *layer* infrastrutturale dell'Istituto, composto da solidi sistemi *hardware* e *software* che consentono di garantire sicurezza e *performance* coerenti con l'organizzazione dei dati e delle strutture applicative di cui l'Inps è dotato.

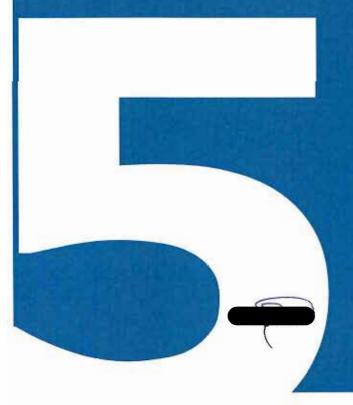
Questo complesso sistema, a partire dai servizi erogati fino alle infrastrutture di base, sarà monitorato costantemente attraverso una **control room** dedicata che, attraverso risorse umane, tecnologiche e sistemi informativi dedicati, in tempo reale e 24/7, assicura un monitoraggio "end-to-end" di tutto l'ambiente, favorendo l'attivazione di processi di incident management e la relativa gestione e risoluzione dei rischi correlati.







# GESTIONE DEI PROGETTI E GOVERNANCE



# 5 GESTIONE DEI PROGETTI E GOVERNANCE

# 5.1 FILOSOFIA PER LA GESTIONE DEI PROGETTI

Il framework di sviluppo del Piano di trasformazione digitale prevede un continuo controllo di coerenza tra la visione strategica, pervasiva e di lungo periodo, e lo sviluppo iterativo dei singoli progetti secondo una logica Agile.

Per questo motivo, tutti i progetti sono definiti sotto l'aspetto della *Vision* complessiva e sono supportati da indicazioni di alto livello entro le quali individuare le specifiche di dettaglio; tuttavia, le fasi di sviluppo sono realizzate in logica iterativa e incrementale, attraverso il rilascio costante di *output* intermedi, tra loro coerenti e sinergici, che siano in grado di abilitare fin da subito l'implementazione (e la validazione *Lean Startup*) di un nuovo *step* di evoluzione organizzativa e tecnologica.

In questa modalità di **ibridazione tra pianificazione strategica e sviluppi incrementali** di breve periodo, è fondamentale la costruzione di una *Kanban Board* che consenta il monitoraggio e il mantenimento di una visione dall'alto di tutte le iterazioni che i diversi Team cross-funzionali mettono a terra periodicamente con piena autonomia operativa.

Tenuto conto della pervasività della trasformazione digitale, che investe tutti gli aspetti del servizio e dell'organizzazione, occorre integrare le prerogative istituzionali della funzione ICT con un nuovo modello di governance che favorisca il coinvolgimento del management nella gestione coerente di cambiamenti complessi che riguardano la tecnologia, il modello di servizio, i processi di lavoro e la cultura aziendale.

# 5.2 IL MODELLO DI GOVERNANCE

Il modello di governance della trasformazione digitale deve garantire l'integrazione strategica tra il modello di servizio e le nuove opportunità tecnologiche (digital business strategy), ma soprattutto la coesistenza tra una forte pianificazione di lungo termine e un approccio più agile che sia capace di adattarsi ai bisogni emergenti e alle nuove opportunità offerte dalle soluzioni digitali (approccio bimodale).

Per queste esigenze occorre una governance innovativa, che aggiunga alle aree ICT tradizionali anche l'apporto di *team* di progetto, auto-organizzati in logica *Agile* e composti da competenze interfunzionali, che sappiano collaborare con l'area di Innovation Management e abbiano l'opportunità di rispondere funzionalmente alla competenza ICT, seppure nel quadro di dipendenza gerarchica dalle Direzioni di provenienza.

Nel complesso, i principali processi di innovazione che riguardano l'amministrazione digitale, lo sviluppo delle infrastrutture e degli strumenti, i flussi delle informazioni e,

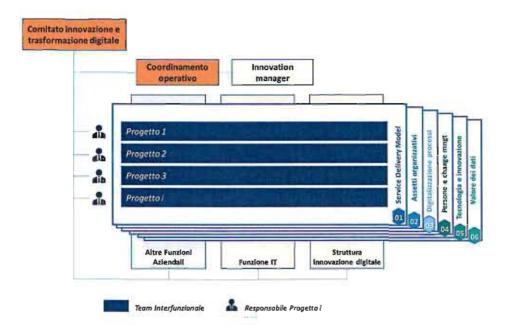


infine, il delicato equilibrio tra il corretto trattamento dei dati e l'estrazione di valore dai Big Data, sono tutti obiettivi strategici sui quali convergono coerentemente le diverse componenti del sistema di governance:

Il Comitato per l'innovazione tecnologica e la trasformazione digitale	È composto dal Direttore Generale, che lo presiede, e dai seguenti Direttori Centrali e dirigenti di struttura:  o Tecnologia, Informatica e Innovazione o Risorse strumentali e centrale unica acquisti o Studi e ricerche o Struttura tecnica per l'innovazione tecnologica e la trasformazione digitale (funzione di innovation management)
	E' integrato nella composizione dai seguenti Direttori:
	o Direzione centrale Organizzazione e comunicazione o Direzione centrale Formazione e sviluppo risorse umane o Direttore regionale Veneto (in rappresentazione delle strutture territoriali).
	Inoltre, partecipano ai lavori anche i responsabili di altre strutture di volta in volta interessate o, laddove ne ravvisi l'opportunità, anche il Presidente dell'Istituto.
	Il Comitato ha il compito di esaminare le novità nel campo dell'Innovazione digitale e di tradurle in specifici progetti di interesse strategico per l'Istituto.
La struttura tecnica per l'innovazione tecnologica e la trasformazione digitale	Agisce in collaborazione con la DC Tecnologia Informatica e innovazione e con le altre strutture di volta in volta interessate, con approccio maggiormente rivolto all'esplorazione e alla sperimentazione di nuove opportunità, e comunque nell'ambito degli indirizzi e delle direttive del Consiglio di Amministrazione e del Direttore Generale.
Le funzioni di capo-progetto e di coordinamento operativo	Sono attribuite in via temporanea a figure individuate per l'esecuzione o il coordinamento di progetti specifici, affidati a Team Interfunzionali ed eseguiti in logica iterativa con approccio pratico e un'elevata autonomia gestionale, ispirandosi ad alcuni principi della metodologia Agile, quali la forte focalizzazione sui rilasci di breve perlodo, la verifica continua con l'utente finale fin dalle prime fasi di sviluppo, la capacità di apprendere dai feedback e di adattarsi rapidamente ai cambiamenti di contesto.







# 5.3 SICUREZZA E GOVERNO DEI RISCHI

Le opportunità offerte dalle soluzioni digitali sul piano dell'apertura all'esterno e dello scambio di dati possono esporre i sistemi informativi a nuove vulnerabilità e possibili attacchi alla loro sicurezza. Le innovazioni tecnologiche e organizzative devono, pertanto, essere accompagnate da un'azione di conseguente rafforzamento delle politiche di controllo e gestione dei rischi, ponendo attenzione sull'insieme di elementi tecnici, organizzativi, giuridici e umani che costituiscono -nel loro insieme- il sistema di sicurezza degli asset informatici.

Sulla base di elementi quali:

- ✓ il numero dei cittadini che rientra nell'ambito operativo dell'Istituto,
- ✓ l'importanza e la frequenza che i servizi forniti da INPS hanno nella vita dei cittadini.
- ✓ la dimensione dei volumi di servizio gestiti,
- ✓ la strategicità e la delicatezza del patrimonio informativo,
- ✓ la necessità di continuità del servizio e dell'erogazione delle prestazioni,

occorre predisporre un modello sistemico, robusto, flessibile, scalabile, che faccia aumentare la resilienza e la reattività del sistema a tutti i rischi e le tipologie di attacco. Perché questo sia possibile, a prescindere dalle tecnologie che saranno adottate, l'INPS dovrà rivedere il proprio sistema di governo dei rischi - a partire da quelli della sicurezza informatica - costituendo una catena di governo composta da:

un Comitato Rischi Sicurezza informatica, presieduto dal Direttore Generale e
costituito dai direttori delle funzioni di staff, con il compito di esaminare e
approvare la strategia di sicurezza informatica sulla base della individuazione dei





possibili rischi, in un processo continuo di condivisione con le aree di produzione, monitorandone l'attuazione e informando periodicamente il CdA;

 una Struttura per la cybersecurity, che risponda direttamente e operativamente al direttore della Direzione centrale Tecnologia, Informatica e Innovazione e riporti anche al "Comitato Rischi Sicurezza Informatica", il cui dirigente assuma il ruolo di "Responsabile Sicurezza Informatica" dell'Istituto con compiti di consulenza e supporto del "Comitato Rischi Sicurezza Informatica".

Il sistema di governo dei rischi sarà completato dall'adozione di un piano di IT Audit per monitorare i controlli all'interno dell'infrastruttura tecnologica, e dalla definizione di processi codificati di *penetration test* e *vulnerability assessment*, idonei a dimostrare che il sistema soddisfa i requisiti di sicurezza richiesti dagli *stakeholder*.

Il rafforzamento della cybersecurity quale fattore abilitante della trasformazione digitale richiede, infine, lo sviluppo di adeguati programmi di formazione che, combinati con una costante azione di informazione sui rischi, creino una cultura diffusa della sicurezza, la necessaria consapevolezza sui rischi e le competenze necessarie a individuare potenziali aree di vulnerabilità, anche nello svolgimento dei processi operativi.

# 5.4 MODALITÀ DI LAVORO, RELAZIONI E CULTURA DELL'INNOVAZIONE

La trasformazione digitale avrà impatti importanti anche nelle modalità di svolgimento del lavoro, negli aspetti di progettazione dei servizi e nei processi di crescita della cultura organizzativa, atteso che i dispositivi mobili e le nuove tecnologie abilitanti cambiano in profondità le abitudini delle persone e la natura stessa delle organizzazioni sociali. Di seguito alcuni esempi:

- ✓ SMART WORKING. L'adozione dello smart working come misura organizzativa che interviene nel rapporto tra persone e Istituto ed ha alla base la proposta dell'autonomia nelle modalità di lavoro a fronte del raggiungimento dei risultati, si coniuga con la riprogettazione delle modalità di svolgimento delle attività lavorative e si propone quale soluzione alla sfida della conciliazione delle esigenze dei lavoratori con quelle dell'Istituto.
- ✓ CO-PARTECIPAZIONE. Gli utenti chiedono alle Pubbliche Amministrazioni di essere sempre più coinvolti nei processi di miglioramento del servizio e nella progettazione di interfacce loro dedicate, considerato che i dispositivi mobili in loro possesso sono intuitivi e consentono di eseguire facilmente una serie di attività da remoto (comunicare, scambiare file, farsi riconoscere, eseguire pagamenti, ecc.) che possono facilitare l'accesso ai diritti e aumentare la partecipazione attiva alla cittadinanza digitale. Favorendo la co-partecipazione degli utenti nei processi di creazione del valore (ad esempio, tramite lo scambio di informazioni nell'ambito dell'area web riservata MyInps), l'Istituto potrà sviluppare servizi sempre più personalizzati, attrattivi e coerenti con i bisogni degli utenti finali.





✓ **DIGITAL INNOVATION HUB.** Il **Digital Innovation Hub (DIH)** è essenziale per gestire ed accompagnare il processo di trasformazione digitale dell'Istituto nella sua interezza, ma soprattutto per definire uno spazio fisico e concettuale funzionale alla generazione delle idee, per sviluppare relazioni e per coltivare nuove opportunità. Il DIH non è solo un luogo, ma rappresenta anche una modalità di creazione di esperienze, interne ed esterne all'Istituto, attraverso *meeting*, *showcase*, laboratori, *design thinking*, *hackathon* ed eventi. Il DIH dovrà operare in stretta collaborazione con le strutture sul territorio, nonché con gli altri *stakeholder* tra cui, in particolare, gli intermediari che svolgono già oggi un ruolo centrale per la corretta erogazione dei servizi.

# 5.5 STRATEGIE DI COMUNICAZIONE

Le attività di comunicazione dell'INPS devono adattarsi al processo di conversione in digitale delle attività sociali, delle relazioni tra le persone e delle modalità di creazione, scambio e diffusione delle informazioni. In questo scenario, nel quale gli utenti possono integrare l'esperienza con l'INPS anche attraverso fonti di informazioni non controllate dall'Istituto (social, blog, ecc.), diventa fondamentale strutturare un Piano della comunicazione che tenga conto del *sentiment* degli utenti e utilizzi strumenti adeguati<sup>1</sup> al fine di:

- garantire la divulgazione tempestiva delle proprie iniziative di innovazione, sia verso i segmenti di utenza interessati sia all'interno dell'organizzazione;
- garantire un messaggio personalizzato, pertinente e coerente in tutti i canali e luoghi di interazione (fisici e digitali) con l'Istituto;
- migliorare le modalità lavorative favorendo la condivisione delle esperienze, lo scambio di informazioni e l'approccio collaborativo tra i vari soggetti coinvolti;
- accrescere la consapevolezza e l'engagement dei dipendenti sulle iniziative di cambiamento, incentivando una cultura diffusa dell'innovazione;
- Proporsi come un soggetto attivo, attento ai bisogni dei beneficiari e impegnato nello sviluppo di nuovi sistemi di gestione dei servizi;
- Condividere a tutti i livelli valori e obiettivi del processo di trasformazione digitale accrescendo la cultura aziendale;

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Intendendo come tali canali e iniziative di comunicazione come il portale istituzionale, la Intranet aziendale, i canali social, le APP istituzionali, INPS Ambassador, Focus group, Hackathon, eventi, newsletter, videoclip, campagne pubblicitarie, ecc.



25

• Favorire le relazioni istituzionali con altri enti europei di sicurezza sociale e organizzazioni internazionali avviando un percorso di co-creazione del valore.

# 5.6 LINEE GUIDA PER LA PROGETTAZIONE DI SERVIZI INNOVATIVI

Gli approcci all'innovazione di processi e servizi devono ispirarsi agli obiettivi tracciati dall'Agenzia per l'Italia Digitale, in coerenza con le linee programmatiche della funzione ICT dell'Istituto e nel rispetto delle *policies* interne di protezione dei dati e sicurezza informatica. Insieme ad azioni di coinvolgimento formativo e di *Change Management*, le pratiche di creazione di nuovo valore organizzativo devono trovare espressione nell'ambito di precise **metodologie e linee guida** ispirate alla trasformazione digitale, nonché fare riferimento a **regole di progettazione** condivise che garantiscano coerenza strategica ad un approccio all'innovazione il più possibile diffuso nell'ecosistema organizzativo.

# 5.6.1 METODOLOGIE

Separazione e bilanciamento tra **manutenzione** dei punti di forza esistenti ed **esplorazione** di nuove opportunità.

Creazione di **gruppi di progetto** flessibili, deputati alla ricerca e allo sviluppo di progetti innovativi con approccio agile e sperimentale.

Contest e iniziative di riconoscimento della **creatività interna**, al fine di individuare piccoli nuclei di personale con alta sensibilità e cultura digitale che possano fare da traino al cambiamento.

Superamento dei confini aziendali e sviluppo di una **visione ecosistemica**, favorendo l'interconnessione e lo scambio di dati con altri soggetti pubblici e stabilendo un rapporto privilegiato con il Ministro per l'Innovazione tecnologica e la digitalizzazione.

Strutturazione di una "filiera dell'innovazione", intesa come progettazione integrata del servizio e **coinvolgimento** di tutti gli attori (ideatori, produttori, utenti finali) fin dalle fasi iniziali di sviluppo, secondo una logica iterativa e incrementale.

Superamento dei gruppi di lavoro unitari e valorizzazione del **Team interfunzionale**<sup>2</sup> come elemento organizzativo fondante, valutabile con metriche specifiche in termini di responsabilità, collaborazione, autonomia, flessibilità e propensione al raggiungimento dei risultati. Si rende così possibile una valutazione del singolo

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Gruppo composto da professionalità diverse, ma tra loro complementari, capaci *nel loro insieme* di essere autosufficienti e flessibili rispetto a un obiettivo specifico o a un modello di servizio predefinito.





individuo in relazione al contributo reso allo stesso Team in termini di competenze, capacità ed efficacia di interazione.

Incorporamento di alcuni principi cardine delle aziende digitali: comunicare in modo chiaro gli obiettivi dell'innovazione; investire sulle persone e sulle competenze; incoraggiare la creatività e la responsabilità individuale; adottare approcci incrementali e sperimentali, per evitare gli eccessi di analisi che spesso determinano le situazioni di stallo.

# 5.6.2 LINEE GUIDA E REGOLE DI PROGETTAZIONE

**Privilegiare processi e componenti modulari** – Lo sviluppo di procedure e applicazioni deve privilegiare il riuso di software e il reimpiego di funzioni, programmi e interfacce già realizzate in precedenza, secondo criteri di modularità e standardizzazione, prima di realizzare workflow di produzione del tutto nuovi.

Superare i vincoli di "competenza territoriale", in favore di una distribuzione flessibile e delocalizzata delle attività, grazie a processi di virtualizzazione delle applicazioni che rendano sempre più indipendenti gli ambienti di lavoro dalle corrispondenti gestioni contabili o centri di costo.

Ricercare l'utilità e sfruttare le informazioni – La progettazione di sistemi e servizi deve essere orientata a soddisfare esigenze concrete, grazie alla conservazione, alla raccolta e alla condivisione di tutte le informazioni che possano abilitare processi semplificati e il più possibile utili, evitando agli utenti le interazioni ripetute nel tempo e/o non necessarie.

Essere aperti, anticipare vincoli futuri e predisporsi alla co-partecipazione – Ogni fase di sviluppo deve essere documentata e resa disponibile in maniera aperta, nonché predisposta a soluzioni di riuso o condivisione, in modo da favorire la possibilità di future collaborazioni che potrebbero aggiungere nuovo valore al servizio.

Comunicare in modo integrato - All'adozione di una strategia omnicanale che garantisca al cittadino un'offerta di servizio integrata su più canali e dispositivi, è strettamente correlata una politica di comunicazione organizzativa che segua gli utenti lungo tutte le fasi della loro esperienza con l'Istituto, assicurando che tutti i contatti da loro ricevuti nei diversi touchpoint siano chiari, pertinenti e coerenti nel tempo. I nuovi dispositivi tecnologici consentono, peraltro, che tale comunicazione sia costruita in modo bidirezionale e possa abilitare una partecipazione attiva di cittadini e imprese nelle pratiche di costruzione del valore.

Abilitare l'accesso ai servizi in modalità multilingue – Il tema della partecipazione e dell'inclusione digitale implica la rimozione delle barriere culturali,





attraverso un'offerta di contenuti e applicazioni *online* in modalità multilingue. Tale necessità coinvolge innanzitutto il rimodellamento multilingue del sito istituzionale, non solo in termini di traduzione dei contenuti testuali, ma anche di adattamento di alcuni elementi grafici (icone, collocazione delle immagini, *layout*), in modo che ogni documento o strumento di interazione sia sempre recepito in maniera naturale e intuitiva dal destinatario della lingua d'arrivo.

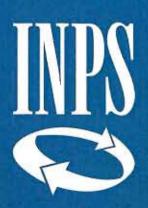
Coinvolgere gli utenti interni e accompagnare l'evoluzione dei ruoli professionali – L'attenzione verso l'interno è intesa come avvio di un processo bottom up per lo sviluppo di miglioramenti che tengano conto delle valutazioni espresse dal personale, ma anche di un processo top down per la diffusione di comportamenti organizzativi e strutture di competenze in linea con la trasformazione digitale.

Partecipare alla struttura dei costi – La leva organizzativa può fornire un contributo rilevante ai risparmi economici e gestionali attraverso il recupero di efficienza che si ottiene dall'automazione dei processi, dalla riduzione delle dispersioni operative, dal recupero di valore derivante da una maggiore conoscenza degli utenti, dall'integrazione sinergica dei canali e dall'approccio agile alla progettazione di nuovi servizi.

Condividere il controllo efficiente dell'evoluzione della spesa IT - Le Direzioni di prodotto e gli altri beneficiari della spesa informatica devono acquisire elementi di consapevolezza legati alle regole di budgeting dell'IT e alle componenti di costo indotte dai diversi interventi commissionati, al fine di compartecipare a un modello di gestione condivisa ed efficiente delle spese correlate alla realizzazione dei diversi progetti.







# FONTI DI FINANZIAMENTO DELLA STRATEGIA DIGITALE



# **6 FONTI DI FINANZIAMENTO DELLA STRATEGIA DIGITALE**

L'INPS istituzionalmente garante della coesione sociale del nostro Paese, salvaguarda le tutele previdenziali e assistenziali ai cittadini che si trovano ad affrontare le incertezze e i rischi della vita. Si tratta di rischi non assicurabili né assicurati dal mercato, molto spesso causati dai fallimenti di mercato o da criticità eccezionali: eventi che pregiudicano temporaneamente o definitivamente la partecipazione dei cittadini al mercato del lavoro, costringendoli ad una condizione di bisogno e al rischio di povertà ed esclusione sociale.

L'investimento in strategia digitale consente all'Istituto di fornire risposte tempestive ed efficienti sia in contesti caratterizzati da normali dinamiche evolutive che in frangenti emergenziali ed incerti, come nel caso degli ultimi avvenimenti che hanno interessato il Paese, quando è importante potersi avvalere di canali comunicativi affidabili e tempestivi.

Per realizzare gli interventi di evoluzione digitale dell'Istituto delineati, è possibile immaginare il quadro di «Impieghi e Fonti» di cui ai seguenti prospetti.

May Walley	IMPIEGHI
Spese informatiche	Le spese ICT previste per il 2020 sono pari a circa 460 Mln € (solo parzialmente «coerenti» con un utilizzo in linea con gli obiettivi della strategia digitale). Per la trasformazione digitale, è necessario prevedere un incremento che possa consentire all'Istituto di realizzare il proprio Piano strategico sfruttando appieno tutte le opportunità connesse alle nuove tecnologie
Spese di formazione e change management	Le spese in formazione previste per il 2020 sono pari a 3,8 MIn € (connesse anche alle nuove assunzioni). Per gestire la fase di transizione digitale, è necessario prevedere un adeguato percorso di accompagnamento e affiancamento del personale, che include rilevanti attività di formazione e comunicazione, al fine di porre le condizioni ideali all'adozione del cambiamento
Spese per servizi professionali	Ad oggi le spese per servizi professionali sono inglobate all'interno delle spese informatiche (sviluppo e manutenzione del parco applicativo) e ne costituiscono una percentuale contenuta. Per disegnare ed attuare il proprio percorso di digitalizzazione, l'Istituto deve poter disporre di specifiche competenze (es. UX Designer, Digital Educator, Digital Transformation leader, Business Analyst) – di natura non strettamente tecnologica – in grado di supportarlo in tutti i passaggi evolutivi verso un modello pienamente digitale
Fonte: Bilancio Preventivo 2020	





## **FONTI**

Fonti di finanziamento interne:

• Benefici sottesi all'implementazione della trasformazione digitale.

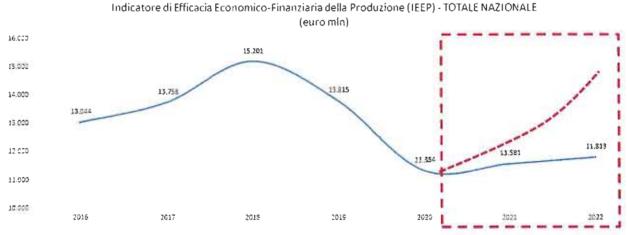
Fonti di finanziamento esterne:

Utilizzo dei fondi europei.

# 6.1 BENEFICI SOTTESI ALLA TRASFORMAZIONE DIGITALE

Una forma di beneficio è costituita dall'efficientamento indirettamente prodotto dall'attuazione degli interventi. Una misura di tale valore potrebbe essere costituita dall'Indicatore di Efficacia Economico Finanziaria della Produzione (IEEP) che comprende quei valori collegati al Bilancio istituzionale generati direttamente dalle attività produttive. I riflessi positivi dell'azione amministrativa generati dall'attuazione della strategia digitale, direttamente verificabili sul bilancio finanziario, sono valutati sotto il duplice profilo delle Entrate e delle Uscite:

- per le Entrate si rileva l'incremento finanziario riconducibile ad una più efficiente ed efficace gestione delle attività di accertamento contributivo;
- per le Uscite, risultano oggetto di attenzione le azioni riconducibili alla riduzione di spesa ottenuta per effetto di una liquidazione delle prestazioni senza erogazione di interessi legali e dell'accertamento delle prestazioni indebitamente erogate.



Fonte - Piano della performance 2020-2022

Il valore degli investimenti previsti potrebbe portare alla rideterminazione in aumento di quanto iscritto nel Piano della Performance 2020 dell'Istituto, a seguito dell'attuazione della strategia digitale.





# 6.2 CANALI DI FINANZIAMENTO COMUNITARI

# 6.2.1 Perimetro e razionali per l'individuazione

Il perimetro dei canali di finanziamento comunitari idonei per il Piano strategico digitale INPS è stata individuato a partire dal **Quadro Finanziario Pluriennale** (QFP) dell'Unione Europea che stabilisce su un periodo di sette anni i limiti o "massimali" per la spesa dell'UE, nel complesso e per settori fondamentali, individuando anche i canali (programmi e fondi) attraverso cui erogare i finanziamenti nei diversi settori.

Considerato l'orizzonte temporale del Piano, rientrano nel **perimetro potenziale** principalmente i canali definiti nel QFP 2021-2027, ancora non adottato in via definitiva.

Il negoziato sul QFP 2021-2027 tra Commissione Europea e Stati Membri si è prolungato anche a causa dell'emergenza COVID-19, che ha comportato una rimodulazione delle priorità di spesa del bilancio comunitario. In particolare, accanto ai canali definiti nell'ambito del QFP 2021-2027, è stato introdotto il nuovo macro-strumento finanziario "Next Generation EU" (NG EU) per rispondere alla crisi causata dall'emergenza COVID-19. La dotazione finanziaria complessiva prevista per lo strumento è pari a 750 miliardi di euro, articolata in una gamma di canali e strumenti di finanziamento.<sup>3</sup>

Ai fini dell'individuazione dei canali di finanziamento del Piano si è considerata la proposta di QFP 2021-2027 e di NG EU approvata dal Consiglio Europeo a fine luglio 2020, con le attuali proposte di regolamento dei relativi programmi di finanziamento, che sono però suscettibili di modifiche, anche in termini finanziari, in funzione dell'evoluzione del negoziato, la cui chiusura influenzerà anche la tempistica con cui verranno avviati i nuovi programmi.

Ad inizio novembre 2020, infatti, il Consiglio Europeo ha raggiunto un accordo politico con il Parlamento Europeo su QFP 2021-2027 e Next Generation EU, che dovrà però essere sottoposto agli Stati membri per approvazione, anche in termini di iniziative ammissibili e modalità di accesso dei singoli canali/strumenti. Ad ogni modo, il negoziato dovrà concludersi entro il 2020.

In via secondaria, sono stati inclusi all'interno del perimetro potenziale anche i canali definiti nel QFP 2014-20, considerandoli come un'ulteriore opportunità di finanziamento del Piano solo nei casi in cui presentassero margini compatibili con il finanziamento del Piano rispetto al timing per la presentazione dei progetti.

Oltre l'orizzonte temporale, nel definire il perimetro potenziale è stata considerata anche la **modalità di gestione** dei canali definiti nei due QFP, includendo sia i finanziamenti a "gestione diretta" che quelli a "gestione condivisa".

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/health/coronavirus-response/recovery-plan-europe\_it





32

I primi sono quelli erogati attraverso programmi gestiti direttamente dai servizi della Commissione Europea, dalle delegazioni dell'UE o dalle agenzie esecutive dell'UE, a cui spetta l'assegnazione delle sovvenzioni, il trasferimento dei fondi, il monitoraggio delle attività e la selezione dei contraenti. Pur con alcune differenze, caratteristiche frequenti di questi programmi sono:

- individuazione di contact point a livello nazionale, sia con ruolo di coordinamento che di supporto ai soggetti proponenti i progetti. I contact point quindi possono essere considerati potenziali interlocutori in fase di predisposizione dei progetti, assieme eventualmente alle Direzione Generali della Commissione responsabili del programma;
- assegnazione dei finanziamenti attraverso la pubblicazione periodica di avvisi pubblici (call for proposals) su ambiti specifici e con budget specifici (sia in termini di budget complessivo dell'avviso che di budget dei progetti finanziabili), che richiedono quindi un presidio e monitoraggio regolare;
- selezione dei progetti presentati e finanziamento di quelli che superano la selezione. Essendo la competizione tra i progetti presentati elevata, sono necessari investimenti sia nella fase di predisposizione del progetto che nella ricerca di eventuali partner di progetto;
- Il finanziamento comunitario copre solamente una quota del costo del progetto, con la restante parte a carico del beneficiario, che può ricorrere anche a finanziamenti nazionali.

I finanziamenti a gestione condivisa sono quelli affidati agli Stati Membri, rappresentati principalmente dai fondi strutturali e di investimento europei (SIE): il Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR), il Fondo sociale europeo (FSE), il Fondo di coesione (di cui non beneficia l'Italia), il Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale (FEASR) e il Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca (FEAMP). Questi fondi, che cubano più della metà dei Fondi UE, vengono distribuiti tra Stati Membri sulla base di programmi operativi nazionali (PON) o regionali (POR) coerenti con le priorità strategiche e le regole di gestione definite nei pertinenti regolamenti comunitari. Come nel caso dei programmi a gestione diretta, possono essere individuate alcune caratteristiche comuni, vale a dire:

- Gli interlocutori principali sono le Autorità di Gestione (AdG), quali Ministeri o Regioni, responsabili della gestione del programma, a cui si possono aggiungere gli Organismi Intermedi (OI), ossia altre Amministrazioni Pubbliche, centrali o locali, a cui viene delegata la gestione di una parte del programma attinente alle materie per cui hanno competenza istituzionale;
- L'assegnazione dei finanziamenti, oltre che attraverso avvisi pubblici, può avvenire anche attraverso la modalità "Accordi tra Pubbliche Amministrazioni", stipulati tra Autorità di Gestione/Organismo Intermedio e una Pubblica Amministrazione (centrale o locale) ai fini del finanziamento e realizzazione di un progetto presentato dall'Amministrazione contraente. Tale modalità, che presuppone la sussistenza di determinati requisiti (es. interesse comune delle due





Amministrazioni nella realizzazione del progetto; competenze istituzionale/esclusiva da parte dell'Amministrazione contraente rispetto alla materia oggetto del progetto), non prevede una reale selezione delle proposte progettuali ma un'attività istruttoria da parte dell'AdG/OI che verifica che il progetto presentato risponda ad una serie di criteri di ammissibilità;

• Il finanziamento copre l'intero costo del progetto, nei limiti della ammissibilità delle spese rispetto alle regole comunitarie e/o nazionali.

Definito il perimetro potenziale, è stata effettuata una selezione dei programmi per definire il **perimetro effettivo**, ossia i programmi che presentano le caratteristiche idonee per poter rappresentare un canale di finanziamento per le linee del Piano.

Lo screening dei programmi è avvenuto sulla base dei seguenti criteri di selezione:

- Rilevanza degli ambiti e delle tipologie di intervento finanziate dal programma rispetto alle linee del Piano, escludendo i programmi tematici incentrati su ambiti e tipologie di intervento non riconducibili al Piano;
- <u>Natura e tipologia dei soggetti beneficiari</u> dei finanziamenti, escludendo i programmi destinati esclusivamente a soggetti privati o soggetti pubblici competenti in specifici settori (es. difesa, giustizia, dogane, sanità);
- <u>Ambito territoriale</u>, escludendo i programmi che non coprono almeno l'intero territorio nazionale.

Nel caso dei programmi 2014-20 sono stati esclusi dal perimetro effettivo i canali a gestione diretta, in quanto il timing per la presentazione dei progetti, che avviene in seguito alla pubblicazione di avvisi pubblici, non risulta compatibile con i tempi di attuazione del Piano.

La tabella seguente riporta gli esiti del processo di screening, con l'elenco dei programmi selezionati, distinti per (i) modalità di gestione, (ii) settore di spesa UE, (iii) Quadro Finanziario Pluriennale di riferimento.

MODALITA' DI GESTIONE	SETTORE DI SPESA	QUADRO FINANZIARIO PLURIENNALE DI RIFERIMENTO		NEXT GENERATION EU	
		PROGRAMMI 2014-2020	PROGRAMMI 2021-2027	2021-2027	
	Innovazione e	-	✓ Horizon Europe		
Gestione Diretta	agenda digitale	-	Programma EUROPA DIGITALE	Recovery and Resilience Facility	
Directa	Coesione territoriale e sociale (Confluito in FS. a gestione cond	(Confluito in FSE+ in programmi a gestione condivisa)	resilience ruellity		
		-	<ul> <li>Technical Support Instrument</li> </ul>		



MODALITA' DI GESTIONE	SETTORE DI SPESA	QUADRO FINANZIARIO PL	NEXT GENERATION EU	
		PROGRAMMI 2014-2020	PROGRAMMI 2021-2027	2021-2027
	Tutela del mercato unico e contrasto alle frodi	-	<ul> <li>Programma UE per la lotta antifrode</li> </ul>	
	Cooperazione internazionale	-	<ul> <li>Strumento di vicinato, cooperazione allo sviluppo e cooperazione internazionale (NDICI)</li> </ul>	
		PON FESR-FSE Governance e Capacità Istituzionale	✓ Programmi Operativi finanziati da FESR e FSE+ (definiti in seguito a chiusura	
Gestione Condivisa	Coesione territoriale e sociale	PON FSE Sistemi di politiche attive per l'occupazione	– negoziato su QFP 2021-27)	
		PON FSE Inclusione		

### Occorre sottolineare che:

- Nel caso dei programmi 2021-27, le informazioni riportate si riferiscono alle versioni attuali delle bozze di regolamento, che potrebbero essere modificate al termine del negoziato sul QFP e che non disciplinano nel dettaglio le modalità di attuazione del programma e di finanziamento dei progetti;
- I programmi a gestione condivisa finanziati da FESR e FSE+ nel 2021-27 verranno definiti solo in seguito alla chiusura del negoziato. Pertanto, sono stati riportati gli obiettivi potenzialmente compatibili con le linee del Piano, selezionati tra quelli definiti nelle attuali bozze di regolamento. Visto che i futuri programmi, specie se nazionali, intercetteranno solo alcuni degli obiettivi definiti nei regolamenti, circoscrivere quest'ultimi faciliterà l'individuazione dei programmi già a partire dalla fase della loro stesura in bozza;

Nel caso dei PON finanziati da FESR e FSE nel periodo 2014-20, sono stati selezionati, quando esistenti, anche i relativi Programmi Operativi Complementari (POC), che replicano sostanzialmente la stessa struttura del PON ma sono finanziati con risorse nazionali e sono caratterizzati anche da una maggiore flessibilità nelle tempistiche di presentazione dei progetti. Nel caso dei programmi 2014-20, il dato sulla dotazione finanziaria ancora non impegnata è stato riportato quando disponibile.

Per ciascuno dei programmi selezionati è riportata nel paragrafo successivo una tabella di sintesi che riassume le informazioni chiave per il finanziamento del Piano.





# 6.2.2 Canali di finanziamento

Di seguito si riassume la lista dei programmi individuati, compatibili con le finalità del Piano.

Programma EU	1 PON FESR e FSE+
Obiettivi e finalità	- Europa più intelligente per rafforzare le capacità di ricerca e di innovazione e l'Introduzione di tecnologie avanzate, e permettere ai cittadini, alle imprese e alle PPAA di cogliere i vantaggi della digitalizzazione, con priorità a migliorare la diffusione dei servizi pubblici digitali sia per i cittadini che per le imprese al fine di sostenere l'efficienza e la trasparenza delle PPAA; Europa più connessa per rafforzare la connettività digitale; Europa più sociale per modernizzare le istituzioni, i servizi del mercato del lavoro ed i sistemi di protezione sociale, anche promuovendo l'accesso alla protezione sociale
Dotazione finanziaria	TBD per l'Italla
Quota di finanziamento	TBD. Ipotizzabile il 100% del costo del progetto
Timing per la presentazione dei progetti	In funzione di chiusura di negoziato. In base alla tempistica dei programmi a gestione condivisa del QFP 2014-2020, si stima che i PON saranno approvati da parte della Commissione Europea a partire dal giugno 2022, ma sono da considerare anche tempistiche maggiori per alcuni programmi. L'approvazione del programma è passaggio abilitante l'ammissione dei progetti a finanziamento.
Programma EU	2 Horizon Europe
Obiettivi e finalità	Programma successore di Horizon 2020, sempre finalizzato al sostegno della ricerca e dell'innovazione
Dotazione finanziaria	75,9 Mld €
Quota di finanziamento	Variabile dal 30% al 100% in funzione della tipologia di azione.
Timing per la presentazione dei progetti	In funzione di chiusura di negoziato. In base alla tempistica dei programmi a gestione diretta del QFP 2014-2020, si ipotizza a partire da giugno 2021.

Programma EU	3 Technical Support Instrument <sup>4</sup>
Obiettivi e finalità	L'obiettivo generale dello strumento è di promuovere coesione territoriale sostenendo gli sforzi degli Stati membri per attuare le riforme necessarie per realizzare la ripresa economica e sociale, la resilienza e l'ascesa economica e sociale e a sostenere gli sforzi degli Stati membri per rafforzare la loro capacità di attuare il diritto dell'Unione in relazione alle sfide cui sono confrontate le istituzioni, governance, la Pubblica Amministrazione e i settori economico e sociale.
Dotazione finanziaria	767 Mln €
Quota di finanziamento	TBD. Si ipotizza fino al 100% del costo del progetto.
Timing per la presentazione dei progetti	In funzione di chiusura di negoziato.  Essendo prevista la trasmissione delle proposte progettuali alla Commissione entro il 31 ottobre di ogni anno, la prima deadline utile dovrebbe essere ottobre 2021.

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Fonte: Commissione Europea, https://www.eumonitor.eu/9353000/1/j4nvke1fm2yd1u0\_j9vvik7m1c3gyxp/v491dzoffdzu/v=s7z/f=/com(2:020)409\_it.p



Programma EU	4 Recovery and Resilience Facility <sup>5</sup>		
Obiettivi e finalită	L' obiettivo è fornire un sostegno finanziario su larga scala a riforme e investimenti intrapresi dagli Stati membri, con la duplice finalità di attenuare gli effetti della pandemia sul contesto sociale ed economico e di rendere le economie dell'UE più sostenibili, resilienti e preparate per le sfide poste dalle transizioni verde e digitale. Tutti gli Stati Membri avranno accesso al sostegno anche se si concentrerà verso quelli che sono stati colpiti più duramente dall'emergenza.		
Dotazione finanziaria	672,5 Mld € di cui sovvenzioni 312,5 Mld €. La dotazione assegnata all'Italia ammonta a 208,8 Mld €, dì cui sovvenzioni 81,4 Mld € <sup>6</sup> .		
Quota di finanziamento	TBD. Si ipotizza fino al 100% del costo del progetto.		
Timing per la presentazione dei progetti	In funzione di chiusura di negoziato e di approvazione dei Recovery and Resilience Plans (Piani Nazionali di Ripresa e Resilienza), a cui è ancorata l'erogazione del sostegno. I Piani dovranno essere proposti entro il 2020 da ogni Stato Membro alla Commissione, e dovranno contenere le riforme strutturali individuate nel contesto del semestre europeo, e gli investimenti ad esse collegati, da implementare attraverso la Facility.		

Programma EU	5 Programma EUROPA DIGITALE	
Obiettivi e finalità	Programma dedicato alla trasformazione digitale.	
Dotazione finanziaria	6,76 Mld €	
Quota di finanziamento	TBD Si ipotizza fino al 100% del costo del progetto.	
Timing per la presentazione dei progetti	In funzione di chiusura di negoziato. Prima dell'emergenza COVID-19, la Commissione ipotizzava di pubblicare i primi avvisi alla fine del 2020, con l'obiettivo è di rendere il programma operativo a partire dal 2021.	

Programma EU	6 Programma UE per la lotta antifrode		
Obiettivi e finalità	Programma finalizzato a prevenire e combattere la frode, la corruzione e ogni altra attività illecita lesiva degli interessì finanziarì dell'Unione, anche sostenendo la mutua assistenza tra le autorità amministrative degli Stati membri in ambito doganale e agricolo.		
Dotazione finanziaria	181,20 Mld €		
Quota di finanziamento	ota di finanziamento Si ipotizza fino al 100% del costo del progetto.		
Timing per la presentazione dei progetti	In funzione di chiusura di negoziato. Si ipotizza a partire da giugno 2021		

https://www.ilmessaggero.it/politica/recovery fund accordo ue fondi cosa prevede governo conte-5357868.html
La ripartizione degli importi tra gli Stati membri viene calcolata tenendo conto di differenti variabili tra cui il numero della popolazione, il valore del Pil pro capite, il tasso di disoccupazione degli ultimi 5 anni, ecc., così come definito dall'allegato I alla proposta di

Regolamento del Parlamento Europeo e del consiglio che istituisce uno strumento per il Recovery and Resilience Facility. Fonte: Commissione Europea, https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:1813ea3d-a0be-11ea-9d2d-01aa75ed71a1.0001.02/DOC\_2&format=PDF

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Fonte: Commissione Europea, https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CONSIL:ST 10167 2018 INIT&qid=1533514282382&from=IT;





<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Fonte: Commissione Europea, https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:1813ea3d-a0be-11ea-9d2d-01aa75ed71a1.0001.02/DOC 1&format=PDF

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Fonte: Il Messaggero,

Programma EU	7 Strumento di vicinato, cooperazione allo sviluppo e cooperazione internazionale (NDICI)
Obiettivi e finalità	Programma finalizzato alla cooperazione allo sviluppo e cooperazione internazionale.
Dotazione finanziaria	70,8 Mld €
Quota di finanziamento	TBD
Timing per la presentazione dei progetti	In funzione di chiusura di negoziato. Si ipotizza a partire da giugno 2021

Programma EU	8 Governance e Capacità Istituzionale <sup>8</sup>	
Obiettivi e finalità	Programma per il rafforzamento e l'innovazione della Pubblica Amministrazione centrale e locale.	
	✓ Dotazione finanziaria complessiva PON FESR-FSE: 805,59 Mln €	
Dotazione	✓ Dotazione finanziaria PON FESR-FSE disponibile al 31/08/2020: 321,95 Mln €	
finanziaria	✓ Dotazione finanziaria complessiva POC: 247,20 Mln €	
	✓ Dotazione finanziaria POC disponibile al 31/08/2020: 207,43 Mln €	
Quota di finanziamento	Fino al 100% dei costi ammissibili del progetto.	
Timing per la presentazione dei progetti	Entro il 2020	

Programma EU	9 Sistemi di politiche attive per l'occupazione <sup>9</sup>
Obiettivi e finalità	Programma che supporta le riforme strutturali in tema di occupazione, mercato del lavoro e capitale umano.
Dotazione finanziaria complessiva PON FESR-FSE: 1.806,09 Mln €  Dotazione finanziaria PON FESR-FSE disponibile al 31/08/2020: 755,32 Mln €  Dotazione finanziaria complessiva POC: 602,40 Mln €  Dotazione finanziaria POC disponibile: n.d.	
Quota di finanziamento Fino al 100% dei costi ammissibili del progetto.	
Timing per la presentazione dei progetti Entro il 2020	

Programma EU	10 Inclusione <sup>10</sup>
Obiettivi e finalità	Programma con l'obiettivo di creare un modello di welfare basato sull'inclusione attiva, rafforzando i servizi territoriali e il loro ruolo nei confronti dei cittadini beneficiari delle misure di sostegno al reddito.
Dotazione  ✓ Dotazione finanziaria complessiva PON FESR-FSE: 1.175,44 Mln €  ✓ Dotazione finanziaria PON FESR-FSE disponibile al 31/08/2020: 480,43 Mln €	
Quota di finanziamento Fino al 100% dei costi ammissibili del progetto.	
Timing per la presentazione dei progetti	Entro il 2020

Si precisa che le suddette fonti individuate come potenziali canali di finanziamento saranno oggetto di un successivo approfondimento attraverso apposita Determinazione Direttoriale per definirne le applicazioni specifiche all'interno delle iniziative progettuali.

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> Fonte dei dati finanziari: MEF-RGS IGRUE al 31/08/2020. La dotazione finanziaria disponibile è stata calcolata come differenza tra dotazione del programma e impegni assunti.





<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> Fonte del dati finanziari: MEF-RGS IGRUE al 31/08/2020. La dotazione finanziaria disponibile è stata calcolata come differenza tra dotazione del programma e impegni assunti.

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> Fonte dei dati finanziari: MEF-RGS IGRUE al 31/08/2020. La dotazione finanziaria disponibile è stata calcolata come differenza tra dotazione del programma e impegni assunti.

Inoltre, verrà strutturato un processo di ricerca delle fonti di finanziamento all'interno dei canali Europei ed internazionali.

### 6.2.3 Utilizzabilità dei canali di finanziamento

È stata realizzata una mappatura di sintesi dei programmi selezionati nel perimetro effettivo rispetto alla loro **utilizzabilità** ai fini del finanziamento del Piano.

L'utilizzabilità è stata stimata qualitativamente in funzione di quattro dimensioni:

- Corrispondenza degli ambiti e delle tipologie di intervento finanziate rispetto alle linee di innovazione del Piano. Maggiore è la corrispondenza, anche in termini di assenza di vincoli specifici rispetto alle finalità delle iniziative finanziabili, maggiore è la sua utilizzabilità;
- Ranqe del valore dei proqetti finanziabili, stimata in funzione di una serie di eventuali vincoli riconducibili a dotazione finanziaria complessiva del Programma e, nel caso dei Programmi 2014-2020, a (i) dotazione finanziaria ancora non impegnata, (ii) importi medi dei progetti finanziati e (iii) indicazioni presenti negli avvisi in merito a progetti finanziabili. Più ampio è il range, soprattutto rispetto ai valori "verso l'alto", maggiore è l'utilizzabilità del Programma per finanziare le iniziative del Piano con costi più elevati;
- Compatibilità del timing per l'attivazione dei finanziamenti rispetto all'orizzonte temporale del Piano, stimata in funzione dell'avvio presunto dei programmi per i programmi 2021-2027 e del termine e della modalità di presentazione dei progetti per i programmi 2014-2020. Più ampia e senza vincoli è la finestra del timing, maggiore è l'utilizzabilità del canale sull'orizzonte del Piano;
- <u>Accessibilità al finanziamento</u>, stimata in proporzione inversa al livello di competizione. La possibilità di ricorrere a modalità di assegnazione alternative a quelle strettamente competitive (es. selezione tramite avvisi pubblici), comporta una maggiore utilizzabilità del programma.

Sono riportati prima i canali 2021-2027, la cui utilizzabilità ai fini del finanziamento del Piano è da intendersi in chiave strategica, in funzione della maggiore compatibilità delle relative tempistiche rispetto all'orizzonte del Piano.

Considerata la tempistica stringente per la presentazione dei progetti, i programmi 2014-2020 sono invece da ritenersi come una modalità accessoria di finanziamento del Piano rispetto ai programmi 2021-27, da utilizzare principalmente in chiave tattica.





### Utilizzabilità canali 2021-2027

CANALI DI	UTILIZZABILITA' PER FINANZIAMENTO PIANO DIGITALE INPS			
FINANZIAMENTO 2021-27	Ambito e tipologia intervento finanziati	Valore progetti finanziabili	Timing per attivazione	Accessibilità al finanziamento
Programmi Operativi finanziati da FESR e FSE+ (definiti in seguito a chiusura negoziato su QFP 2021-27)				•
Horizon Europe	•		•	•
Programma EUROPA DIGITALE			•	•
Technical Support Instrument		•	•	•
Recovery and Resilience Facility			•	
Programma UE per la lotta antifrode	•	O	•	•
Strumento di vicinato, cooperazione allo sviluppo e cooperazione internazionale (NDICI)	•	•	•	•

Utilizza	abilità ai fîni del finanziam	Modalità di Gestione del canale		
	Alta	$lackbox{}$	Medio-Bassa	Gestione condivisa
•	Medio-Alta	O	Bassa	Gestione diretta





### Utilizzabilità canali 2014-2020

CANALI DI	UTILIZZAB	BILITA' PER FINANZIA	MENTO PIANO DIGI	TALE INPS
FINANZIAMENTO	Ambito e tipologia intervento finanziati	Valore progetti finanziabili	Timing per attivazione	Accessibilità al finanziamento
Programma (PON e POC) Governance e Capacità Istituzionale		•	•	•
Programma (PON e POC) Sistemi di politiche attive per l'occupazione	•	•	•	•
PON FSE Inclusione			•	•
<b>Legenda:</b> Utilizzabilità ai fini del fina	anziamento del Piano	Modalità di C	Gestione del canale	
Alta	Medio-Bassa	Ge	estione condivisa	

Per i programmi 2014-2020 è stata realizzata anche una mappatura di posizionamento sulla base delle informazioni disponibili circa l'importo medio dei progetti finanziati<sup>11</sup> e il tempo di attivazione del finanziamento misurato dal *time-to-grant*<sup>12</sup>, ossia il tempo che mediamente intercorre tra quando viene presentato e approvato il progetto e quando viene firmata la convenzione di finanziamento. Nella mappatura di posizionamento questi dati sono stati incrociati con: (i) corrispondenza degli ambiti di intervento finanziati; (ii) livello della competizione per accedere al finanziamento; (iii) Dotazione finanziaria residua da spendere.

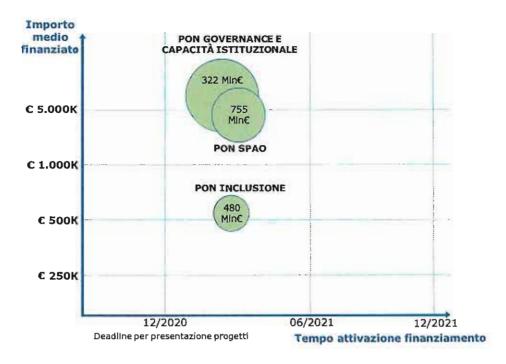
Bassa



Medio-Alta



<sup>&</sup>lt;sup>11</sup> Per i PON la fonte del dato è OpenCoesione (PON Governance: https://opencoesione.gov.it/it/programmi/2014IT05f420P002/, PON SPAO: https://opencoesione.gov.it/it/programmi/2014IT05SFOP002/, PON Inclusione: https://opencoesione.gov.it/it/programmi/2014IT05SFOP001/).





Corrispondenza degli ambiti di intervento finanziati con l'ambito del piano

Livello della competizione per accedere al finanziamento

Dotazione finanziaria residua da spendere

Fonte: elaborazione su dati MEF RGS – IGRUE calcolata come differenza tra dotazione del programma e impegni assunti. Dati aggiornati a 31/08/2020

Il canale di finanziamento 2014-2020 maggiormente idoneo al finanziamento potrebbe essere il Programma Governance e Capacità Istituzionale considerato che può finanziare progetti di importo elevato su diversi ambiti attinenti al Piano, con la modalità basata sugli Accordi tra PA che può ridurre i tempi per l'attivazione del finanziamento e il livello di competizione rispetto alla modalità basata su avvisi pubblici.

Gli altri canali, che combinano vantaggi e svantaggi rispetto alla loro utilizzabilità anche se in proporzione differente, si posizionano in modo intermedio.

Il dato sulla dotazione finanziaria residua dei PON, pari a circa a 1.557 Mln € all'agosto 2020,<sup>13</sup> è di particolare interesse in quanto è in corso una riprogrammazione di queste risorse per fronteggiare l'emergenza COVID-19, che potrebbe rappresentare un ulteriore elemento di utilizzabilità considerato il ruolo dell'Istituto durante l'emergenza.<sup>14</sup> Le risorse

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup> In questo caso le risorse residue sono state calcolate come differenza tra dotazione del programma e pagamenti effettuati, nell'ipotesi che alcunì impegni assunti a valere sul programma potrebbero essere dirottati su altre linee di finanziamento (es. POC) per liberare risorse da utilizzare per contrastare l'emergenza COVID-19.





<sup>13</sup> Fonte: Agenzia per la Coesione Territoriale

infatti potrebbero essere intercettate per finanziare iniziative coerenti con gli obiettivi della riprogrammazione, tra cui si segnala:

- accrescere la possibilità di accesso a servizi sociosanitari sostenibili, accessibili e di qualità;
- ritardare la diffusione del virus limitando i contatti sociali, inclusi regimi di disoccupazione parziale per i lavoratori occupati in attività sospese/chiuse e indennità per i genitori che non sono in grado di lavorare in quanto devono prendersi cura dei figli le cui scuole sono chiuse.

La riprogrammazione in corso potrebbe tuttavia riorientare le risorse disponibili dei PON verso altre iniziative, quali ad esempio quelle a sostegno del Sistema Sanitario Nazionale. Tale scenario rafforza le indicazioni di considerare i Programmi complementari dei singoli PON, e le relative disponibilità finanziarie, come parte integrante del canale di finanziamento.

A seguito dell'emergenza COVID-19 attraverso lo strumento **REACT-EU** incluso in Next Generation EU è stato previsto lo stanziamento di ulteriori **47,5 miliardi di euro** a livello EU<sup>15</sup>, che possono essere incanalati anche nei PON 2013-2020 oltre che in quelli 2021-2027 per il superamento degli effetti economici della crisi e contribuire alla ripresa economica verde, digitale e resiliente<sup>16</sup>.

Fonte: Commissione Europea, Riunione straordinaria del Consiglio europeo (17, 18, 19, 20 e 21 luglio 2020) <a href="https://www.consilium.europa.eu/media/45118/210720-euco-final-conclusions-it.pdf">https://www.consilium.europa.eu/media/45118/210720-euco-final-conclusions-it.pdf</a>





<sup>&</sup>lt;sup>15</sup> I finanziamenti previsti saranno distribulti tra gli Stati membri tenendo conto della loro prosperità relativa e dell'entità degli effetti dell'attuale crisi sulle loro economie e società, compresa la disoccupazione giovanlle. Fonte: <a href="https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/QANDA">https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/QANDA</a> 20 948

### 6.2.4 Prioritizzazione dei canali di finanziamento

La **priorità** dei canali per il finanziamento del Piano è stata valutata in funzione della loro utilizzabilità, assegnando un peso maggiore a due dimensioni:

- Corrispondenza degli ambiti di intervento, attraverso un matching con linee del Piano potenzialmente finanziabili e la verifica di eventuali specifiche sulle singole iniziative finanziabili.
- Accessibilità al finanziamento, in quanto misura anche del costo-opportunità, inteso come entità di investimenti e costi da sostenere per poter presentare un progetto ed ottenerne il finanziamento.

La valutazione della priorità è accompagnata dal relativo razionale e da *guidelines* preliminari di natura operativa per utilizzo del canale.

Vale quanto detto in precedenza rispetto alla differente valenza dei canali ai fini del finanziamento del Piano, con i canali 2021-2027 che presentano una valenza prettamente strategica e quelli 2014-20 che presentano una valenza essenzialmente tattica.





# Prioritizzazione canali 2021-2027

CANALE DI FINANZIAMENTO		POTEN FIN	LINEE DI PIANO POTENZIALMENTE FINANZIABILI	E DI PIANC VZIALMENT ANZIABILI	o 를 L	777	SPECIFICHE SU INIZIATIVE FINANZIABILI	ACCESSIBILITA' PRIORITÀ*	PRIORITÀ*
	10	01 02		03 04 05 06	50	910			
Programmi Operativi Nazionali finanziati da FESR e FSE+ (definiti in seguito a chiusura negoziato con CE)	>	>	>	>	>	>	Iniziative per diffusione dei servizi pubblici digitali, rafforzamento della connettività digitale e modemizzazione delle istituzioni e servizi del mercato del lavoro e sistemi di protezione sociale	Medio-Alta (Alta)*	•
Horizon Europe	>	>			>		Favorite iniziative nel settore delle tecnologie digitali e abilitanti fondamentali	Bassa (Medio- bassa)**	•
Programma EUROPA DIGITALE	>	>	>	>	>	>	Tra le Iniziative finanziabili sono inclusi supercomputing e "biblioteche europee" comuni di algoritmi di AI	Bassa	•
Technical Support Instrument	>	>		>			Iniziative collegate a riforme intraprese su iniziativa degli Stati membri	Media	•
Recovery and Resilience Facility	>	>		>	>		Iniziative ricomprese all'interno dei Recovery and Resillence Plans che implementano riforme collegate al semestre europeo	Media	•
Programma UE per la lotta antifrode		>					Acquisto di attrezzature tecniche ma solo finalizzate ad individuazione delle frodi e relative indagini	Bassa	•
Strumento di vicinato, cooperazione allo sviluppo e cooperazione internazionale			tp	P			Iniziative in materia protezione sociale, ma esclusivamente se inquadrate in progetto di cooperazione con Paesi extra-UE	Bassa	•

<sup>\*\* &</sup>quot;Medio-bassa" se Istituto potrà ricorrere ai partenariati co-programmati introdotti nel nuovo Horizon (da verificare in seguito ad adozione di documenti attuativi del Programma)

Modalità di nostione del canale \* "Alta" se Istituto riesce ad accreditarsi come Organismo Intermedio per la gestione di una parte di programma su ambiti di propria competenza istituzionale e/o esclusiva

Modalita di gestione dei canale	Priorita del cana	nale	
Gestione condivisa Gestione diretta	Alta	Media	Bassa
*All'interno dei criteri utilizzati per definire il livello di priorità del canale è stata considerata anche facces	bilità, intesa com	e livello di competiz	zione
associabile alle modalità di assegnazione dei finanziamenti ed evidenziata anche nella colonna specifica o	a tabella.		



**Canali ad alta priorità:** Programmi Operativi 2021-2027 finanziati da FESR e FSE+, Recovery and Resilience Facility.

**Razionale:** essendo ipotizzabile che nel 2021 si avvieranno i lavori per l'individuazione e la stesura dei programmi operativi nazionali, si avrà la possibilità di contribuire alla definizione del quadro programmatico, organizzativo e finanziario di dettaglio per FESR e FSE+, anche in termini di ruolo dell'Istituto. In particolare, nel caso in cui l'Istituto riuscisse ad accreditarsi come Organismo Intermedio, si avrà la certezza del finanziamento per le iniziative del Piano inserite nella parte di Programma di propria responsabilità.

Nel caso del programma Recovery and Resilience Facility una delle missioni individuate nell'ambito delle linee guida del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) riguarda la "Digitalizzazione, innovazione e competitività del sistema produttivo" in coerenza con le iniziative previste nel presente Piano strategico digitale. Un'ulteriore missione del PNRR potenzialmente afferente all'ambito Istituzionale di INPS è quella relativa a "Equità sociale, di genere e territoriale".

<u>Guidelines operative</u>: per i Programmi Operativi 2021-2027 andrà attivata, anche in funzione dei tempi di chiusura del negoziato con la Commissione e di adozione dei regolamenti dei Fondi, una fase di dialogo politico-istituzionale con autorità nazionali per (a) accreditare l'Istituto come interlocutore per la definizione dei programmi che intercettano gli obiettivi strategici di interesse del Piano; (b) candidare l'Istituto come potenziale beneficiario del futuro programma per la realizzazione, tramite la modalità degli Accordi tra PA, delle iniziative inserite nel Piano in grado di contribuire al raggiungimento degli obiettivi del programma stesso (c) candidare l'Istituto come potenziale Organismo Intermedio con responsabilità di programmazione, gestione e attuazione della parte di programma attinente ambiti/materie su cui l'Istituto ha competenza istituzionale e/o esclusiva (es. modernizzazione dei sistemi di protezione sociale e miglioramento della loro accessibilità).

Per il programma Recovery and Resilience Facility: avendo l'Istituto partecipato alla fase di presentazione degli investimenti da inserire nel PNRR, andranno quindi sostenute e supportate le iniziative del Piano per cui è stato richiesto il finanziamento, verificando inoltre la possibilità di candidare ulteriori iniziative anche in funzione dell'evoluzione del PNRR e del relativo negoziato con la Commissione Europea in termini di articolazione e contenuti.

**Canali a media priorità:** *Tecnical support instrument,* Horizon Europe, Programma EUROPA DIGITALE.

**Razionale:** il Tecnical support instrument, previa verificare della possibilità per l'Istituto di ricorrere ai partenariati co-programmati, e Horizon Europe prevedono modalità di assegnazione del finanziamento alternative alla selezione tramite avvisi pubblici, oltre a intervenire in ambiti compatibili con le linee del Piano.



Nel caso del Programma EUROPA DIGITALE, l'ambito di intervento è perfettamente sovrapponibile con le linee del Piano, elemento che dovrebbe compensare, almeno parzialmente, il maggiore livello di competizione per accedere ai finanziamenti.

È ipotizzabile che questi programmi verranno avviati nel 2021, con la definizione puntuale delle modalità di attuazione e di finanziamento dei progetti e la pubblicazione dei primi avvisi pubblici.

<u>Guidelines operative</u>: per il <u>Technical support instrument</u>: (a) verificare effettive modalità di assegnazione dei finanziamenti sulla base dei regolamenti e documenti attuativi adottati, inclusa l'Amministrazione centrale responsabile del coordinamento del Programma a livello nazionale; (b) attivare interlocuzione con l'Amministrazione designata per verificare la possibilità di inserire iniziative del Piano all'interno delle richieste di supporto tecnico da trasmettere alla Commissione entro il 31 ottobre 2021.

Per Horizon Europe: (a) verificare effettive modalità di assegnazione dei finanziamenti sulla base dei regolamenti e documenti attuativi adottati; (b) verificare possibilità di attivare partenariati co-programmati e relativa idoneità ai fini del finanziamento delle iniziative del Piano; (c) in caso di esito positivo della verifica al punto (b), attivare partenariati secondo le regole definite dal Programma; (d) in caso di esito negativo, strutturare l'Istituto dal punto di vista organizzativo e strumentale in modo che possa presidiare la fase di monitoraggio e selezione degli avvisi pubblicati e predisposizione delle proposte progettuali.

Per il Programma EUROPA DIGITALE: (a) verificare le effettive modalità di assegnazione dei finanziamenti sulla base dei regolamenti e documenti attuativi adottati; (b) strutturare l'Istituto dal punto di vista organizzativo e strumentale in modo che possa presidiare la fase di monitoraggio e selezione degli avvisi pubblicati e predisposizione delle proposte progettuali.

**Canali a bassa priorità:** Programma UE per la lotta antifrode, Strumento di vicinato, cooperazione allo sviluppo e cooperazione internazionale (NDICI).

**Razionale:** programmi a valenza residuale in quanto intervengono in ambiti estremamente circoscritti e dovrebbero caratterizzarsi per un alto livello di competizione nell'assegnazione dei finanziamenti. Nel caso del Programma UE per la lotta antifrode, inoltre, la dotazione finanziaria limitata del programma rispetto agli altri programmi a gestione diretta potrebbe comportare anche una dimensione più ridotta dei progetti ammessi a finanziamento. Un presupposto per il loro utilizzo dovrebbe quindi essere la possibilità di realizzare economie di scopo per investimenti e costi sostenuti dall'Istituto per il presidio delle opportunità di finanziamento legate agli avvisi di Horizon Europe e Programma EUROPA DIGITALE.

Anche per questi programmi è ipotizzabile l'avvio nel 2021, con la definizione puntuale delle modalità di attuazione e di finanziamento dei progetti e la pubblicazione dei primi avvisi pubblici.

<u>Guidelines operative</u>: (a) verificare le effettive modalità di assegnazione dei finanziamenti sulla base dei regolamenti e documenti attuativi adottati; (b) adeguare in





modo incrementale il sistema introdotto a presidio delle opportunità di Horizon Europe e Programma EUROPA DIGITALE.

Alcune delle *guidelines* riportate per i programmi 2021-27 sono applicabili per tutto l'orizzonte temporale del Piano, ed eventualmente anche oltre. In particolare, il presidio delle opportunità di finanziamento dei programmi a gestione diretta dovrebbe proseguire anche dopo il 2022 per massimizzare le possibilità di ritorno rispetto agli investimenti effettuati per il potenziamento della capacità dell'Istituto e per monitorare anche gli avvisi del *Technical support instrument* che dovrebbero essere pubblicati a partire dal 2023.





# Prioritizzazione canali 2014-2020

CANALE DI FINANZIAMENTO	LINEE POTENZ FINAI	LINEE DI PIANO POTENZIALMENTE FINANZIABILI		SPECIFICHE SU INIZIATIVE FINANZIABILI	ACC	ACCESSIBILITÀ PRIORITÀ*	PRIORITÀ*
	01 02 03	03 04 05 06	96				
Programma Operativo Nazionale Governance e Capacità Istituzionale	>	,	>	V V Iniziative in linea con la Strategia per la Crescita Digitale (05) e per sviluppo di open data (06)		Medlo-bassa	•
Programma Operativo Nazionale SIstemI di politiche attive per l'occupazione (SPAO)	>	>	>	Iniziative su interoperabilità con PA che erogano servizi per II mercato del lavoro (02) e per gestione di strumenti di politiche attive per il lavoro (04)		Medio-bassa	•
Programma Operativo Nazionale Inclusione	>			Iniziative a favore di fasce deboli (03) e per gestione di strumenti di inclusione sociale (04)	45-1	Medlo-bassa	•
Modalità di gestione del canale  Gestione condivisa				Priorità del canale	<i>fe</i> Media		Bassa

\*All'interno dei criteri utilizzati per definire il livello di priorità del canale è stata considerata anche l'accessibilità, intesa come livello di competizione associabile alle modalità di assegnazione dei finanziamenti ed evidenziata anche nella colonna specifica della tabella.



Canali a bassa priorità: Programma (PON e POC) Governance e Capacità Istituzionale, Programma (PON e POC) Sistemi di politiche attive per l'occupazione, PON FSE Inclusione.

**Razionale:** elementi comuni a questi programmi sono la possibilità di utilizzare la modalità basata su accordi tra PA per ammettere a finanziamento i progetti e la disponibilità (ad agosto 2020) di un ammontare potenzialmente significativo di risorse finanziarie da impegnare entro il 2020 e utilizzare entro il 2023. Allo stesso tempo, la tempistica stringente per l'ammissione dei progetti a finanziamento, specie nel caso dei PON, potrebbe limitare l'effettiva possibilità di utilizzo di questi programmi.

<u>Guidelines operative</u>: per questi Programmi è da attivare immediatamente un'interlocuzione con Autorità di Gestione e/o Organismi Intermedi per verificare reale disponibilità di risorse finanziarie ed effettiva compatibilità dei tempi per la presentazione dei progetti, sia rispetto a PON che POC, anche in funzione delle riprogrammazioni in corso in seguito ad emergenza COVID-19.





# APPENDICE

- o I QUATTORDICI PROGETTI ATTIVATI NEL 2020
- COORDINAMENTO OPERATIVO E CAPI PROGETTO
- o NUOVE METRICHE PER IL MONITORAGGIO DEI PROGETTI





### I QUATTORDICI PROGETTI ELABORATI NEL 2020

I quattordici progetti avviati nel 2020 hanno due caratteristiche chiave:

- erano in gran parte già presenti nella progettualità dell'Istituto e necessitavano di una spinta unitaria per essere portati a compimento;
- hanno una natura prevalentemente "infrastrutturale", cioè sono rivolti alla realizzazione di componenti in grado di abilitare -a loro volta- innovazioni successive più radicali e più focalizzate sul servizio.

La loro realizzazione deve perciò considerarsi propedeutica a una seconda ondata di iniziative, da avviare nel corso del 2021, che dovrà sfruttare le potenzialità delle infrastrutture per innovare in modo profondo le modalità di interazione con gli utenti e per abilitare nuovi servizi secondo logiche di Journey end-to-end.

## Titolo del progetto

- 1 Reassessment organizzativo
- 2 Suite di analisi e gestione digitale competenze aziendali (DisCo)
- 3 Co-partecipazione degli intermediari nella generazione di valore pubblico
- 4 Co-partecipazione con i cittadini: sviluppo dell'area riservata MyInps e transizione allo SPID
- 5 Strategia CRM
- **6** Work Area Integrata
- 7 Sistema di gestione integrale dell'esperienza degli utenti
- 8 Consolidamento e qualificazione dei conti assicurativi
- **9** Abilitazione di servizi evoluti di ecosistema attraverso una infrastruttura Blockchain
- 10 Ruolo attivo dell'INPS come Polo Strategico Nazionale
- 11 Creazione di ambienti di collaborazione, formazione e supporto all'attività dei dipendenti da remoto
- 12 Consolidamento in un Data Lake unico dei dati degli assistiti e delle prestazioni
- HUB di accesso alle prestazioni non pensionistiche e di gestione integrata dei pagamenti
- 14 "Pensare, progettare e realizzare in digitale"



### Reassessment organizzativo

Consiste in una riconfigurazione del ruolo delle Agenzie e del modello di distribuzione dei servizi e delle attività produttive. Nello specifico, il metodo propone di ricombinare in modo originale le attività (e le connesse competenze) all'interno delle strutture di produzione, secondo nuovi criteri di aggregazione che tengano conto di fattori organizzativi quali la somiglianza procedurale, il tipo di approccio operativo e il tipo di interazione e comunicazione con i diversi target di utenza.

L'applicazione del modello prevede:

- la massima capillarità per le attività più frequenti e maggiormente supportate a livello procedurale, per lo più rivolte alle fasce di utenti più bisognose di assistenza e contatto diretto con l'Istituto (nucleo base di servizi standard);
- un accentramento almeno provinciale (fino ad arrivare a polarizzazioni nazionali) per le linee di servizio dai contenuti più settoriali e specialistici, rivolti a specifiche categorie di lavoratori stabili o anche agli utenti interni;
- un massimo affrancamento dalle linee di servizio e dall'interfaccia fisica per le attività di presidio e controllo della qualità dei dati in ingresso, che presuppongono contatti esclusivamente telematici con gli stakeholder che immettono.

La pianificazione del primo sprint prevede i seguenti rilasci entro il 31 dicembre 2020:

- Adeguamento tecnologico del Metaprocesso e del sistema di canalizzazione delle domande telematiche, funzionalmente ai nuovi contenitori organizzativi previsti dal reassessment.
- Attuazione dei passaggi formali e predisposizione degli atti per il recepimento dei profili di responsabilità connessi ai nuovi ruoli organizzativi.
- Sperimentazione fattuale dei nuovi assetti organizzativi presso tre Sedi di produzione di media complessità (Livorno, Caserta, Cosenza). Tali attività prevedono l'impiego del prototipo di DISCO per il coinvolgimento dei dipendenti nelle nuove logiche di composizione dei Team, nonché l'impiego di una prima release di Work Area Integrata per supportare i nuovi approcci lavorativi focalizzati sul soggetto (vedi progetti 2 e 6)



# Suite di analisi e gestione digitale delle competenze aziendali (sistema DisCo)

Consiste nella realizzazione di una suite applicativa in grado di supportare la gestione di mappe di distribuzione del sapere aziendale, nonché la connessa metodologia di accostamento delle professionalità complementari in funzione di obiettivi specifici o della piena copertura dei bisogni di un determinato target di utenza. Il sistema prevede anche la messa a disposizione del management di una reportistica sui gap di competenze a livello individuale e di team per le valutazioni in ordine ad interventi di formazione e a strategie di sviluppo delle risorse umane.

Sul piano applicativo, il componente principale si sostanzia in uno strumento di rappresentazione visiva dell'aggregato di competenze individuali o di gruppo, da utilizzare ai fini manageriali per:

- rappresentare graficamente l'ampiezza e la profondità delle competenze possedute (know-how);
- confrontarlo con i livelli attesi di competenze, a livello di team o individuale, al fine di determinare i gap (skill gap analysis);
- esaminare la distribuzione delle competenze all'interno dell'ecosistema organizzativo (know-where);
- ricombinare i gruppi di lavoro secondo criteri di accostamento delle professionalità complementari (team building);
- offrire al management una reportistica chiara e semplificata a supporto della richiesta di interventi di formazione individuale o di gruppo (valorizzazione del capitale umano).

La pianificazione del primo sprint prevede i seguenti rilasci entro il 31 dicembre 2020:

- Rilascio di una componente di rappresentazione grafica degli aggregati di competenze individuali e di gruppo, nonché della loro distribuzione all'interno di una Sede o di un insieme di strutture.
- Rilascio di una funzionalità dedicata alla modellazione e alla registrazione in procedura dei profili attesi, a seconda dei domini di attività da presidiare.
- Definizione dei profili attesi per team, in relazione alla sperimentazione dei nuovi contenitori organizzativi presso le tre Sedi di produzione individuate.
- Rilascio di una componente per simulare accostamenti tra professionalità complementari e di un collegato sistema di reportistica che descriva in modo oggettivo i gap tra le strutturazioni di competenze possedute e i profili attesi preimpostati a livello di team.





# 3 Co-partecipazione degli intermediari nella generazione di valore pubblico

Per il loro ruolo di interfaccia con gli utenti e per il peso indiretto della loro azione sulla reputazione dell'Istituto, gli **intermediari** professionali e istituzionali vanno considerati anche come segmenti di utenza interna ai quali destinare specifiche iniziative di coinvolgimento, a cominciare da un'analisi congiunta delle piattaforme di colloquio per un miglioramento della funzionalità reciproca negli scambi di informazioni e il miglioramento della qualità dei dati da loro immessi nel sistema informativo dell'Istituto.

Fermo restando il loro legittimo ruolo di "controparte" nell'azione di assistenza ai clienti e nel processo di formulazione del contenzioso con l'Istituto, gli Enti di patronato e i professionisti intermediari vanno considerati come parte integrante del modello di distribuzione del servizio (secondo una logica B2C) e devono essere coinvolti come touchpoint all'interno di una più ampia strategia omnicanale che dia continuità all'esperienza dell'utente con l'Istituto.

In questa vision di co-produzione del servizio, il progetto consiste nel **condividere con gli intermediari una parte del sistema informativo** per abilitare un controllo congiunto della qualità del dato e compartecipare alla generazione di valore per l'utente finale. In particolare, entro la chiusura del 2020 sono previsti i seguenti rilasci:

- implementazione dell'interfaccia web loro dedicata, fatti salvi i necessari requisiti
  di sicurezza, al fine di consentire ai Patronati di accedere alle ulteriori informazioni
  previdenziali riguardanti i propri assistiti, così come concordato nei tavoli tecnici
  (es. cedolino pensioni, modello TE08);
- rilascio in produzione del servizio di comunicazione bidirezionale secondo le specifiche concordate ai tavoli tecnici e condivisi con i rappresentanti degli Enti di Patronato a livello nazionale;
- fornitura ai Consulenti del Lavoro di un servizio interattivo di gestione delle evidenze aziendali di propria competenza, basato su viste e strumenti di gestione simili a quelli adoperati dal personale dell'Istituto, le cui specifiche siano state condivise con i referenti nazionali della categoria in appositi tavoli tecnici. Rilascio di una versione di test con un primo nucleo di informazioni e funzionalità entro il 31 dicembre 2020.

# 4 Co-partecipazione con i cittadini: sviluppo dell'area riservata MyInps e transizione allo SPID

La promozione dell'area web riservata *MyInps*, unitamente alla transizione generalizzata allo SPID, ha l'obiettivo di consolidare la relazione di lungo periodo con gli utenti offrendo loro contenuti e servizi personalizzati sulla base del proprio status previdenziale.





Dal colloquio stabile con gli utenti "fidelizzati", l'Istituto si attende un drenaggio delle interazioni fisiche e, soprattutto, uno scambio di informazioni in grado di generare reciproco valore:

- <u>dal lato esterno</u>, cittadini e professionisti riconoscono l'utilità di avere accesso a servizi complessi in modalità self service e accrescono la fiducia nell'Ente ricevendo contenuti e messaggi altamente personalizzati, coerenti nel tempo e rilevanti per il proprio status previdenziale;
- <u>dal lato interno</u>, l'Istituto recupera efficienza dalla conservazione degli output già rilasciati e dalla riduzione dei costi legati alla relazione, ma soprattutto beneficia dei feedback e delle segnalazioni degli stessi utenti per migliorare la qualità dei dati nel sistema informativo.

I rilasci attesi per la fine del 2020 sono i seguenti:

- ridisegno delle interfacce dei servizi applicativi più remoti, già collegati all'area MyInps, secondo logiche di Design System che assicurino uniformità grafica e maggiore semplicità d'uso per l'utente;
- definizione delle macro-componenti di due o più servizi progettati appositamente per l'area MyInps, in funzione dei bisogni specifici di determinati segmenti di utenza, declinandoli in insiemi di user-stories e relative soluzioni progettuali;
- identificazione degli argomenti e delle relative parole chiave, unitamente alla stima delle possibili richieste degli utenti e delle relative varianti lessicali e sintattiche, funzionalmente alla fase di addestramento di un Chatbot in grado di interpretare le reali esigenze dell'utente e orientarlo nella fruizione di contenuti e servizi. Completamento della fase di learning del Chatbot entro il 2020;
- identificazione tassativa dei servizi e dei micro-target di utenza per i quali non sarà possibile l'utilizzo di SPID e, di conseguenza, dovrà essere mantenuto il sistema di attribuzione e gestione del sistema proprietario PIN;
- completamento delle attività preliminari allo switch-off in favore del sistema di identità digitale SPID entro il 2020, con riferimento alle nuove attribuzioni di credenziali a partire dal 1.1.2021.





# 5 Strategia di Customer Relationship Management (CRM)

L'implementazione di un **CRM strategico** mira a generare ed estrarre valore dalle interazioni con gli utenti nel lungo periodo e prevede uno sviluppo incrementale costituito dalle seguenti fasi, parzialmente sovrapponibili:

- adozione ed estensione generalizzata dell'attuale piattaforma di CRM operativo, contestualmente alla implementazione di nuove fonti di alimentazione;
- sviluppo iterativo e incrementale di un sistema di CRM analitico, con immediati
  rilasci alle Sedi di reportistica e strumenti di monitoraggio (anche in forma
  prototipale), allo scopo di abituare il management operativo e i Team di lavoro
  all'analisi dei dati e all'importanza strategica della conoscenza degli utenti e delle
  loro abitudini per una rapida riconfigurazione degli assetti e dei comportamenti
  organizzativi in logica adattativa;
- messa a sistema di una serie di strumentazioni, metodologie di analisi e KPI basate sul CRM analitico e in grado di integrarsi con gli strumenti di CX Management e i risultati delle indagini reputazionali (cfr "Sistema di gestione integrale dell'esperienza degli utenti");
- evoluzione dell'infrastruttura in chiave di interoperabilità con la Work Area Integrata e con gli strumenti di comunicazione bidirezionale con gli utenti e con altre Amministrazioni, secondo un approccio di CRM collaborativo.

I rilasci attesi per la fine del 2020 sono i seguenti:

- integrazione nel sistema di tracciatura di tutti i canali di relazione non ancora inclusi nella piattaforma operativa. In particolare:
  - o le interazioni veicolate attraverso i cassetti bidirezionali utilizzati dalle imprese e dai loro intermediari;
  - o le transazioni veicolate dal sito Internet o nell'ambito della sezione MyInps;
  - le email inviate alle caselle istituzionali, previa canalizzazione nel sistema LineaInps;
- rilascio di strumenti di reportistica aggregata per codice fiscale, a supporto di un'analisi degli «utenti unici» elaborabile a livello nazionale, regionale o di singola struttura;
- individuazione di soluzioni tecniche per l'indicizzazione automatica delle PEC.



## 6 Work Area Integrata

Consiste nella costruzione iterativa e incrementale di un'interfaccia di lavoro che favorisca la condivisione di strumenti, informazioni e attività da parte di uffici che agiscono sullo stesso soggetto in tempi e luoghi diversi.

Oltre a costituire un luogo di convergenza delle applicazioni gestionali esistenti, la WAI deve fornire una serie di servizi di supporto all'operatività che consentano di focalizzare l'azione amministrativa sull'insieme di situazioni pendenti che riguardano uno stesso soggetto, oppure sulle problematiche comuni a un'intera categoria di soggetti.

Componente cruciale dell'interfaccia è la **Tabella degli Eventi**, una sezione di notifiche che riporta le situazioni pendenti tra il soggetto richiamato e l'Istituto: le interazioni in sospeso, i procedimenti da definire, le anomalie riscontrate nei sistemi informativi, gli stati da notificare, definire o regolare. Tale tabella detta l'agenda delle attività da eseguire, indipendentemente dall'input iniziale.

Questa lista di occorrenze è associata a un **Indicatore di qualità complessiva della posizione,** che restituisce in forma grafica la quota di attività che la Sede deve ancora eseguire per il completamento della partita collegata allo stesso soggetto.

Gli stessi eventi (da intendersi come "situazioni pendenti"), rilevati in batch centrale o a seguito di singole interrogazioni del sistema, sono infine richiamabili in forma di elenchi attraverso una funzione di **Liste Parametriche**, al fine di favorire un approccio proattivo e un'elevata resa produttiva nella gestione di casistiche ricorrenti e aggregate per tipologia.

Entro lo sprint del 2020 sono previsti i seguenti rilasci:

- integrazione nella *Tabella degli eventi* di tutte le occorrenze censite nel documento di specifiche funzionali;
- collegamento diretto alle applicazioni gestionali in corrispondenza degli eventi rilevati;
- definizione dei criteri di pesatura degli eventi e implementazione dell'indicatore di qualità complessiva della posizione;
- implementazione di una funzionalità di comunicazione interna e verbalizzazione elettronica delle attività istruttorie, secondo le indicazioni espresse nel documento di specifiche funzionali;
- design system e integrazione delle piattaforme di gestione del soggetto fisico e del soggetto giuridico.



### 7 Sistema di gestione integrale dell'esperienza degli utenti

Consiste nella creazione di un **sistema strutturato di raccolta e analisi dei feedback degli utenti (esterni e interni),** a supporto delle decisioni strategiche e dei processi di miglioramento continuo.

Nel concreto, il sistema è costituito da una piattaforma di gestione e analisi dei dati raccolti da fonti eterogenee, come presupposto per un approccio decisionale innovativo, che prende a riferimento le voci dei dipendenti e dei cittadini come input rilevanti per i processi interni di cambiamento organizzativo ed evoluzione Customer-oriented delle componenti del servizio.

In prospettiva, le integrazioni dei dati di Customer Experience con quelli derivanti dalla relazione multicanale (CRM analitico), dalle indagini di reputazione e dalla Sentiment Analysis, combinata a tecnologie di estrazione di valore da grandi volumi di dati, potranno abilitare un sistema di **gestione integrale dell'esperienza degli utenti**, volto a individuare fenomeni, tendenze e dinamiche implicite nei comportamenti degli utenti, come base conoscitiva di riferimento per allineare stabilmente i processi di cambiamento sulle direttrici della rispondenza ai bisogni e delle nuove abitudini digitali degli utenti.

I rilasci previsti a conclusione del primo sprint, al 31 dicembre 2020, sono i seguenti:

progettazione, scelte tecnologiche e avvio del primo step di sviluppo di una piattaforma di raccolta e analisi dei feedback, provenienti da fonti eterogenee, in grado di gestire:

- l'elaborazione di dati numerici, alimentando un set di cruscotti e indicatori;
- l'organizzazione di dati qualitativi, alimentando strumenti di rappresentazione statistica dei dati.

# 8 Consolidamento e qualificazione dei conti assicurativi

Consiste in una serie di azioni volte a raggiungere la piena informatizzazione dei conti assicurativi in tutte le gestioni o fondi amministrati dall'Istituto, colmando il gap residuale tra le banche dati informatiche e le informazioni ancora contenute in alcuni archivi storici, solitamente riferite a periodi di assicurazione anteriori alla data di introduzione dei flussi telematici nelle rispettive gestioni.

Il progetto ha l'obiettivo esplicito di estendere a tutti gli iscritti i **servizi di simulazione,** calcoli automatici o altre azioni proattive, oggi preclusi in ragione di una quota (anche minima) di registrazioni assicurative che vanno integrate con ulteriori informazioni contenute in archivi fisici, fascicoli cartacei o documenti prodotti da terzi.

Di seguito i *deliverables* previsti a conclusione del primo sprint di attività, entro il 31 dicembre 2020:





- individuazione delle tipologie contributive e delle casistiche d'errore sulle quali intervenire con priorità, al fine di ottenere risultati immediatamente apprezzabili in termini di simulazione e/o gestione automatica delle prestazioni;
- quantificazione delle attività e individuazione delle modalità di intervento e di distribuzione delle liste di dati da acquisire o variare alle strutture interne ed esterne alla Direzione Generale;
- avvio di un processo di normalizzazione degli archivi di gestione dei lavoratori dello spettacolo e degli sportivi professionisti e degli iscritti al fondo ex IPOST.

# 9 Abilitazione di servizi evoluti di ecosistema attraverso una infrastruttura Blockchain

L'INPS è stato individuato come uno dei tre nodi sperimentali -insieme al MISE e al Politecnico di Milano- nell'ambito del **progetto EBSI** (*European Blockchain Service Infrastructure*), volto a fornire servizi pubblici a livello europeo tramite una infrastruttura blockchain che garantisca i massimi standard in termini di privacy, sicurezza, interoperabilità ed efficienza energetica.

Nell'ambito di tale iniziativa, il primo use case selezionato dalla Commissione europea è quello relativo al **progetto ESSN** (European Social Security Number), un sistema di identificazione unica dei cittadini europei che è stato proposto proprio dall'Istituto e che già ha dato luogo a un prototipo, realizzato in collaborazione con l'INAIL e con l'istituto polacco di sicurezza sociale (ZUS).

Sulla base dell'esperienza Europea, l'AGID ha attivato un'iniziativa analoga per la creazione della **piattaforma IBSI** (*Italian Blockchain Service Infrastructure*), frutto della collaborazione tra Poste, Inps, Inail, Sogei, Enea, Infratel, MISE, Cinmea, GSE.

Negli ambiti descritti, sono già stati realizzati i sequenti obiettivi:

- realizzazione del nodo INPS secondo quanto indicato in termini di requisiti e guidelines da parte della CEF-EBSI;
- inizio fase di test di usabilità del nodo all'interno del network EBSI comprensivo degli altri 19 nodi già sviluppati dagli altri Stati Membri;
- realizzazione dei nodo INPS secondo quanto indicato in termini di requisiti e guidelines da parte dei network IBSI;
- raccolta e selezione dei primi use case italiani da sviluppare sulla piattaforma IBSI.

Inoltre, negli ambiti descritti l'INPS si propone di realizzare i seguenti obiettivi:





- avvio della prima sperimentazione di use case sulla piattaforma EBSI;
- inizio fase di test del nodo con il network IBSI;
- conclusione test preliminari al rilascio in produzione della piattaforma di condivisione tra INPS, INAIL, ACI, PRA, Agenzia delle Entrate ed Enti locali, con riferimento al processo di invalidità civile e degli infortuni sul lavoro;

### 10 Ruolo attivo dell'INPS come Polo Strategico Nazionale

Sulla base delle norme attuali, la Pubblica Amministrazione può avere accesso a due tipologie di servizi Cloud: SPC (Sistema Pubblico Di Connettività - community cloud) e marketplace (public cloud). Una terza tipologia è il cosiddetto **private cloud** che dovrebbe costituirsi tramite la sinergia dei Poli Strategici Nazionali, individuati come "infrastrutture resilienti" in grado di detenere dati strategici per il sistema Paese. L'INPS dispone delle caratteristiche infrastrutturali e di sicurezza che ne consentono la candidatura a Polo Strategico Nazionale, con la possibilità di esercitare un ruolo rilevante nella generazione di valore pubblico. Attraverso la qualificazione a Polo Strategico Nazionale, l'INPS potrebbe altresì rafforzare il suo ruolo di HUB digitale nell'ambito del sistema di welfare nazionale.

L'output previsto per la fine del 2020 è il completamento del percorso di accreditamento da parte dell'INPS, secondo la procedura prevista dall'AGID che prevede, in particolare:

- Assessment (revisione risposte Questionario AGID, ricognizione documentazione, riscontro con Check List AGID);
- Impianto documentale (Master Index, Repository Documentale, Raccomandazioni);
- Internal Audit (conformità a ISO19011, Piano azioni di recupero Gap);
- Piano Certificazioni obbligatorie;
- Conformità eco management.

# 11 Creazione di Ambienti di collaborazione, formazione e supporto all'operatività dei dipendenti da remoto

In considerazione dei recenti avvenimenti che hanno imposto il lavoro da remoto a tutti i dipendenti, l'Istituto ha assicurato la possibilità di partecipazione anche a distanza a iniziative di formazione e sviluppo delle competenze, grazie all'impiego di specifiche piattaforme di collaborazione. Con tali strumenti è possibile permettere, infatti, la condivisione di conoscenze, esperienze e materiali utili all'operatività quotidiana,





favorendo lo sviluppo di nuovi approcci collaborativi tra i dipendenti e garantendo contestualmente la valorizzazione delle competenze sul territorio.

In particolare, è stato realizzato un primo pilota, al fine di fronteggiare la necessità di sviluppare velocemente competenze nell'ambito dei servizi e delle prestazioni previste con i decreti «Cura Italia» e «Rilancio». In questo ambito sono state aggregate strutture operanti in contesti socioeconomici e con livelli di complessità lavorativa diversificati, al fine di favorire un apprendimento veloce anche grazie alla trasversalità degli skill e delle competenze distribuite sul territorio.

Il progetto consiste nella evoluzione di questo strumento pilota, fino a permettere la piena valorizzazione di tutte le informazioni messe a disposizione dal sistema di knowledge management dell'Istituto. In prospettiva, grazie all'applicazione di tecnologie di Intelligenza Artificiale e algoritmi di apprendimento, le piattaforme di lavoro potranno incorporare nuove modalità di assistenza applicativa e supporto alla gestione, in grado di proporre contenuti informativi specifici sulla base delle diverse situazioni operative.

Il primo sprint di sviluppo del prodotto prevede i seguenti rilasci entro il mese di dicembre 2020:

- identificazione delle successive aree di competenza da includere nell'iniziativa;
- predisposizione degli strumenti e dei materiali necessari per le successive aree identificate;
- definizione e avvio di una piattaforma di e-learning integrata nel progetto che consenta di fruire a pieno dei contenuti formativi predisposti per lo sviluppo delle competenze;
- sviluppo ulteriore degli ambienti e delle forme di collaborazione e supporto da remoto.

# 12 Consolidamento in un Data Lake unico dei dati degli assistiti e delle prestazioni

La realizzazione di un Data Lake dove consolidare le informazioni relative alle prestazioni erogate dall'Istituto e alla relativa platea di beneficiari, anche provenienti da fonti esterne, è necessaria al fine di abilitare analisi di tipo Big Data (per indirizzare azioni anche proattive) e lo sviluppo di reportistica anche self-service.

In particolare, il progetto si propone di: consolidare i dati provenienti da varie banche gestionali dell'Istituto, previa definizione dei Master Data di riferimento; ripulire e qualificare i dati, previa standardizzazione della semantica; definire le regole per l'alimentazione del Data Lake (data lineage); realizzare un Data Mart per analisi dedicate ad ambiti specifici, come Audit o Antifrode; sviluppare una reportistica self





service e/o predefinita per Big Data Analysis; rendere anonimi i dati sensibili e garantirne la protezione grazie a tecniche di *cybersecurity* in grado di prevenire e impedire le violazioni.

I deliverables previsti per il primo step, entro la fine del 2020, sono i seguenti:

- individuazione delle fonti di alimentazione del Data Lake (gestionali interni, ERP, altri Enti, Vigilanza etc.), con elaborazione di un documento di analisi tecnica;
- individuazione dei Master Data per ogni categoria di dati, secondo l'Enterprise data Model dell'Istituto, con elaborazione di un documento di analisi tecnica;
- realizzazione dei meccanismi di estrazione e data capture dalle varie fonti (procedure) e popolamento del Data Lake con i dati strutturati e non strutturati e loro normalizzazione e storicizzazione;
- realizzazione dei primi Data Mart ad uso dei vari ambiti specifici, in particolare per Antifrode e Audit;
- realizzazione di reportistica self-service e predefinita per l'analisi dei dati nel settore Antifrode e Audit, sulla base di specifici KPI (Key Performance Indicator).

# 13 HUB di accesso alle prestazioni non pensionistiche e di gestione integrata dei pagamenti

Consiste in una struttura che favorisce una vista univoca e tempestiva delle informazioni rilevanti per l'utenza (Fascicolo dei bisogni), consente di coordinare le istruttorie grazie alla condivisione di una serie di controlli comuni, verifica le compatibilità tra i diversi eventi, indirizza i pagamenti in modo tempestivo e, infine, si candida come fonte di alimentazione per la Work Area Integrata e l'area web riservata MyInps.

Nello specifico, la struttura consta di una piattaforma unificata per l'acquisizione delle domande online di prestazioni non pensionistiche (*Demand Hub*) da parte dell'utenza, con possibilità di uso multi-dispositivo (web, app, contact center), scalabile in funzione dei volumi di utilizzo (quindi in grado di sostenere un eventuale *click day*).

### Il progetto prevede altresì:

- la realizzazione di un middleware a supporto dell'istruttoria integrata delle domande, grazie alla condivisione dei controlli comuni e alla verifica tempestiva delle eventuali incompatibilità, anche parziali. Il componente permette inoltre di avere una vista unificata e diacronica di tutte le domande presentate da un utente per questa categoria di prestazioni;
- la realizzazione di un gateway unificato che interfaccia i sistemi di pagamento per tutte le indennità e i bonus, in modo da indirizzare i pagamenti -in caso di





incompatibilità, anche parziale- sulla base di vari criteri (cassa, competenza, first in first out etc.);

• la realizzazione di un cruscotto unificato per la gestione integrata dei riesami, ad uso degli operatori di sede, per tutte le istanze di indennità e di bonus.

Per tutte le componenti è previsto il rilascio entro il primo sprint di attività, che si concluderà il 31 dicembre 2020.

### 14 "Pensare, progettare, realizzare in digitale"

Il progetto si configura come un esperimento di business agility, volto a incorporare nell'organizzazione alcuni principi cardine delle aziende digitali, dalla configurazione dinamica di ruoli e competenze all'adozione di approcci iterativi e sperimentali, al fine di coniugare il processo di miglioramento incrementale degli asset esistenti con l'esplorazione costante di nuove opportunità, abilitate dai dispositivi mobili e dalle tecnologie abilitanti, che si traducano nell'ideazione di servizi nuovi, complementari o alternativi a quelli esistenti, derivanti dalla comprensione delle dinamiche di cambiamento che attraversano la società, dall'identificazione delle Personas e dall'empatia con la loro esperienza di interazione con l'Istituto, attraverso i diversi punti di contatto e in tutte le fasi della Journey Map.

La progettazione direttamente in digitale di un servizio innovativo, dedicato al mondo del Riscatto di laurea e alle sue implicazioni nella prospettazione di scenari pensionistici individuali, costituisce la palestra di apprendimento entro la quale:

- identificare i vantaggi e i limiti di un approccio Agile alla gestione dei progetti, bilanciando la pianificazione di alto livello con la necessità di adattarsi ai cambiamenti e imparare dai feedback degli utenti, acquistando la capacità di coinvolgere i diversi attori (committenti, ideatori, produttori, utenti finali) fin dalle fasi iniziali dello sviluppo;
- definire le metodologie, gli strumenti, le carte di lavoro e gli standard di gestione dei progetti innovativi;
- valorizzare il Team interfunzionale come elemento organizzativo fondante, valutabile con metriche specifiche in termini di responsabilità, autonomia, flessibilità, propensione al raggiungimento dei risultati, ma soprattutto capacità di sperimentare nuove combinazioni di risorse e soluzioni digitali (anche accettando una fisiologica soglia di insuccesso) in nome della ricerca di opportunità e della identificazione di nuovi driver di valore per gli utenti finali.





I deliverables previsti per il primo mese di attività sono definiti in occasione del Kick off meeting e sono comunque individuati nell'ambito di due stream paralleli:

- 1. La **definizione di un approccio progettuale standard**, che mira a individuare gli elementi che dovranno costituire il modello per la revisione dei servizi istituzionali secondo un paradigma *Hybrid-Agile*, in coerenza con una strategia di approccio bimodale all'innovazione (*exploitation-exploration*)
- 2. La revisione del servizio di consulenza al cittadino, secondo logiche di differenziazione del servizio in base ai target di utenza e alle diverse fasi della Customer Journey, con il fine di costruire un'esperienza di interazione omnicanale con l'Istituto che sappia rispondere ai dubbi dei cittadini circa i benefici e gli oneri da considerare, rispetto alla propria situazione previdenziale, in caso di decisione d'investimento per il riscatto del corso legale di laurea.

Lo svolgimento delle attività progettuali prevede l'applicazione di modalità e strumenti mutuati dalle metodologie *Agile* e *Scrum*, inclusa l'introduzione di nuove figure quali il *product owner*, il *team leader* e lo *scrum master*, in modo da sperimentare nuovi assetti di organizzazione orizzontale dei team e nuovi livelli di responsabilizzazione circa i task da portare avanti nei periodi individuati.

La pluralità di obiettivi (dalla riprogettazione di un servizio specifico alla definizione di un approccio progettuale standard) rende opportuna una ripartizione dei filoni di attività in tre Team, altamente interconnessi e mutualmente rinforzanti, i cui ambiti di interesse sono così denominati:

- 1. Experience Design;
- 2. Processi e *governance*;
- 3. Dati, architetture e tecnologie innovative.





### COORDINAMENTO OPERATIVO E CAPI PROGETTO

Nell'ambito del modello di *governance* delineato nel Piano strategico digitale, l'attivazione di gruppi di progetto interfunzionali e dedicati a compiti specifici, da realizzare con approccio agile ed elevata autonomia operativa, ha determinato l'introduzione di figure di coordinamento e di esecuzione dei progetti con caratteristiche mutuate dalla metodologia *Scrum*. In particolare:

### LA FUNZIONE DI COORDINAMENTO OPERATIVO

Svolge un ruolo di supporto all'esecuzione e garantisce la coerenza tra i diversi rilasci rispetto alla *Vision* complessiva di progetto così come delineata dal Comitato Guida e dagli organi di vertice dell'Istituto. Nello specifico:

- garantisce e mantiene un quadro di insieme di tutte le iniziative progettuali;
- analizza le informazioni e i feedback sui cicli di attività, sui tempi di consegna e su altri indicatori rilevanti per il risultato finale, aiutando i capi progetto a intervenire con tempestività sui flussi di lavoro per rivedere le priorità dei singoli rilasci.
- fornisce al Comitato per l'innovazione tecnologica e la trasformazione digitale la rappresentazione dei diversi flussi di lavoro, verificando la coerenza delle singole fasi rispetto alla visione complessiva del progetto e all'integrazione di questo nel piano di trasformazione.
- a fronte del monitoraggio che svolge, rileva tempestivamente eventuali criticità in termini di incoerenze e disallineamenti e raccoglie le problematiche evidenziate dai diversi capi progetto.
- nella sua funzione di coordinamento, definisce e presenta al Comitato per l'innovazione tecnologica e la trasformazione digitale i piani di recovery predisposti in accordo con i capi progetto.

### LA FUNZIONE DI CAPO PROGETTO

In costante raccordo con il Coordinamento operativo e con l'Innovation manager:

- assicura la realizzazione del progetto ed il raggiungimento del risultato stabilito per ogni singolo rilascio, secondo quanto definito nel piano e nelle indicazioni ricevute dal Direttore Generale.
- individua le competenze e le capacità necessarie a gestire in autonomia il ciclo completo di sviluppo del progetto, ricorrendo a metodologie Scrum per l'organizzazione del gruppo di lavoro in funzione degli obiettivi assegnati. Propone





di conseguenza al Comitato per l'innovazione tecnologica e la trasformazione digitale le risorse da coinvolgere nel team di lavoro provenienti dalle diverse funzioni aziendali ed il budget necessario in termini di straordinario, missioni, timesheet.

- assiste il team in tutte le fasi di svolgimento delle attività secondo logiche Agile.
   Fermo restando la dipendenza gerarchica dalle Direzioni di provenienza, le risorse impiegate nel team rispondono esclusivamente al Capo progetto per il tempo previsto per la realizzazione dello sprint progettuale nel quale sono coinvolti.
- formula e propone al Comitato per l'innovazione tecnologica e la trasformazione digitale un piano di lavoro comprensivo delle esigenze di utilizzo di strumenti contrattuali previsti dall'Istituto per l'acquisto di beni e servizi.
- richiede alle funzioni preposte l'attivazione di schede Ge.Do. e Ge.Co. funzionali alla realizzazione del progetto.
- è responsabile del budget assegnatogli dal Direttore Generale, funzionale al raggiungimento degli obiettivi del progetto, e ne rendiconta l'utilizzo, rispetto al valore creato, per ogni fase di rilascio prevista dal piano di progetto.

Sia le figure di capo-progetto che quella di coordinatore sono individuate per iniziative specifiche e svolgono il proprio ruolo limitatamente all'obiettivo assegnato e solo per il tempo previsto per il loro raggiungimento.





### NUOVE METRICHE PER IL MONITORAGGIO DEI PROGETTI

Il monitoraggio di progetti connessi al Piano di trasformazione digitale richiede la formulazione di nuove metriche che tengano conto degli impatti delle attività sulla generazione di valore per l'utente finale (outcome), ma anche del grado di sicurezza informatica e dei livelli di innovazione raggiunti sul piano dell'adozione di nuove tecnologie e/o di nuove modalità operative più orientate al bilanciamento tra la vita privata e quella lavorativa.

Linee di innovazione				H	KPI Piano	Descrizione	
1	1 2			Indice di soddisfazione dell'utente	Misura la soddisfazione dell'utente con i servizi forniti dell'INPS tramite canali digitali.		
		3	4			Indice di sviluppo della forza lavoro	Misura lo sviluppo in termini di competenze digitali e professionali della forza lavoro, anche in termini di capitale sociale, e il suo impiego in attività consulenziali e ad alto valore aggiunto.
1	2	93	4	5	6	IT Value score	Misura le performance delle applicazioni IT rispetto agli obiettivi attesi.
1	2	3	4	5	6	Indice di Cybersecurity	Misura la qualità della sicurezza informatica dei sistemi IT, in termini di robustezza, penetrabilità, vulnerabilità ad alto rischio, a supporto delle decisioni strategiche.
1	2	3	4	5	6	Grado di compliance alle normative sulla data privacy	Misura il corretto trattamento dei dati nell'ambito delle iniziative di digitalizzazione, con particolare riferimento alle normative italiane ed europee.
1	2	3	4	5	6	Indice di coerenza degli investimenti	Misura la trasparenza dei costi, la coerenza di impiego dei budget in relazione agli obiettivi assegnati.
1	2	3	4	5	6	Indice di trasparenza	Misura la comunicazione pubblica dell'impiego delle risorse, dei risultati conseguiti e del rispetto dei tempi predefiniti.
1	2	3	4	5	6	Earned value	Misura l'efficienza degli investimenti attraverso la misurazione dei risultati raggiunti.
1	2	3	4	5	6	Indice di innovazione	Misura il grado di adozione delle nuove tecnologie. Misura il grado di coinvolgimento dei cittadini e
1	2	3	4	5	6	Indice di co- partecipazione	degli utenti nel processo di progettazione dei processi di digitalizzazione e di valutazione della performance.
1	2	3	4	5	6	Efficienza della spesa ICT	Misura l'efficienza della spesa ICT in relazione ai volumi e all'indice di qualità della produzione realizzata.
1	2	3	4	5	6	% di completamento del Piano Strategico Digitale	Misura il livello di completamento degli interventi annualmente definiti.
1	2	3	4	5	6	Obiettivi specifici annuali	Misura il grado di raggiungimento degli obiettivi di digitalizzazione assegnati a ciascuna area.



