

# ISTITUTO NAZIONALE DELLA PREVIDENZA SOCIALE

## DELIBERAZIONE N. 1

**OGGETTO: Piano Strategico Digitale 2020-2022 e Piano Strategico ICT 2020-2022**

### IL CONSIGLIO DI INDIRIZZO E VIGILANZA

(Seduta del 26 gennaio 2021)

**Visto** l'art. 3, comma 4 del decreto legislativo 30 giugno 1994 n. 479 e s.m.i.;

**Visto** l'art. 4 del D.P.R. n. 366 del 24 settembre 1997 concernente disposizioni per l'organizzazione ed il funzionamento dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale;

**Visto** il DPCM del 14 novembre 2017 di ricostituzione del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza dell'INPS;

**Vista** la propria deliberazione n. 32 del 21 dicembre 2017, con la quale è stato eletto Presidente del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza il dott. Guglielmo Loy;

**Vista** la propria deliberazione n. 30 del 19 dicembre 2019, con la quale è stato adottato il nuovo Regolamento Generale di Organizzazione e Funzionamento del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza;

**Vista** la propria deliberazione n. 12 del 29 maggio 2019, con cui è stata approvata la Relazione Programmatica per gli anni 2020-2022;

**Vista** la propria deliberazione n. 10 del 20 maggio 2020, con cui è stata approvata la Relazione Programmatica per gli anni 2021-2023;

**Vista** la deliberazione del Consiglio di Amministrazione INPS n. 89 del 27 novembre 2020, con cui è stato adottato il Piano Strategico Digitale 2020-2022, recante la strategia per l'evoluzione digitale dell'Istituto;

**Vista** la deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 90 del 27 novembre 2020, con cui è stato adottato il Piano Strategico ICT per gli anni 2020-2022;

Il Segretario

**Ribadito** che l'assenza di una nuova Carta dei Servizi lede un diritto fondamentale dell'utenza;

**Ritenuto** di voler rafforzare la positiva collaborazione tra gli Organi di vertice per il ridisegno organizzativo dell'Istituto, dando soluzione anche alle criticità reiteratamente evidenziate dai Comitati Territoriali e più volte indicate nelle deliberazioni del CIV;

**Visto** il Parere delle Commissioni permanenti del CIV, Economico Finanziaria, Entrate, Istituzionale e Prestazioni, che costituisce parte integrante della presente deliberazione,

### **DELIBERA**

A) di approvare il Piano Strategico Digitale per gli anni 2020-2022 ed il Piano Strategico ICT 2020-2022, adottati dal Consiglio di Amministrazione INPS rispettivamente con deliberazione n. 89 e n. 90 del 27 novembre 2020;

B) di impegnare:

- gli altri Organi di vertice ad adottare con tempestività, e comunque contemporaneamente alla variazione del bilancio preventivo 2021, il Piano dell'Organizzazione, quello della Formazione e della Comunicazione oltre a quello della Vigilanza, che forniranno gli ulteriori indirizzi attuativi per lo sviluppo e l'attuazione dei Piani;
- gli Organi medesimi a procedere alla definizione della nuova Carta dei Servizi, sulla base degli indirizzi contenuti nelle Relazioni Programmatiche 2020/2022 e 2021/2023, contenente i conseguenti Regolamenti. Su tale Carta dei Servizi occorre il pieno e preventivo coinvolgimento del CIV;
- l'Organismo Indipendente di Valutazione, nella funzione già propria del Nucleo di Valutazione Strategico, ad elaborare e presentare con la massima tempestività un report di analisi dei punti di forza e di criticità dei processi di riorganizzazione di cui al Piano organizzativo in essere comparandolo con gli indirizzi ed i 14 progetti di innovazione tecnologica e dell'organizzazione digitale di cui ai citati piani;
- il Consiglio di Amministrazione a relazionare su base trimestrale lo stato di attuazione dei piani nel trimestre considerato e gli obiettivi da raggiungere nel trimestre successivo; il primo report dovrà riguardare lo stato di attuazione dei progetti sperimentali al fine di delineare le fasi successive delle stesse;

- gli altri Organi ad acquisire le risorse finanziarie e umane per rispondere ai fabbisogni dell'Istituto ed alla costruzione di sinergie, per gli aspetti di comune interesse, con INL, INAIL e Ministero della salute oltre che con le Istituzioni Regionali e territoriali;

C) di impegnare la Direzione Generale, affinché:

- anche attraverso specifici supporti informatici gli intermediari istituzionali e quelli convenzionati, già nella fase progettuale, siano coinvolti per assicurare la qualità della tutela ed il ruolo che essi svolgono di facilitatori nel rapporto con le aziende, i lavoratori e i beneficiari delle prestazioni;
- predisponga specifici progetti informatici, da confrontare preventivamente con il CIV, per consentire:
  1. il supporto, alle attività istituzionali, sia di indirizzo che di vigilanza, del CIV e dei Comitati centrali e territoriali;
  2. l'innovazione delle procedure per le prestazioni di invalidità civile;
  3. l'integrazione con i sistemi informatici delle pubbliche amministrazioni per l'acquisizione dei dati per la popolazione delle posizioni assicurative;
  4. l'integrazione dell'anagrafe degli assicurati con le banche dati INAIL per la valutazione della storia lavorativa, al fine delle denunce relative sia alle prestazioni per i danni da lavoro che alle prestazioni previdenziali anticipate, nonché per le prestazioni per malattia, con particolare attenzione alle procedure emergenziali Covid-19;
  5. la progettazione degli Open Data, orientata anche alla piena disponibilità quantitativa e qualitativa dei dati da parte degli Organi.

IL SEGRETARIO  
Gaetano Corsini  
Documento firmato in originale

IL PRESIDENTE  
GUGLIELMO LOY  
Documento firmato in originale

# Parere delle Commissioni Permanenti del CIV, Economico Finanziaria, Entrate, Istituzionale e Prestazioni su Piano Strategico Digitale 2020-2022 e su Piano Strategico ICT 2020-2022

## 1) Premessa

Nel riconfermare l'apprezzamento per il metodo relazionale tra gli Organi di vertice adottato per la definizione del Piano Digitale e di quello ICT, le Commissioni permanenti del CIV hanno analizzato le deliberazioni del CIV n. 12 del 29 maggio 2019, n. 10 del 20 maggio 2020 e n. 15 del 1° ottobre 2020 oltre che quelle del Consiglio di amministrazione n. 89 e n. 90 del 27 novembre 2020, svolgendo le seguenti comparazioni.

## 2) Analisi delle osservazioni del CIV alle bozze dei piani

Osservazioni CIV Prot. 607 Del 19/10/2020	Piano Strategico Digitale 2020 2022	Piano Strategico ICT 2020-2022
I piani di digitalizzazione debbono favorire il coinvolgimento degli intermediari abilitati, patronati, delle associazioni e organizzazioni di rappresentanza, a partire dalla progettualità di servizi comuni.	Nel capitolo 4 Modello logico to be, si legge che la relazione con i macro-segmenti di utenza cui INPS si rivolge, sia interna che esterna all'Istituto (Cittadini, aziende, Intermediari, altre PA) deve avvenire attraverso un sistema integrato di canali al fine di abilitare la creazione di un <b>sistema di co- partecipazione, in cui gli utenti siano parte attiva nei processi di miglioramento dei servizi</b> e realizzino uno scambio di valore con l'Istituto nella relazione di lungo periodo.	
L'Istituto si deve attrezzare per la realizzazione in <i>house</i> delle attività di gestione strategica digitale, prestando particolare attenzione alla ricerca nel mercato del lavoro di elevati profili professionali con competenze specifiche in materia di informatica, che si aggiungano a quelli già presenti.		Il capitolo 7.2, dedicato alle Risorse umane affronta approfonditamente la tematica, evidenziando che è stato già realizzato un incremento di 165 unità di personale informatico e se ne prevede l'immissione in servizio di altri 335 funzionari informatici con competenze specifiche. Tuttavia, conclude la propria analisi sostenendo che la situazione che verrà a delinearsi non consente, in ogni caso, di far fronte alle nuove sfide che il Piano ICT delinea.

Osservazioni CIV Prot. 607 Del 19/10/2020	Piano Strategico Digitale 2020 2022	Piano Strategico ICT 2020-2022
Il nuovo sistema deve garantire la piena fruibilità delle prestazioni a tutte le diverse tipologie dei soggetti che si rivolgono ad INPS, siano essi persone fisiche o giuridiche, e quindi tenga conto delle diverse esigenze, spesso legate a dati e situazioni ipersensibili, di ciascuno di essi.	Tra i valori fondanti della trasformazione digitale c'è il valore definito come CARE che prevede appunto la soddisfazione del bisogno profondo dell'utente, che non è solo la tempestività e la completezza della erogazione del servizio, ma soprattutto l'attenzione, l'assistenza e l'orientamento su un insieme dinamico di bisogni, opportunità ed aspettative che mutano nel tempo in relazione alla sua storia lavorativa e personale.	Il <i>Service delivery model</i> ha anche il compito di "rimuovere i vincoli di ordine tecnologico, geografico, sociale e linguistico che potrebbero interessare segmenti di popolazione.
È necessario che l'innovazione tecnologica non precluda l'accesso diretto alle sedi, che anzi va migliorato ed adeguato sfruttando le nuove possibilità offerte dalla digitalizzazione.	Non se ne parla espressamente, ma entrambi i Piani prevedono il mantenimento/miglioramento dei servizi attualmente resi.  Si aggiunga che il punto 5.5, su cui si dirà appresso a proposito della comunicazione, riconosce espressamente l'esistenza di canali di comunicazione fisici e digitali tra l'Istituto ed i propri utenti.	Idem, aggiungendo però un preciso riferimento agli obiettivi organizzativi contenuti nella Relazione programmatica 2021 2023, di cui alla Delibera CIV 10/2020.
In merito alle fonti di finanziamento, risulta importante la proposta di ricerca di risorse aggiuntive da finanziamenti europei.	Sono stato completamente riscritti, approfondendone notevolmente il contenuto, i capitoli 6.2.2 e 6.2.4 relativi, rispettivamente, alle fonti di finanziamento comunitario compatibili con le finalità del Piano ed alla possibile priorità fra di essi.	
Sempre con riferimento alle fonti di finanziamento, non è condivisibile l'utilizzo delle risorse provenienti dalla dismissione del patrimonio immobiliare.	Nel piano strategico digitale adottato è stato eliminato il "vecchio" capitolo 6.1, rubricato "Spese di funzionamento e proventi derivanti dalla valorizzazione degli immobili", presente nella bozza a suo tempo esaminata.	
Occorre affiancare il sistema informatico attualmente operante quello che risulterà dalle innovazioni tecnologiche, al fine di garantire continuità dell'azione amministrativa anche a "cantieri aperti".	L'innovazione tecnologica va 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 dei nuovi servizi e processi favoriti dalle tecnologie abilitanti e dalle soluzioni digitali.	È espressamente previsto nelle linee di innovazione che "procedure ed infrastrutture esistenti sono continuamente mantenuti e migliorati, con un focus particolare sul recupero di efficienza che può derivare dall'automazione dei processi aziendali e da una diversa gestione delle basi dati".
La comunicazione che darà INPS sull'evoluzione del sistema informatico e sul tipo di risposte che l'Istituto intende dare ai propri utenti tramite esso, dovrà essere piena, capillare e semplice.	Il Piano Strategico digitale prevede un apposito punto – indicato come 5.5- dedicato alle strategie di comunicazione. Esso mette al primo punto l'obiettivo mirato a garantire la divulgazione tempestiva delle iniziative di innovazione, cui segue quello finalizzato a garantire un messaggio personalizzato, pertinente e coerente in tutti i canali e luoghi di interazione (fisici e digitali) con l'Istituto.	

Osservazioni CIV Prot. 607 Del 19/10/2020	Piano Strategico Digitale 2020 2022	Piano Strategico ICT 2020-2022
<p>Ulteriori investimenti per realizzare l'economicità di sistema non vanno indirizzati alla nascita dell'hub INPS per la PA, ma alla fattiva cooperazione dell'INPS con Istituti previdenziali, assicurativi e con altre PA, che può trovare sostegno nell'ambito dei macro-progetti di digitalizzazione del Paese, a cui si riferisce la concessione delle risorse del Recovery Fund.</p>	<p>Il capitolo del Piano strategico digitale dedicato alle fonti di finanziamento UE, indica tra di esse i <b>programmi operativi europei 2021-2027</b> finanziati dai fondi europei FESR e FSE+, Recovery and Resilience Facility prevede espressamente di far uso di tali programmi per candidare l'Istituto come potenziale Organismo intermedio con responsabilità di programmazione, gestione ed attuazione della parte di programma attinente ad ambiti/materie su cui l'Istituto ha competenza <b>istituzionale e/o esclusiva</b> ( es: <b>modernizzazione dei sistemi di protezione sociale e miglioramento della loro accessibilità</b>).</p>	<p>Le linee di innovazione prevedono che occorra anche "consolidare il nuovo ruolo dell'INPS quale parte attiva all'interno del polo strategico Nazionale delle Infrastrutture digitali, intermediario per l'erogazione di servizi digitali alle PA".</p>
<p>Pur ritenendo innegabile, alla situazione data, lo stretto rapporto esistente tra innovazione digitale e smart working, si suggerisce di limitare i riferimenti ad esso nei due Piani e di rinviare la sua disciplina al confronto tra le parti sociali.</p>	<p>L'adozione dello smart working come misura organizzativa che interviene nel rapporto tra persone ed Istituto ed ha alla base la proposta dell'autonomia nelle modalità di lavoro a fronte del raggiungimento di risultati, si coniuga con la riprogettazione delle modalità di svolgimento delle prestazioni lavorative e si propone quale soluzione alla sfida della conciliazione delle esigenze dei lavoratori con quelle dell'Istituto.</p> <p><b>Si badi.</b> È stato espunto il secondo periodo presente nella bozza a suo tempo esaminata, che prevedeva che "In quest'ottica lo smart working sviluppa e rafforza il patto fiduciario tra Istituto e lavoratore, perché la relazione lavorativa <b>viene costruita su concreti obiettivi e risultati invece che sulla mera presenza fisica.</b>" Esso aveva fatto osservare che con tale formula si sarebbe potuto introdurre il lavoro a cottimo nella PA.</p>	
<p>Non è presente l'intendimento di avviare, celermente, il nuovo sistema Open Data, frutto della necessaria condivisione tra gli Organi dell'Istituto, con le conseguenti ricadute operative sull'impianto tecnologico e digitale.</p>		<p>Tra i fattori abilitanti ce ne è uno espressamente dedicato al valore dei dati, che appunto prevede che INPS abbia la capacità di estrarre valore dall'analisi dei dati, trasformando l'Istituto in una organizzazione data Driven e progressivamente in Cognitive Enterprise, dove dati ed informazioni vengono elaborati in funzione degli obiettivi strategici e delle priorità degli utenti.</p>

### 3) Analisi degli indirizzi strategici della Relazione Programmatica 2020-2022 e dei Piani.

Obiettivi indicati in Relazione Programmatica 2020-2022	Piano Strategico Digitale 2020-2022	Piano Strategico ICT 2020-2022	Osservazioni
<p>ICM.1 Elaborazione di un progetto di riorganizzazione complessiva dell'Istituto, basato:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sulla centralità dell'utenza, realizzando l'offerta di servizi gestita in modo integrato per segmenti di utenza con bisogni omogenei;</li> <li>- sulla reingegnerizzazione di processi e sistemi informativi coerenti con la logica della centralità dell'utenza.</li> </ul>	<p>La prima linea di innovazione è dedicata al <b>"Service delivery model"</b> (modello di erogazione del servizio), che prevede l'integrazione dei diversi canali d'accesso e <i>Touch point</i> per offrire a tutti gli utenti un'esperienza personalizzata e coerente nel tempo, progettata per includere tutti gli utenti. La prima direttrice di sviluppo del Piano prevede la ridefinizione delle modalità con cui si realizzano le interazioni tra l'Istituto ed i suoi utenti, alla luce delle opportunità offerte dai dispositivi mobili e dalle tecnologie digitali in genere.</p>	<p>Le linee di innovazione prevedono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la creazione di un <b>"Service delivery model"</b>, ossia un insieme di elementi, strutture fisiche e processi digitali che adotta una strategia omnicanale, avente lo scopo di rimuovere i vincoli di ordine tecnologico, geografico e, sociale e linguistico che potrebbero interessare <b>segmenti di popolazione</b>;</li> <li>- la riprogettazione dei processi core e delle modalità di offerta del servizio, cogliendo le opportunità offerte dalle soluzioni digitali e dalle nuove tecnologie.</li> </ul>	<p>Si sottolinea la necessità del coinvolgimento degli intermediari istituzionali e convenzionati già nella fase di progettazione.</p>
<p>ICM.5 Analisi condivisa tra gli Organi di vertice degli elementi che determinano le attuali criticità del sistema informatico anche alla luce dei nuovi compiti istituzionali. Risulta così possibile programmare sviluppi degli applicativi che migliorino l'integrazione e la facilità della navigazione e per un processo di Reverse engineering oltreché un incremento della connettività, individuando anche adeguate risorse economiche.</p>		<p>Il modello di governance per l'attuazione ed il monitoraggio del Piano strategico ICT, è descritto alle pagine 44-47 del Piano stesso, così come ulteriormente articolato per gli aspetti attuativi alle pagine 51 e 54.</p>	<p>Occorre esplicitare il coinvolgimento del CIV attraverso un monitoraggio costante e una reportistica su base trimestrale dello stato di avanzamento dei progetti attuativi.</p>
<p>E.2 Potenziamento dell'efficacia delle attuali funzioni di vigilanza e dei controlli previsti, valorizzando ed integrando gli attuali sistemi informatici utilizzati per le denunce contributive, anche attraverso la definitiva unificazione dell'applicativo per tutte le gestioni previdenziali, ivi comprese quelle pubbliche.</p>		<p>Il nuovo modello logico architetture INPS prevede la creazione di un "concentratore di dati", detto "Data Lake", che non sostituisce le basi dati delle singole applicazioni, ma cerca di fare dei dati il fulcro attorno al quale ruotano le applicazioni, che li condividono secondo una logica di "data sharing".</p>	<p>Il progetto amplia il campo di integrazione dalle denunce contributive con l'insieme dei dati dell'Istituto.</p>

Obiettivi indicati in Relazione Programmatica 2020-2022	Piano Strategico Digitale 2020-2022	Piano Strategico ICT 2020-2022	Osservazioni
<p>E.3 Consolidamento delle metodologie basate sull'analisi incrociata delle informazioni delle banche dati dell'Istituto con quelle delle altre Amministrazioni pubbliche, anche incrementando il ricorso all'utilizzo dei <i>big data</i>, analogamente alle esperienze di prevenzione all'illegalità ed alle frodi. Al fine di massimizzare le potenzialità di accertamento dei fenomeni di indebita fruizione delle agevolazioni contributive, rivedere, previo accordo con le altre amministrazioni, le attuali limitazioni nello scambio dei dati.</p>	<p>È espressamente previsto che le tipologie di servizi che coinvolgono l'Istituto debbano essere ricondotte a "Servizi di ecosistema", ossia a quei servizi erogati in maniera integrata da INPS alle altre amministrazioni appartenenti all'ecosistema del <i>Welfare</i>, a diretto beneficio di una specifica categoria di utenti, comune alle diverse PA.</p> <p>Di qui la proposta di prevedere l'Istituto quale "HUB" tecnologico e gestionale dell'ecosistema del <i>Welfare</i>, in grado di supportare l'interoperabilità e l'integrazione tra i servizi della pubblica amministrazione.</p>	<p>Il Programma ICT 2 prevede che INPS assuma il ruolo di guida ed indirizzo per la pubblica amministrazione nell'implementazione di una piattaforma <i>blockchain</i> nazionale fondata sul consenso reciproco tra PA per lo scambio di informazioni e dati, sulla base del progetto europeo già sviluppato dall'INPS.</p>	<p>È rilevante, per il CIV, la sinergia con INL, INAIL e Ministero della salute purché sia ad integrazione del ruolo "storico" dell'Istituto.</p>
<p>S.6 la condivisione delle banche dati, nel rispetto della <i>privacy</i>, tra tutte le amministrazioni deputate all'erogazione delle prestazioni, privilegiando i soggetti della rete integrata che operano nel <i>Welfare</i>.</p>		<p>Tra gli obiettivi ICT INPS è espressamente indicato quello volto ad assicurare ad INPS il ruolo di "data HUB" nell'ambito del Polo Strategico Nazionale, a supporto degli Enti Pubblici per l'erogazione dei servizi digitali.</p> <p>Il Programma ICT 2 vuole fare assumere ad INPS il ruolo di guida ed indirizzo per la pubblica amministrazione nell'implementazione di una piattaforma <i>blockchain</i> nazionale fondata sul consenso reciproco tra PA per lo scambio di informazioni e dati. Anche il Programma ICT 4, prevede la definizione di un catalogo di servizi che INPS potrà offrire ad altre PA previa sottoscrizione di appositi protocolli.</p>	
<p>T.8 Integrazione di tutte le banche dati che possono concorrere alla definizione dei requisiti necessari per l'erogazione delle prestazioni, al fine di accrescere la qualità delle tutele anche in relazione ai diversi percorsi della vita lavorativa.</p>		<p>Creazione di un <i>Data Lake</i>.</p>	<p>Sviluppo del progetto <i>Open data</i>.</p>

Obiettivi indicati in Relazione Programmatica 2020-2022	Piano Strategico Digitale 2020-2022	Piano Strategico ICT 2020-2022	Osservazioni
<p>S.5 La predisposizione di intese, tra INPS e associazioni di rappresentanza delle istituzioni territoriali, al fine di individuare modalità condivise per la gestione delle reti integrate dei soggetti che operano per assicurare la protezione sociale, per accrescere efficacia ed efficienza dei servizi, valorizzando la prossimità territoriale ed ottimizzando l'impiego delle risorse.</p>	<p>Nel capitolo 4 "Modello logico <i>to be</i>", si prevede che la relazione con i macro-segmenti di utenza cui INPS si rivolge, sia interna che esterna all'Istituto (Cittadini, aziende, Intermediari, altre PA) debba avvenire attraverso un <b>sistema integrato di canali</b> al fine di abilitare la creazione di un <b>sistema di co-partecipazione</b>, in cui gli <b>utenti siano parte attiva nei processi di miglioramento dei servizi</b> e realizzino uno scambio di valore con l'Istituto nella relazione di lungo periodo.</p>		<p>Si sottolinea la necessità del coinvolgimento degli intermediari istituzionali e convenzionati già nella fase di progettazione.</p>
<p>ICM.10 Individuazione dei flussi di accesso alle sedi e della tipologia di richieste dell'utenza, evidenziando le operazioni ripetibili e le criticità da superare nelle modalità di erogazione dei servizi, attraverso la semplificazione del portale e dei servizi <i>on line</i> e con interventi migliorativi sulla comunicazione pubblica.</p>	<p>L'individuazione dei flussi di accesso alle sedi e la tipologia di servizi richiesti è delineata nel "<i>service delivery model</i>".</p> <p>Con riguardo specifico alla comunicazione, occorre sottolineare che il punto 5.5, dedicato alle <b>strategie di comunicazione</b>, prevede che le attività di comunicazione dell'INPS debbano "adattarsi al processo di conversione in digitale delle attività sociali, delle relazioni tra le persone, dello scambio e diffusione delle informazioni".</p>	<p>I primi tre progetti qualificanti previsti nel Piano Strategico ICT in relazione alla "innovazione per la leadership", prevedono:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. evoluzione CRM, Data normalization per customer journey, Segmentazione unica;</li> <li>2. creazione di un fascicolo informatico dell'utente INPS;</li> <li>3. evoluzione del canale mobile e spostamento progressivo dei servizi su App IO.</li> </ol>	<p>In questo scenario, "diventa fondamentale strutturare un Piano della Comunicazione che utilizzi strumenti adeguati al fine di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• garantire la tempestiva divulgazione delle proprie iniziative di innovazione;</li> <li>• garantire un messaggio personalizzato, coerente, e pertinente in tutti i canali di interazione dell'Istituto, fisici e digitali;</li> <li>• proporsi come un soggetto attivo, attento ai bisogni dei beneficiari ed impegnato nello sviluppo di nuovi sistemi di gestione dei servizi.</li> </ul>

Inoltre, correlato alla progettazione di cui ai Piani analizzati, il CIV evidenzia gli aspetti di criticità più volte sottolineati ed in particolare:

Obiettivi indicati in Relazione Programmatica 2020-2022	Piano Strategico Digitale 2020-2022	Piano Strategico ICT 2020-2022	Osservazioni
<p><b>S.8</b> Semplificazione del procedimento di riconoscimento dell'invalidità civile.</p> <p><b>S.9</b> Revisione delle domande di prestazione di invalidità civile in modo da acquisire, contestualmente, tutte le informazioni utili per consentire l'erogazione delle stesse, se riconosciute, nonché, la rivisitazione delle procedure di verbalizzazione al fine di renderle leggibili all'utenza.</p>			Occorre progetto specifico.
<p><b>T.2</b> Soluzione delle criticità che non hanno consentito il completo popolamento del conto assicurativo per gli iscritti alla gestione pubblica e di uniformarlo a quello della gestione privata, evidenziando le soluzioni organizzative da attuare.</p>			Occorre progetto specifico.
<p><b>T.10</b> Individuazione di modalità, sedi, e strumentazione conoscitiva di cui dovranno essere forniti i Comitati centrali e territoriali per permettere agli stessi di svolgere le funzioni attribuite dalla legge garantendo, altresì, agli stessi un adeguato supporto consulenziale e segretariale.</p> <p><b>ICM.17</b> Previsione di strumenti strutturali attraverso i quali migliorare i flussi delle informazioni tra Comitati e CIV e tra Direzione Generale e CIV, al fine di consentire al Consiglio l'esercizio informato delle proprie funzioni.</p>			Occorre progetto specifico.

#### **4) Considerazioni**

Nell'esaminare i Piani strategici adottati, le Commissioni hanno preso favorevolmente atto del fatto che, nel predisporre la versione definitiva del Piano Strategico Digitale, si è rinunciato ad utilizzare i proventi derivanti dalla dismissione del patrimonio immobiliare come fonte di finanziamento interno dell'evoluzione digitale INPS, in ciò aderendo ad un altro suggerimento espresso dal CIV.

Hanno inoltre valutato con favore l'intenzione di creare sinergie con altre amministrazioni, più volte espressa nei due Piani.

Al riguardo, hanno considerato però opportuno -soprattutto in questa fase di pandemia Covid-19- che l'Istituto intensifichi i rapporti in primo luogo con l'INAIL, ma anche con il Ministero della Salute, con l'INL, con il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e con altri soggetti pubblici, impegnando a tal fine risorse umane e finanziarie congrue.

Inoltre, hanno ritenuto necessario realizzare una più stretta integrazione con i partner (Ministeri, INAIL, INL) insieme ai quali l'Istituto contribuisce all'elaborazione delle politiche previdenziali, della salute e della prevenzione. Tale integrazione dovrà in particolare esser volta a fare in modo che i flussi informativi disponibili vengano condivisi.

Sempre sul punto, hanno considerato opportuna la tempestiva definizione di uno specifico progetto informatico, da confrontare preventivamente con il CIV, finalizzato all'integrazione dell'anagrafe degli assicurati con le banche dati INAIL per la valutazione della storia lavorativa, al fine delle denunce relative sia alle prestazioni per i danni da lavoro che per le prestazioni previdenziali anticipate ed anche per le prestazioni per malattia, con particolare attenzione alle procedure emergenziali Covid-19; hanno considerato altresì necessaria la predisposizione di un altro progetto informatico finalizzato a dar sostegno al percorso di innovazione per le prestazioni di invalidità civile

Hanno poi suggerito di valutare con cautela la candidatura di INPS a divenire HUB tecnologico e gestionale dell'ecosistema del Welfare. Se è infatti vero che tramite essa i diversi Enti potranno veicolare tra loro i dati di cui sono in possesso, l'INPS dovrà continuare ad essere solo una parte, anche se maggioritaria, dell'intero sistema del welfare.

Le Commissioni, tenuto conto che i due Piani sono stati approvati nel mese di novembre 2020, hanno considerato di conseguenza necessario un pronto riallineamento di tutti i Piani Pluriennali, che consenta il passaggio alla fase gestionale con una tempistica più corretta, anche al fine di un loro coordinamento.

Hanno quindi rilevato la necessità di reperire tempestivamente dall'esterno le professionalità mancanti ad una completa attuazione del Piano ICT.

Hanno poi ricordato che - nella Relazione Programmatica per gli anni 2020/2022 - il CIV aveva posto come obiettivo di breve termine "l'attuazione delle linee di indirizzo indicate dal CIV con deliberazione n.9 del 28 marzo 2019 per la redazione della nuova "Carta dei servizi", integrandola con un revisionato Regolamento per la definizione dei termini di conclusione dei procedimenti a norma dell'art.2 legge n. 241/1990", evidenziando, altresì, le reti del Welfare e le modalità di accesso alle stesse".

Hanno quindi considerato necessario procedere alla definizione della nuova Carta dei Servizi, ribadendo che tramite essa si realizza il "patto con l'utenza", di cui l'assenza di una Carta aggiornata lede un diritto fondamentale, come ribadito nella Relazione Programmatica per gli anni 2021/2023.

Essa dovrà essere unica, controllabile nella sua attuazione, pubblicizzata adeguatamente tra i fruitori delle prestazioni INPS ed altresì prevedere l'adozione dei conseguenti Regolamenti, quali evidenziati nelle due Relazioni.

È stato altresì considerato indispensabile che il CIV venga coinvolto appieno prima della formale adozione di essa.

I consiglieri ritengono poi necessario - apprezzando il fatto che l'INPS, dal mese di dicembre 2020, abbia messo a disposizione dei Patronati, in via sperimentale, un canale di contatto dedicato ed integrato con il sistema CRM per agevolare gli scambi e per tracciare, storicizzare e strutturare i dati di interazione- un pieno coinvolgimento degli intermediari istituzionali nell'attuazione dei Piani Strategici Digitale ed ICT, accogliendo prontamente gli stimoli che derivino da tale coinvolgimento; inoltre occorre sviluppare la reazione proattiva tra INPS ed utenti, già presente come indicazione nei due Piani, in relazione alla quale si deve considerare prioritaria anche la relazione tra Risorse Umane e Risorse Strumentali dell'Istituto.

Hanno quindi preso atto che entrambi i Piani Strategici recepiscono l'indicazione del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza secondo cui il nuovo sistema digitale deve garantire la piena fruibilità delle prestazioni a tutte le diverse tipologie dei soggetti che si rivolgono ad INPS, siano essi persone fisiche o giuridiche, e quindi deve tenere conto delle diverse esigenze, spesso legate a dati e situazioni ipersensibili, di ciascuno di essi.

Hanno quindi considerato indispensabile che dall'attuazione dei Piani derivi anche una realizzazione degli Open Data, in relazione alla quale si registra un ritardo, fornendo agli Organi piena disponibilità, sia quantitativa che qualitativa, del sistema Open Data e dei dati in esso presenti.

A tal fine ritengono necessaria una Relazione trimestrale, inviata dal Consiglio di amministrazione al CIV, che si aggiunga a quella relativa all'andamento produttivo.

Hanno altresì ritenuto necessario impegnare l'Organismo Indipendente di Valutazione, nella funzione già propria del Nucleo di Valutazione Strategico, ad elaborare e presentare con la massima tempestività un report di analisi dei punti di forza e di criticità dei processi di riorganizzazione di cui al piano organizzativo in essere, comparandolo con gli indirizzi ed i progetti di innovazione tecnologica e dell'organizzazione digitale presenti nel Piano Strategico Digitale 2020-2022 e nel Piano Strategico ICT 2020-2022.

Da ultimo, le Commissioni hanno reputato indispensabile la predisposizione di uno specifico progetto informatico, da confrontare preventivamente con il CIV, finalizzato in particolare a creare uno strumento di supporto alle attività istituzionali, sia di indirizzo che di vigilanza, del CIV e dei comitati centrali e territoriali.

In conclusione, si è auspicato che prosegua la collaborazione tra Consiglio e tecnostruttura realizzatasi durante l'iter di adozione dei Piani Strategici Digitale ed ICT 2020 2022, che ha consentito al CIV di prenderne visione prima della loro formale adozione da parte del Consiglio di amministrazione, esprimendo altresì suggerimenti per migliorare il loro contenuto.

## **5) Conclusioni**

Sulla base delle considerazioni svolte, le Commissioni propongono al CIV l'adozione di una deliberazione nella quale si preveda:

A) di approvare il Piano Strategico Digitale per gli anni 2020-2022 ed il Piano Strategico ICT 2020-2022, adottati dal Consiglio di Amministrazione INPS rispettivamente con deliberazione n. 89 e n. 90 del 27 novembre 2020;

B) di impegnare:

- gli altri Organi di vertice ad adottare con tempestività, e comunque contemporaneamente alla variazione del bilancio preventivo 2021, il Piano dell'Organizzazione, quello della Formazione e della Comunicazione oltre a quello della Vigilanza che forniranno gli ulteriori indirizzi attuativi per lo sviluppo e l'attuazione dei Piani;
- gli Organi medesimi a procedere alla definizione della nuova Carta dei Servizi, sulla base degli indirizzi contenuti nelle Relazioni Programmatiche 2020/2022 e 2021/2023, contenente i conseguenti Regolamenti. Su tale Carta dei Servizi occorre il pieno e preventivo coinvolgimento del CIV;
- l'Organismo Indipendente di Valutazione, nella funzione già propria del Nucleo di Valutazione Strategico, ad elaborare e presentare con la massima tempestività un report di analisi dei punti di forza e di criticità dei processi di

riorganizzazione di cui al Piano organizzativo in essere comparandolo con gli indirizzi ed i 14 progetti di innovazione tecnologica e dell'organizzazione digitale di cui ai citati piani;

- il Consiglio di Amministrazione a relazionare su base trimestrale lo stato di attuazione dei piani nel trimestre considerato e gli obiettivi da raggiungere nel trimestre successivo; il primo report dovrà riguardare lo stato di attuazione dei progetti sperimentali al fine di delineare le fasi successive delle stesse;
- gli altri Organi ad acquisire le risorse finanziarie e umane per rispondere ai fabbisogni dell'Istituto ed alla costruzione di sinergie, per gli aspetti di comune interesse, con INL, INAIL e Ministero della salute oltre che con le Istituzioni Regionali e territoriali;

C) di impegnare la Direzione Generale, affinché:

- anche attraverso specifici supporti informatici gli intermediari istituzionali e quelli convenzionati, già nella fase progettuale, siano coinvolti per assicurare la qualità della tutela ed il ruolo che essi svolgono di facilitatori nel rapporto con le aziende, i lavoratori e i beneficiari delle prestazioni;
- predisponga specifici progetti informatici, da confrontare preventivamente con il CIV, per consentire:
  1. il supporto, alle attività istituzionali, sia di indirizzo che di vigilanza, del CIV e dei Comitati centrali e territoriali;
  2. l'innovazione delle procedure per le prestazioni di invalidità civile;
  3. l'integrazione con i sistemi informatici delle pubbliche amministrazioni per l'acquisizione dei dati per la popolazione delle posizioni assicurative;
  4. l'integrazione dell'anagrafe degli assicurati con le banche dati INAIL per la valutazione della storia lavorativa, al fine delle denunce relative sia alle prestazioni per i danni da lavoro alle prestazioni previdenziali anticipate, nonché per le prestazioni per malattia, con particolare attenzione alle procedure emergenziali Covid-19;
  5. la progettazione degli Open Data, orientata anche alla piena disponibilità quantitativa e qualitativa dei dati da parte degli Organi.