DCOD MAG

Luglio - Agosto 2014

Riorganizzare per migliorare, partendo dalle persone

di Stefano Tomasini

Piano Strategico IT

la nuova rubrica a cura di Roberta Grimaldi

Essere conformi, a tutela della sicurezza aziendale

di Angela Ottaviani

DCOD e la Qualità, una sfida continua, per tutti:

intervista a Giulia Simoncelli

In tempo reale

intervista doppia a Rosanna Venanzini e Stefania Troiani

DCOD in cifre

n°8

INAIL DCOD

NEXT DCSIT

Sommario

DCOD MAG

Editoriale

Riorganizzare per migliorare, partendo dalle persone

di Stefano Tomasini 3

DCOD in cifre 7

Primo Piano

Essere conformi, a tutela della sicurezza aziendale *di Angela Ottaviani* ... 11

DCOD e la Qualità, una sfida continua per tutti:

Intervista a Giulia Simoncelli 14

Smart Working: remoto e intelligente 17

Big data: il territorio dello zettabyte 25

Scuola digitale: l'amara realtà 27

Piano Strategico IT

L'IT Strategy prende forma 30

Intervista Doppia

In tempo reale: *Intervista doppia a Rosanna Venanzini e Stefania Troiani* . 35

E-Government

Innova per legge, non per scelta 39

Noi siamo qui 46

Dicono di noi

di Elvira Goglia 48

All Around the world

Il regno dell'e-voiving 50

L'opinione

PA: quanti data center servono? 52

Prossimamente 54

DCOD MAG

periodico digitale bimestrale

n. 08/Agosto 2014

info e contatti

nextdcsit@inail.it

RIORGANIZZARE PER MIGLIORARE, PARTENDO DALLE PERSONE

di Stefano Tomasini

Per far fronte a obiettivi di economicità, efficienza ed efficacia dell'azione di INAIL (sempre più sfidanti per entità e tempestività), alla nuova Direzione Centrale Organizzazione Digitale viene richiesta ancora maggiore propositività e proattività nello sfruttare le opportunità offerte dalla tecnologia, adeguando e facendo evolvere i processi dell'Istituto, per cogliere al massimo tutti i vantaggi della digitalizzazione.

La nuova strategia INAIL, infatti, vede nell'IT non solo uno strumento di supporto per automatizzare singoli processi organizzativi, bensì la chiave di volta per introdurre innovazioni radicali, al fine di ottenere significativi miglioramenti della qualità dei servizi erogati e soddisfare le attese sia degli utenti sia dei diversi ***stakeholder***. Per perseguire a pieno il proprio ruolo, DCOD sta facendo progressivamente evolvere il proprio "sistema organizzativo", in coerenza con il percorso strategico intrapreso dall'Istituto, facendo leva sulla componente imprescindibile in ogni percorso di cambiamento di successo: la competenza delle Persone della struttura. Ovvero: quell'insieme unico di caratteristiche personali, conoscenze, capacità ed esperienza, che si traduce in comportamenti organizzativi osservabili. La competenza va intesa anche come capacità di integrarsi all'interno di un ambiente in continua evoluzione e seguirne il cambiamento, così da massimizzare i risultati conseguiti e minimizzare al contempo i rischi. Un'organizzazione che si fa carico di onerosi

"Nel 2013 l'Inail ha avviato il piano di cambiamento della struttura organizzativa … Il cambiamento di denominazione e il ruolo della Direzione " Servizi Informativi e Telecomunicazioni" è emblematico. Abbiamo tentato con la nuova denominazione "Organizzazione Digitale" di dare il messaggio che oggi l'organizzazione, e quella dell'Inail in particolare - per essere efficace - si deve fare con la consapevolezza informatica: c'è urgenza di ridisegnare i processi di lavoro amministrativo e tecnico su base tecnologica (conoscendo però la tecnologia per ben utilizzarla); che per decidere e tener sotto controllo gli esiti delle decisioni, per eventualmente correggerle, bisogna garantire la qualità dei dati e l'accesso veloce delle informazioni; che c'è bisogno di controllo continuo sulla formalizzazione e sulla compliance dei processi; e che le tecniche di controllo non possono più essere quelle della cultura burocratica tradizionale …

C'è il vantaggio di avere disegnato un piano di riorganizzazione triennale, che lascia spiragli di speranza, perché aggiustabile di anno in anno, in base alla valutazione dei risultati raggiunti … Non illudersi che gli uffici attuali col personale attuale avvezzo a vecchi sistemi e continuando a svolgere le attuali attribuzioni possano avvantaggiarsi mediante l'introduzione di nuovi macchinari e sistemi … Inventare soluzioni "svincolanti" dall'inefficienza con immaginazione creativa e collaborazione costruttiva … Senza interventi normativi, magari definiti a tempo per avviare l'innovazione, sarà difficile sfruttare appieno e con efficacia le opportunità d'azione, le capacità e le potenzialità del personale … "

Relazione annuale 2013 del Presidente (luglio 2014)

percorsi di cambiamento, necessariamente modifica continuamente la propria struttura, proprio per consentire alle Persone di porre in essere comportamenti organizzativi tali da massimizzare la performance complessiva. Dal 1° settembre è entrato in vigore il nuovo assetto di DCOD: una nuova organizzazione che non si risolve solo con una nuova struttura, ma richiede la definizione di un sistema di mezzi, strumenti, ambiente di lavoro e servizi necessari per il suo funzionamento.

DIREZIONE CENTRALE PER L'ORGANIZZAZIONE DIGITALE

(n. 5 uffici dirigenziali, n. 5 uffici non dirigenziali, n. 6 processi amministrativi, n. 116 progetti/processi informatici)

Ufficio: I - Servizi amministrativi

Garantisce le funzioni amministrative della DCOD, gli aspetti contabili, le acquisizioni di beni e servizi e il supporto alla gestione della sicurezza ai sensi del decreto legislativo n. 81 e s.m.i.

Ufficio: II Tipo B - Pianificazione e Controllo IT

Supporta la direzione nella definizione della strategia IT e governa il processo di pianificazione e di monitoraggio dei servizi e delle forniture

Ufficio: III - Organizzazione, processi e architetture digitali

Individua soluzioni organizzative e architetturali in attuazione del modello di servizio dell'Istituto e propone progetti di innovazione finalizzati al governo dell'organizzazione

Ufficio: IV Tipo B - Audit IT

Verifica l'adeguatezza dei processi organizzativi IT e assiste la DCOD nel perseguimento dei propri obiettivi, ottimizzando i processi di controllo, di gestione dei rischi e della sicurezza

Ufficio: V - Sviluppo Applicativo

Governa le attività di sviluppo delle applicazioni, garantendone la qualità e l'adeguatezza alle esigenze dell'utenza

Ufficio: VI - Esercizio infrastrutture ICT

Governa l'evoluzione e lo sviluppo delle infrastrutture, dei sistemi e delle reti, inclusi i servizi di sicurezza informatica e ne garantisce l'esercizio e l'adeguatezza alle esigenze dell'Istituto

Ufficio: VII - Esercizio applicativo e Operation center

Garantisce l'esercizio delle applicazioni informatiche dell'Istituto attraverso un modello orientato al monitoraggio per servizi

Ufficio: VIII Tipo B - Test e Release

Garantisce la qualità e la completezza delle applicazioni coordinandone il processo di transizione dallo sviluppo alla produzione

Ufficio: IX Tipo B - Relazioni con i clienti e servizi all'utenza

Rappresenta il punto di contatto con gli utenti, ne interpreta le esigenze e individua e propone progetti innovativi nei confronti dell'utenza

Ufficio: X Tipo B - Governo del patrimonio informativo

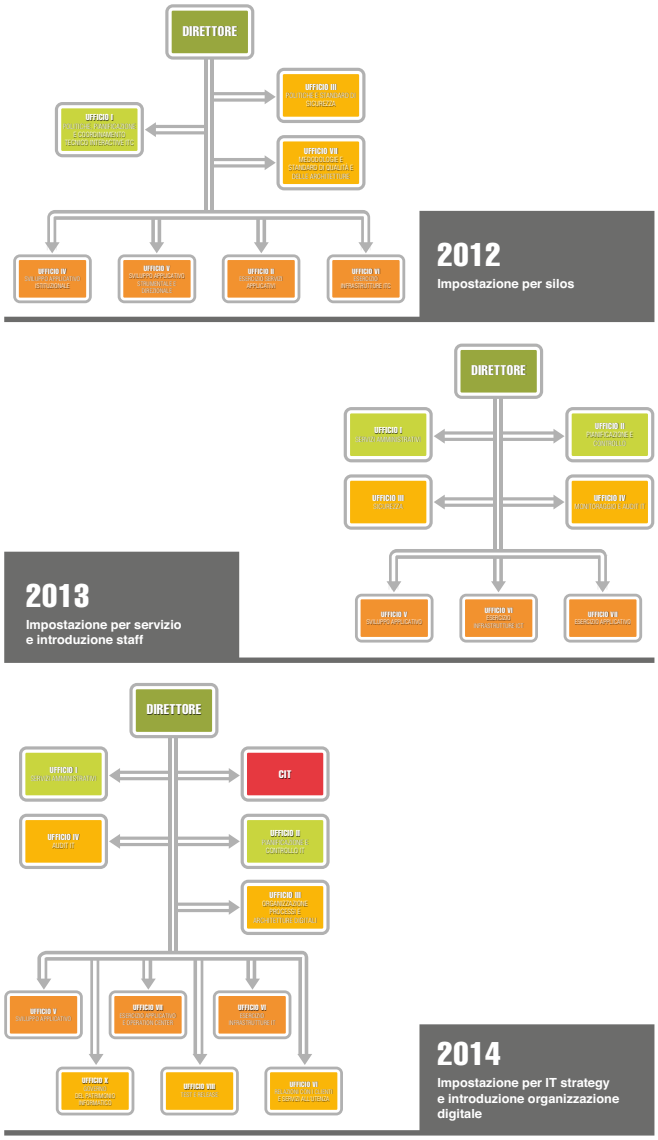
Garantisce la valorizzazione e l'utilizzo del patrimonio informativo dell'Istituto e promuove metodologie e strumenti per il governo e la diffusione dei dati

Tale nuovo assetto, che costituisce una evoluzione dell'attuale modello, consente di proseguire nelle scelte precedentemente adottate, scelte che hanno comportato un importante cambiamento culturale del *modus operandi* della struttura, che già da un anno opera secondo una logica per processi, con un forte orientamento al governo e alla qualità dei servizi erogati. Attraverso il modello organizzativo posto in esercizio nel 2013, è avvenuta la separazione tra funzioni di staff, a cui afferiscono le principali funzioni di governance IT (es: definizione, realizzazione e controllo della IT Strategy; potenziamento del sistema dei controlli) e funzioni operative, legate alla realizzazione dei progetti del piano strategico e alla gestione delle attività di esercizio. Nel confermare la linea evolutiva tracciata, il nuovo modello prevede una maggiore specializzazione delle unità organizzative consentendo (a fronte di una complessità gestionale crescente e in concomitanza a una progressiva riduzione del personale informatico) di raggiungere elevati livelli di efficienza, perseguendo le cosiddette "economie di specializzazione".

In sintesi, i principi generali che guidano l'ultima evoluzione del modello organizzativo di DCOD sono i seguenti:

- la centralizzazione delle funzioni di definizione degli standard e coordinamento, a garanzia della coerenza complessiva delle iniziative, in termini di pianificazione, audit, monitoraggio dei progetti, validazione delle architetture e acquisizione di beni e servizi IT;
- l'integrazione dei canali di relazione con gli utenti, per garantire maggiore cooperazione tra gruppi che a vario titolo sono coinvolti nell'erogazione del servizio accelerando la risoluzione delle necessità degli utenti;
- l'autonomia del processo di test, per favorire l'avviamento in esercizio di sistemi informativi verificati e validati rispetto a predefiniti standard di qualità;
- la valorizzazione e la qualità del patrimonio informativo dell'Istituto, in modo da garantire l'uso delle informazioni quale

L'EVOLUZIONE DEL MODELLO ORGANIZZATIVO



risorsa determinante e fondamentale per supportare i processi gestionali, decisionali e strategici dell'istituto;

- il presidio dei processi e dell'organizzazione dell'IT, garantendo qualità, efficacia ed efficienza rispetto agli obiettivi dell'Istituto;
- la valorizzazione di competenze specifiche all'interno delle strutture di linea nell'ottica di razionalizzazione degli assetti e di recupero di efficienza dell'Istituto.

L'implementazione del nuovo assetto di DCOD è un'attività complessa, che comporta sforzi notevoli, sia per i tempi di realizzazione limitati sia per la necessità di misurare e verificare in progress i risultati raggiunti, in un'ottica di miglioramento continuo.

Il cambiamento organizzativo comporta spesso una rinuncia a routine, comportamenti e prassi maturate nel tempo e l'adeguamento a nuovi modelli, interazioni, ruoli e responsabilità. In avvio non è infrequente una fase di confusione, in considerazione del fatto che è necessario garantire comunque la continuità nell'erogazione dei servizi, nelle more del completamento dei passaggi di consegne, e può accadere che i nuovi ruoli si sovrappongano temporaneamente ai precedenti.

Per superare tale fase di potenziale e iniziale impasse, è necessaria la partecipazione attiva di tutti, anche con critiche costruttive e propositive, in modo da rendere progressivamente l'organizzazione di DCOD sempre più adeguata nell'affrontare le sfide attuali e future.

La buona notizia è che le Persone della DCOD sono qui! E non sono immobili in attesa degli eventi, ma pronte a mettersi in gioco per far crescere nel cambiamento, anche se faticosamente, la propria organizzazione (e se stessi), per garantire l'erogazione di servizi migliori e innovativi agli utenti dell'Istituto e **per mettere in evidenza che anche l'Amministrazione pubblica è in grado di cambiare, rendendo utile e piacevole il lavoro del pubblico dipendente.**

"… Inail, non soltanto ha creato un'organizzazione digitale con la missione di presidiare tutti i processi end-to-end, ma ha avviato quella che si potrebbe definire una rivoluzione culturale per una pubblica amministrazione pietrificata dalla cultura giuridico-sindacalese della norma come fondamento e fine dell'organizzazione. L'informatica posta al centro dell'organizzazione dell'Inail, significa che i processi si adattano e vengono disegnati dalla tecnologia e non più il contrario. In questo semplice, sottile snodo di prospettiva organizzativa, si nasconde l'oceano che separa un'organizzazione pensata per essere reattiva ai cambiamenti esterni da una incatenata ai suoi sistemi legacy giuridici da tar. La nuova Inail è più vicina a Berlino che non a Roma, e a Mario Draghi piacerebbe moltissimo"

"L'Inail si fa digital: un raggio di luce nella caverna della p.a." – di Edoardo Narduzzi "Italia Oggi" del 5-8-2014

DCOD in cifre: i dati del IV Bimestre

Dati, percentuali, nuovi riscontri numerici. Rappresentano il riscontro tangibile del valore strategico, gestionale e tecnologico di DCOD, riferito all'eccellenza operativa dei servizi digitali all'utenza rilasciati da INAIL. Un volume quantitativo – riferito all'ultimo bimestre - che in queste pagine viene visualizzato non solo per dare volto e peso all'identità DCOD, ma anche valore alla quotidiana espressione di professionalità di tutti i suoi collaboratori.

PORTAFOGLIO CLIENTI	QUANTITÀ RELATIVE AL IV BIMESTRE 2014	
Gruppo utenti esterni	Base Complessiva	Attivi (hanno effettuato almeno un login)
Aziende assicurate con l'INAIL	3.253.054	582.385
Cittadini	164.374	143.757
Consulenti del Lavoro e altro (Commercialisti, Avvociati, Associazioni di categoria, ecc..)	60.811	59.916
Medici, Strutture Ospedaliere, utenti ASL	24.601	18.526
Patronati	12.831	8.195
Altro	267.033	202.222
Totale	**3.782.704**	**1.015.001**
Forza Inail distinta per categoria professionale (utenti interni)	Base complessiva	
Dirigenti	173	
Personale EPNE	7.695	
Medici	1.512	
Professionisti	534	
Altri	1.382	
Totale	**11.296**	

STATISTICHE FRONTEND PORTALE INAIL	QUANTITÀ RELATIVE AL IV BIMESTRE 2014
VISUALIZZAZIONE DI PAGINA	4.490.000
VISITATORI	1.470.000
NUOVI VISITATORI	462.000
DURATA MEDIA DELLA VISITA	5 minuti 17 secondi
N° NAZIONI CHE HANNO VISITATO IL SITO	119
NAZIONE ESTERA CON PIÙ VISITE	GERMANIA 6.600
FASCIA ORARIA CON MAGGIOR ACCESSO	10:00 10:59
GIORNO SETTIMANALE CON MAGGIOR ACCESSO	LUNEDÌ

SERVIZI ONLINE 2014	QUANTITÀ RELATIVE AL IV BIMESTRE 2014
Riduzione presunto	0
Denunce Aziende (iscrizioni-cessazioni-variazioni)	105.928
Denunce nuovo Lavoro Temporaneo	47.842
DURC Emessi	408.968
Denuncia/comunicazione di infortunio/malattia professionale	65.831

APPLICAZIONI MAGGIORMENTE ACCEDUTE (N° GET PROFILO UTENTE)	QUANTITÀ RELATIVE AL IV BIMESTRE 2014
Punto Cliente	10.093.346
GRAI Prestazioni	133.341
Altro	29.586.163
GRA	948.584
Istituzionale web	1.056.823
Pubblicazione Atti	214.073
Patronati	674.044
GRAI - TERZI	82.160
Cartella Clinica	226.010
Portale Del Dipendente	603.866
Sportello Unico Previdenziale (DURC)	3.034.849
Totale	**46.653.259**

POSTA ELETTRONICA	QUANTITÀ RELATIVE AL IV BIMESTRE 2014
Mail interne all'Amministrazione	4.734.114
Mail inviate e ricevute da INTERNET	10.645.759
PEC in entrata/uscita	1.229.069
PEC massiva in entrata/uscita	2.614.120

STATISTICHE LYNC (SYSTEM USAGE)	QUANTITÀ RELATIVE AL IV BIMESTRE 2014
Registration	
Accesso utenti unici	22.477
Peer-to-peer	
Sessioni totali Peer-to-peer	2.580
Sessioni di audio-video conferenza	2.767
Totale minuti audio-video conferenza	4.101
Conference	
Totale conferenze	1.777
Totale conferenze audio/video	99
Totale minuti conferenze audio/video	2.369

STATISTICHE SHAREPOINT	QUANTITÀ RELATIVE AL IV BIMESTRE 2014
Numero visualizzazioni di pagina	162,486
Numero di visitatori univoci giornalieri	6,6
Numero medio di visualizzazioni di pagina al giorno	2,621
Numero medio di visitatori univoci al giorno	106

FIRMA DIGITALE REMOTA (MEDIA GIORNALIERA DI FIRME PER APPLICAZIONI	QUANTITÀ RELATIVE AL IV BIMESTRE 2014
WebSigner	6,84
DocWeb	297,47
GRA	1028,91
Numero di Utenti abilitati alla firma Centralizzata (Cosign)	1.232

SOC (MALWARE E ATTACCHI BLOCCATI) MEDIA MENSILE	QUANTITÀ RELATIVE AL IV BIMESTRE 2014
Attacchi dall'esterno (numeri di allarmi in relazione ai tentativi di accesso malevolo proveniente dall'esterno)	64.531
Malware intercettati in fase di navigazione Internet	216.981
Malware/Virus sulle Postazioni di lavoro (dati rilevati durante le scansioni periodiche e "proattive")	16.533

STATISTICHE DI LOGIN AL SISTEMA DI AUTENTICAZIONE SSO (UTENTI AUTENTICATI)	QUANTITÀ RELATIVE AL IV BIMESTRE 2014
Utenti esterni (Consulenti, aziende, patronati..)	3.284.402
Dipendenti e consulenti interni	1.310.955

Lavoro Domestico (Casalinghe)	QUANTITÀ RELATIVE AL IV BIMESTRE 2014
Casalinghe assicurate	1.249.158
Casalinghe assicurate versanti	1.088.156

CONTACT CENTER	QUANTITÀ RELATIVE AL IV BIMESTRE 2014
CHIAMATE ENTRANTI INAIL-Agenda sedi	2.786
CHIAMATE ENTRANTI INAIL-Servizi internet	15.182
CHIAMATE ENTRANTI INAIL-Info su servizi	39.449
CHIAMATE ENTRANTI INAIL-Altre	12.960
Totale chiamate entranti INAIL	**70.377**

HELP DESK	QUANTITÀ RELATIVE AL IV BIMESTRE 2014	TEMPO MEDIO DI RISOLUZIONE	TEMPO MEDIO DI ANALISI E INOLTRO
Problemi segnalati dall'utenza interna all'Help Desk Postazioni di Lavoro e Sistema - Service Desk			
Incident aperti tramite Service Desk	1.218		
Incident risolti da Service Desk	746	2 min. e 15 sec.	
Incident inoltrati da Service Desk a Area PDL II° Livello	150		0 min. 25 sec.
Incident inoltrati da Service Desk a Aree Hardware	298		6 min. e 13 sec.
Incident inoltrati da Service Desk a Aree LAN	22		5 min. e 25 sec.
Incident inoltrati da Service Desk a Aree Server	2		4 min. 09 sec.
Problemi segnalati dall'utenza interna all'Help Desk delle procedure Istituzionali - GPA		Tempi di risoluzione	
		ENTRO 48 ORE	OLTRE 48 ORE
GPA totali	3.930		
GPA procedura GRA	1.026	696 (68%)	330 (32%)
GPA procedura GRAI e TERZI	2.731	1963 (72%)	768 (28%)
GPA procedura CARTELLA CLINICA	173	110 (64%)	63 (36%)

DATA CENTER ISTITUZIONALE	QUANTITÀ RELATIVE AL IV BIMESTRE 2014
Richieste di servizio al Data Base Center Istituzionale	
Per secondo nell'ora di Picco (valori medi)	1.039
Per ora di Picco (valori medi)	3.741.959
Totale per bimestre	**1.188.474.754**
Istruzioni macchina al secondo utilizzate dalle richieste di servizio al Data Base Center Istituzionale	
Per secondo nell'ora di Picco (valori medi)	322.500
Per ora di Picco (valori medi)	1.161.000.000

ESSERE CONFORMI, A TUTELA DELLA SICUREZZA AZIENDALE

di Angela Ottaviani

DCOD punta al maggior grado possibile di conformità, per dare sempre maggiore tutela alla privacy. Per farlo sceglie un approccio olistico, coinvolgendo e coordinando tutte le sue aree

La crescente sensibilità al tema della privacy, le esigenze di tutela dei propri dati aziendali, nonché i vincoli imposti da normative a livello nazionale e internazionale hanno determinato, negli ultimi anni, notevoli investimenti da parte delle organizzazioni per garantire l'adeguatezza della propria infrastruttura IT agli standard e alle leggi di riferimento.

Anche in INAIL sono state attivate, soprattutto in relazione al tema della privacy, soluzioni (informatiche e non) finalizzate al raggiungimento dell'obiettivo della piena conformità. **Appare quindi naturale chiedersi: "*Sono conforme oggi?*". Trovare la risposta non è facile come sembra.**

La continua evoluzione della normativa, l'esigenza di interpretazione di alcuni requisiti, la grande diversificazione del perimetro e la sua variabilità nel tempo (si pensi alla trasformazione in atto nel data center), sono elementi che rendono complesso gestire la conformità e, soprattutto, ne rendono complicata e costosa la pratica del suo costante e continuo mantenimento nel tempo.

Alla luce di tutto ciò, DCOD ha intrapreso una serie di iniziative orientate all'implementazione di un'organica strategia legata alla Gestione della Conformità IT in grado di seguire (in più fasi) sia il ciclo di vita di un requisito normativo, che quello degli "asset" ai quali il requisito si applica. **Si è infatti compreso che solo con un approccio che potremmo definire "olistico", che prevede il coinvolgimento e il coordinamento costante di tutte le aree di DCOD, è possibile raggiungere un livello soddisfacente di conformità.**

Quest'ultima può essere ottenuta in modi diversi. Il ciclo di vita inizia con una fase di analisi necessaria per individuare, in relazione al perimetro coinvolto, le soluzioni di conformità più idonee e in sinergia con le contromisure di sicurezza già applicate. Da questa analisi, discendono una (o più) policy interne o linee guida, che declinano il requisito normativo, spesso di alto livello, in

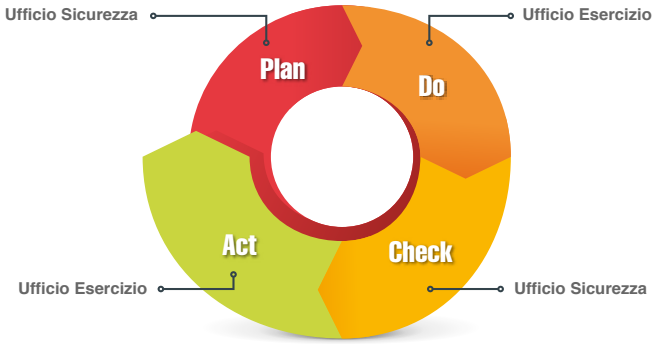
requisiti tecnici di dettaglio. Questa fase, già attivata da tempo dall'ufficio Sicurezza DCSIT, prevede di volta in volta il coordinamento con gli stakeholder di riferimento degli altri uffici.

La fase successiva è quella implementativa, finalizzata alla messa in campo della soluzione per la conformità. Si tratta di una fase di fatto "continua", perché segue i cambiamenti a livello di perimetro. Si pensi all'applicazione delle soluzioni di conformità legate al tracciamento degli accessi degli amministratori di sistema. A tal fine, è prevista la raccolta e la conservazione di alcune tipologie di log dei sistemi server ed è pertanto necessario che la soluzione di conformità sia applicata a ogni server nel momento in cui questo entra in produzione, analogamente a quanto avviene per le contromisure di sicurezza.

Siamo quindi arrivati, ma solo in apparenza, alla fine del processo: "*Sono conforme oggi*?". Purtroppo, **l'esperienza insegna che il sistema informativo è un sistema vivo, ricco di relazioni e dipendenze, in continuo cambiamento: ciò che è conforme oggi potrebbe non esserlo già domani.**

Questa considerazione, ben consolidata

Anche se il percorso è ancora lungo, siamo sulla buona strada per poter affermare: "Oggi sono conforme"



in letteratura, ha fatto emergere l'esigenza di associare all'attività implementativa **un' attività di controllo continuativo della conformità** che rappresenta la terza fase del suo processo generale di gestione.

In tal senso, il problema è stato affrontato con due iniziative sinergiche. La prima, nota come Audit Privacy, è iniziata nell'autunno 2012 e consiste in un programma di verifica dedicato appunto al tema della Privacy, attuato su base semestrale intervistando interlocutori di riferimento dei vari uffici. La seconda, che si avvale della soluzione software denominata Geco (attiva dall'autunno 2013), fa leva sulle capacità di verifica automatizzata su sistemi server e database. Le iniziative sono parallele e complementari in quanto adottano lo stesso framework di controlli, le stesse metriche di valutazione della conformità. In Geco, inoltre, confluiscono anche i risultati dell'Audit Privacy, **i cui risultati sono stati già analizzati e hanno condotto alla messa in atto di azioni di rientro cross-ufficio**, per esempio in relazione alla cifratura dei dati e al processo di gestione delle utenze.

È interessante vedere come è stato implementato il processo di verifica e quali sono i primi risultati sulla base dei controlli di natura tecnica. Il primo passo è stato quello

di analizzare le policy, le linee guida e di realizzare alcuni script o componenti software in grado di interfacciarsi con sistemi operativi, DBMS o altri sistemi software per effettuare le verifiche.

La soluzione finale è stata integrata con altri sistemi presenti nell'Istituto e consente di individuare non conformità in modo molto puntuale, a tutto beneficio delle azioni correttive che, essendo specifiche, riescono a essere rapide ed efficaci.

Tornando all'esempio relativo al tracciamento degli accessi degli amministratori di sistema, l'assenza di una certa informazione di tracciamento potrà dipendere da varie cause: il log non è stato prodotto, la fonte di log non è censita correttamente nel sistema di log management, o ancora, il log non viene raccolto e conservato opportunamente. Il controllo di conformità esaustivo prende quindi in considerazione più aspetti, come la configurazione del sistema operativo, il sistema di anagrafica dei server, il sistema di log management. Alla fase di predisposizione è seguita la fase più operativa, di rilevamento, condotta in modo estemporaneo e sulla base di campagne. La prima, automatica, conclusa nel maggio 2014, ha coinvolto un insieme di sistemi server e ha evidenziato, a livello complessivo, una conformità media del 50% (con alcune criticità sulla configurazione della password policy in ambiente Linux) e una situazione decisamente buona relativamente alla tematica del log management.

Anche se il risultato, ancora parziale, non è del tutto soddisfacente, siamo almeno sulla buona strada per poter rispondere alla fatidica domanda: "*Sono conforme oggi?*". **La consapevolezza è sicuramente il primo passo per il raggiungimento dell'obiettivo della piena conformità.**

Alla fase di verifica seguirà la fase di rientro dalle non conformità, che consiste nelle opportune attività correttive. Un ciclo di verifica e di eventuale correzione dovrà essere condotto almeno una volta l'anno, su tutti i requisiti e su tutto il perimetro.

L'obiettivo è di portare a pieno regime il processo di gestione della conformità, estendendo l'ambito di controllo su un numero sempre maggiore di beni, aumentando la frequenza delle verifiche e, soprattutto, stimolando la diffusione della consapevolezza aziendale sul tema della conformità e il coinvolgimento attivo dei vari *stakeholder* al processo stesso.

L'auspicio finale è che il tema della conformità, liberato dagli aspetti più onerosi e ripetitivi della sua gestione, sia percepito non più solo in relazione agli obblighi di legge, ma come il modo naturale per assicurare sicurezza per l'Istituto e tutela per i dati del cittadino.

DCOD e la Qualità:
una sfida continua per tutti

Intervista a Giulia Simoncelli
Responsabile della Funzione Qualità dell'Ufficio IV - Audit IT - della DCOD.

Il concetto e la "pratica" della qualità, tra vantaggi e pregiudizi: come può aiutare noi e DCOD a lavorare meglio?

Si sente spessissimo parlare di "Qualità". Il termine è utilizzato negli ambiti più disparati con significati molto diversi e per scopi differenti: proviamo a trovare una definizione efficace?

Non è per nulla facile definire la Qualità.

Robert M. Pirsig, scrittore e filosofo statunitense, un guru del tema, sosteneva che, definire la Qualità in termini oggettivi, non fosse affatto semplice mentre è molto facile rilevarne la mancanza. Quando manca la Qualità, infatti, ce ne accorgiamo subito!

La percezione della Qualità è multidimensionale perchè può essere intesa o come **caratteristica** (conformità a specifiche tecniche) o come **valore** (adeguatezza all'uso); si compone di una parte fortemente **oggettiva** (gli aspetti tecnici che devono soddisfare le specifiche del cliente) ma anche di una parte assolutamente **soggettiva** (gli aspetti che devono soddisfare le aspettative e i desideri del cliente).

E' un rapporto, quindi, tra una realizzazione e un'attesa perché esprime il livello di corrispondenza tra le aspettative e il prodotto/servizio offerto: più le aspettative e il prodotto/servizio si sovrappongono, più questi saranno giudicati prodotti/servizi "di qualità".

Ma nelle Organizzazioni e, in particolare in DCOD, come può essere interpretata la Qualità?

Nelle Organizzazioni è soprattutto uno strumento di gestione: può offrire le linee guida da seguire per ottimizzare il modo di lavorare e gli strumenti per affrontare i problemi quotidiani.

La percezione della Qualità dipende dalla natura del prodotto/servizio, dal contesto di riferimento (ciò che in un determinato

contesto viene considerato di qualità può essere considerato di scarsa qualità in un contesto diverso o da un'altra persona), dalle aspettative, dalla percezione (basata sulle conoscenze specifiche del prodotto/servizio, sui convincimenti, sui valori, sulle emozioni, sulle informazioni raccolte attraverso la pubblicità, i media, gli amici), dai bisogni al momento della valutazione...ma è soprattutto conformità ai requisiti.

La Qualità, dunque, all'interno della DCOD, è il **punto di incontro** tra diverse esigenze che possono ricondursi principalmente a tre:

1. l'efficacia (la qualità del prodotto/servizio)
2. l'efficienza (il contenimento dei costi e dei tempi)
3. l'elasticità (la risposta al cambiamento)

e il nostro **Nuovo Modello Organizzativo** inviato il 23 luglio scorso dal Direttore Centrale riporta proprio come principi generali del cambiamento "*il rafforzamento della Qualità*" e "*l'efficacia dei servizi*".

Da questo parte l'idea di un **Progetto Speciale** per l'Implementazione di un **Sistema di Gestione della Qualità** per la DCOD.

In questa ottica la qualità diventa uno strumento molto utile perchè

- supporta insegnandoci come si misurano i costi della non qualità
- supporta la misurazione delle performance dei processi
- aiuta a comprendere meglio le esigenze di tutti gli attori coinvolti e a migliorare la cultura dell'organizzazione
- migliora il lavoro di squadra con l'obiettivo di una maggiore condivisione tramite una continua collaborazione ed una efficace comunicazione interna.

Cos'è un Sistema di Gestione della Qualità?

Un Sistema di Gestione della Qualità è l'insieme di tutte le attività collegate e interdipendenti che influenzano la Qualità di un prodotto o di un servizio.

Il Sistema di Gestione della Qualità è costituito soprattutto da:

- una struttura organizzativa
- i processi
- le responsabilità
- le procedure
- le risorse
- persone che sanno cosa fare
- persone che sanno come farlo
- persone che hanno i mezzi per farlo
- persone motivate a farlo perché hanno un obiettivo comune

Lo standard di riferimento è la norma **UNI EN ISO 9001:2008** che definisce i requisiti per il Sistema di Qualità.

Ma, e qui la sfida è ancora più interessante e appassionante, non è ipotizzabile un "sistema copia e incolla" pretendendo che vada bene per tutti i contesti. Occorre rifarsi al principio del buon sarto artigiano che "cuce su misura" il manufatto curandone il taglio, la vestibilità,

la forma...questo stiamo facendo nel nostro Ufficio Audit IT; stiamo costruendo un Sistema giusto per la DCOD!

E in una fase avanzata l' applicazione del Modello di Gestione per processi e l'approccio per processi sono alcuni dei principi della qualità, quindi è da un pò che ci siamo incamminati su questa strada (ordine di servizio n. 4 del 23 maggio 2013).

A che punto siamo in DCOD relativamente alla costruzione del Sistema di Qualità?

Un Sistema di Gestione della Qualità si costruisce mediante un grosso cambiamento e un grande sforzo culturale di tutti.

Lo sapevamo bene fin dalla presentazione dell'Ufficio IV a tutti i dirigenti/vicari (12 dicembre 2013) durante la quale abbiamo speso delle parole sulla Qualità e sul Sistema di Qualità della DCOD: "Sistema che si compone di un insieme di elementi, correlati tra loro, utili per la gestione di tutte le attività che servono per guidare e tenere sotto controllo l'organizzazione della DCOD".

La qualità ci offre una valida opportunità per metterci in discussione e per rivedere tutto il nostro assetto organizzativo, evidenziandone i punti di forza e di debolezza. Ci può aiutare davvero a migliorare il nostro lavoro quotidiano ma richiede uno sforzo che deve fondarsi nell'umiltà di ammettere che le cose che abbiamo sempre fatto in un certo modo possono essere fatte anche diversamente e, probabilmente, meglio!

D'altra parte negli obiettivi dell'Ufficio IV c'è anche quello del miglioramento continuo, il che comporta non solo la conformità ai requisiti ed al loro raggiungimento, ma anche un'azione pianificata, sistematica, che si rivolge al sistema nella sua interezza. Tutti gli Uffici pertanto rivestono un'importanza strategica con le loro attività, collaborando fattivamente al raggiungimento della Qualità.

Ed inoltre sapevamo che l'Ufficio IV, oltre ad essere direttamente responsabile di alcuni componenti, è garante della gestione dell'intero sistema assicurandone **il miglioramento continuo** attraverso feedback degli utenti (utilizzatori del Sistema).

La sfida è proprio questa, il nostro lavoro finora è stato quello di far passare "agli utenti" questo messaggio e quello di lavorare per l' identificazione e la standardizzazione di tutti gli elementi di cui si compone il nostro Sistema, ma, per far ciò, è necessario, come già detto, l'apporto di tutti.

REMOTO E INTELLIGENTE

Tempi maturi per lo Smart Working? In Italia e nel mondo, i casi esemplari aumentano e confermano l'importanza di questa trasformazione, prima di tutto, culturale.

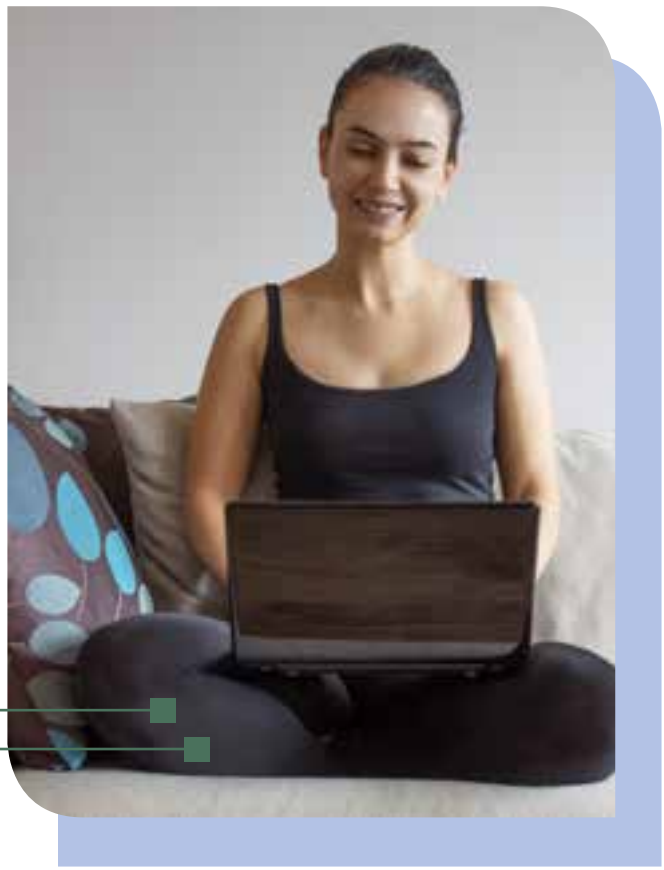
Ripartiamo dai numeri e dalle previsioni, già pubblicate in passato su queste pagine: se l'adozione di modelli di lavoro Smart – cioè "intelligente" - in Italia fosse "diffusa", la produttività delle aziende e quindi quella del nostro sistema/Paese potrebbe aumentare di qualcosa come 27 miliardi di euro, valore al quale andrebbe aggiunta una riduzione dei costi fissi per ulteriori 9 miliardi di euro. Grandi numeri che si potrebbero innervare su una realtà tecnologica "di massa" che li rende, dal punto di vista degli strumenti e dei device necessari, ben più che possibili, perché (come sostengono al Polimi di Milano, dove è attivo l'Osservatorio specializzato sullo Smart Working) "le attuali tecnologie ICT, grazie alle loro caratteristiche di portabilità, accessibilità e adattabilità, permettono di rispondere alle nuove esigenze delle persone, abilitando sempre più modelli di lavoro orientati allo Smart Working". Quali tecnologie? "Social Computing e Unified Communication & Collaboration, capaci di cambiare i flussi di comunicazione tradizionali creando nuove opportunità di relazione e collaborazione emergente. Ma anche il Mobile e il Cloud Computing, che contribuiscono alla flessibilità e all'accessibilità nell'uso di applicazioni e servizi, permettendo ai lavoratori di accedere alle applicazioni professionali in qualunque momento, luogo e attraverso qualsiasi dispositivo, liberando le persone dalla necessità di una postazione fissa".

I tempi, quindi, parrebbero maturi, poiché lo sviluppo di frontiere come quelle della "social interaction e collaboration, mobility e cloud risulta convergente e punta a massimizzare le performance dei lavoratori, attraverso la creazione di un Sistema Informativo personalizzabile e accessibile nelle diverse condizioni di lavoro". Tutto pronto per l'era dello Smart

Working? Contraddittoriamente, non si può ancora dire un convinto "sì". Aziende e amministrazioni "non sembrano pronte, disponibili e capaci di indirizzarsi verso un modello organizzativo per obiettivi. Un modello basato non sul controllo dei tempi, ma sulla condivisione e la verifica dei risultati, in cui il processo decisionale non è incardinato su una gerarchia di funzioni e competenze, ma è diffuso nella responsabilizzazione e nell'empowerment necessari per poter lavorare per processi e per progetti". Traduzione: in Italia non c'è ancora sufficiente e condivisa maturità o forse è ancora troppo forte il senso di diffidenza da parte non tanto delle risorse umane quanto delle aziende/amministrazioni.

Una ricerca Microsoft-Harris Interactive (presentata lo scorso giugno durante un roadshow intitolato "L'ufficio a cielo aperto") parrebbe confermarlo: "La maggior parte degli impiegati italiani reputa molto importante la flessibilità: il 52% sarebbe disponibile a lavorare più ore pur di beneficiarne. Oltre la metà di coloro che lavorano in ufficio (57%) si aspetta di essere in grado di lavorare anche da casa". Propensione che rivela un approccio multitasking non dispersivo, ma in grado di incrementare la produttività individuale: "Grazie alla tecnologia che consente di lavorare anche in mobilità, gli impiegati si sentono più produttivi (92%), di maggiore successo (91%), più collaborativi (85%), più focalizzati (75%)". L'iniziativa Microsoft (che, pur avendo alla base un'evidente natura commerciale, ha fatto ulteriore luce sull'opportunità dello smart working) ha presentato anche tre case histories nazionali: aziende che, utilizzando una piattaforma della multinazionale americana, sono entrate in questa nuova dimensione. Iniziando da loro, nel resto di questo articolo presentiamo alcuni casi esemplari di smart working, recenti ma anche "storici", italiani e non solo. Legati dal "denominatore Microsoft" sono i progetti smart di **Gruppo Credito Valtellinese, Alpitour World e Leitner** (i cui dipendenti, "a turno", hanno lavorato in piazza, durante le giornate del road show, a Sondrio, Torino e Vipiteno). Tre settori distanti tra loro (bancario, turistico, trasporti a fune), esigenze simili come i risultati ottenuti dall'ingresso nel mondo smart.

In Italia non c'è ancora sufficiente e condivisa maturità o forse è ancora troppo forte il senso di diffidenza.



"Non si tratta solo di un vantaggio in termini di produttività per l'azienda – sintetizza Gabriele Burgio, Presidente e Amministratore Delegato di Alpitour World -, ma anche di un beneficio in termini di flessibilità per i dipendenti stessi, che grazie alle nuove tecnologie possono conciliare meglio esigenze professionali e personali".

Fa eco a queste parole Anton Seeber, Member of the Board di Leitner : "Poter restare sempre connessi e condividere informazioni strategiche ovunque e in qualunque momento è fondamentale per la specificità del nostro business che vede i nostri dipendenti spesso fuori ufficio, ma oltre a dare luogo a un vantaggio competitivo per l'azienda, offre importanti benefici anche alle persone".

Sulla stessa linea Credito Valtellinese: "lavorare in remoto permette una maggiore tempestività nella risposta al cliente e un miglioramento del servizio, alzando il livello di soddisfazione personale delle risorse umane."

Altra esperienza significativa è quella di **Vodafone Italia.** Da due anni l'operatore telefonico ha introdotto la filosofia smart nella divisione Sales. Obiettivo: aumentare l'efficienza del lavoro, semplificarlo, focalizzarlo con maggior efficacia sulle esigenze dei clienti. Ai 400 account manager coinvolti e operativi su tutto il territorio nazionale è stata data facoltà di "lavorare sempre e ovunque, in base alle necessità imposte non dalla logica dell'ufficio, ma dai tempi e dagli spazi che delimitano i rapporti con la customer base. L'obiettivo era garantire il maggior contatto possibile degli account con i clienti. E l'esperienza ha riscosso un tale successo in termini di soddisfazione su entrambi i fronti che il piano verrà esteso anche ad altre divisioni aziendali", hanno dichiarato da Vodafone, ribadendo che "I costi da sostenere per permettere alla forza vendita di gestire più efficacemente il proprio tempo sono assolutamente sostenibili. Noi abbiamo dotato i nostri collaboratori di un laptop con mail aziendale e connessione Internet veloce, di una stampante a uso domestico, di uno smartphone e infine di un tablet, per emulare l'esperienza dell'ufficio ovunque e per accelerare le pratiche contrattuali con i clienti. Naturalmente i servizi di

connettività per noi non rappresentano un costo, ma per una qualsiasi azienda non peserebbero per più di 400 euro l'anno a collaboratore. La vera sfida, nel nostro caso, riguardava la promozione delle logiche di autonomia e delega, di autogestione del tempo e di un approccio alla comunicazione efficace. Questo è il vero cambiamento. E credo che a volte quella della tecnologia sia più che altro una scusa facile per non affrontare il cambiamento dal punto di vista culturale".

Premiata dal Polimi con lo Smart Working Award è stata l'esperienza di **Barilla,** che sul tema ha avviato a marzo 2013 un vero e proprio "progetto continuo": Barilla Smart Work. "Si tratta di un percorso - dicono in azienda - volto a introdurre un nuovo modello di lavoro basato su flessibilità e organizzazione, da parte del dipendente, del proprio tempo di lavoro. L'iniziativa ha previsto tre stream di progetto paralleli che si occupassero di diversi aspetti: la predisposizione ad adottare nuovi modelli di lavoro, la dotazione tecnologica necessaria e il piano di change management da implementare. 300 i dipendenti coinvolti, in tutto il mondo: 239 in Italia, 23 negli Stati Uniti, 12 a Singapore, 13 in Svizzera, 40 in Francia, 16 in Germania.

Mars Italia, anch'essa premiata in passato con l'Award del Polimi, lavora in remoto ancora prima, forse che si iniziasse a parlare di "smart work". Correvano gli anni '90 e l'azienda iniziò a "valutare ed attuare con attenzione il "work-life balance", dando modo ai propri dipendenti di organizzare al meglio il trasferimento casa-lavoro anche nell'ottica di riduzione delle emissioni atmosferiche". Il che introduce un ulteriore aspetto virtuoso del lavoro in remoto: limitare gli spostamenti casa-lavoro-casa è una pratica sostenibile anche per l'ambiente.

Tetra Pack ha fatto alcuni passi in più. Oltre ad aver riletto alla luce delle esigenze di flessibilità e (maggior) produttività degli 800 dipendenti

della sede di Modena, riprogettando gli spazi fisici di lavoro, è stata studiata una formula di flessibilità dell'orario, "introdotta per tutti i dipendenti, compresi gli operai (ovviamente differenziata in funzione di ruoli e incombenze). Non ci sono più strumenti marca-tempo, e ciascun dipendente a fine mese autocertifica il monte ore complessivo di lavoro attraverso un tool sulla Intranet, con successiva approvazione da parte del responsabile. La flessibilità riguarda anche il luogo di lavoro, che il dipendente può scegliere in autonomia conciliando necessità, obiettivi personali e necessità di allinearsi con colleghi e collaboratori. Tetra Pack mette a disposizione la completa copertura wireless in ogni spazio dell'azienda, notebook e telefoni portatili che favoriscono la mobilità anche interna al luogo di lavoro, tablet e smartphone per chi ne ha bisogno quotidianamente, e inoltre strumenti di collaboration (phone conference e instant messaging integrato con la presenza). Coloro che solo saltuariamente lavorano da casa possono utilizzare smartphone e chiavette internet aziendali condivisi". Risultato: "Il progetto di Smart Working, grazie alle diverse iniziative, ha permesso di ottenere significativi benefici per Tetra Pack, tra cui aumenti della capacità di attrarre e conservare i talenti, della produttività e dell'efficienza nell'allocazione degli spazi. Ottimi risultati sono stati misurati, attraverso sondaggi, per il livello di soddisfazione dei dipendenti, in termini di migliore work-life balance e soddisfazione professionale, a conferma di come tali iniziative influiscano positivamente sull'employee engagement".

La maggior parte degli impiegati italiani reputa molto importante la flessibilità: il 52% sarebbe disponibile a lavorare più ore pur di beneficiarne.

Da **Unicredit,** l'impostazione di partenza è: cinque giorni lavorativi, quattro in ufficio e uno dove vi fa più comodo. E anche quando siete in ufficio, mobilità massima: postazioni non assegnate, spazi per focus di gruppo ma anche cabine insonorizzate per telefonare nella privacy più completa. "Anche questo è smart working – dicono in sede.

Il progetto è quello di un grande "cambiamento delle persone" e dello stile manageriale, dando più motivazione, sistemi di welfare e flessibilità, concedendo maggiore spazio, per esempio, anche al part time e in generale al lavoro in mobilità". Il processo di trasformazione di Unicredit è iniziato a Milano, 6 anni fa, e l'obiettivo è mettere nelle stesse condizioni entro la fine del 2018 tutti i dipendenti delle 10 principali direzioni generali italiane.

Casi esemplari all'estero? C'è quello di **Centrica,** multinazionale energetica britannica, 29 mila dipendenti in patria, 4 mila nel mondo. Anno 2005: parte un progetto di trasformazione culturale dei modelli di lavoro. Slogan: "anytime, anyplace, anywhere". In qualsiasi momento, in qualsiasi spazio, in qualsiasi luogo. Oltre a una rilettura infrastrutturale delle sedi principali, la rete intranet è stata potenziata, ritenendola il fulcro di un'attività che ogni dipendente poteva e può svolgere ovunque e in qualsiasi momento, perché "il lavoro è quello che fai e non dove lo fai".

La multinazionale comunica che "grande è stato

lo sforzo organizzativo, strategico, tecnologico e formativo per gestire questo cambiamento, vincere le resistenze non tanto dei dipendenti quanto dei manager e fare di questo progetto la "cornerstone" di un contenimento dei costi di circa 10 milioni di sterline all'anno".

Con economie differenti, ma un simile approccio, orientato al miglioramento del benessere professionale dei dipendenti, alla maggior conciliazione dei loro tempi di lavoro e vita e a un incremento della qualità della loro produttività, vanno citati altri casi. Come quello dello studio legale "globalizzato" **Allen & Overy,** di **WL Gore** (titolare del brand Gore-Tex, più volte citato come "il miglior posto di lavoro al mondo"), della multinazionale della consulenza **Capgemini.** Per tutti vale la regola di porre al centro non tanto la struttura gerarchica interna, quanto la necessità di raggiungere obiettivi concreti di competitività e leadership settoriale, puntando su un fattore fondamentale: la motivazione delle proprie risorse umane.

Fonti
microsoft.com
vodafone.it
mars.com/italy
corrierecomunicazioni.it
ft.com
capgemini.com
cipd.co.uk

SI FA PRESTO A DIRE "SMART WORKING"

L'Osservatorio specializzato del Polimi avverte: è una scelta strutturale che richiede un "serio approccio multidisciplinare" e non va fatta solo perché "è di moda"…

La questione che sta alla base di qualsiasi progetto di cambiamento interno a un'organizzazione (e relativa sua gestione) è la seguente: porre molta attenzione alla necessità, al contenuto, alla profondità e a ogni sfumatura del processo che si vuole intraprendere. Nel senso: evitare "l'effetto moda" (tutti ne parlano, per cui tutti devono muoversi nella stessa direzione) e comprendere come certe rivoluzioni interne a una struttura professionale di varia complessità e articolazione richiedano un approccio multidisciplinare e una grande disponibilità da parte di tutte le risorse umane, dalla base ai vertici manageriali. E non solo.

Perché questa introduzione? Presto detto. Stiamo parlando di "smart working" e per tante ragioni, compresa l'esistenza di una proposta di legge che mira a semplificarne adozione e diffusione, il rischio è che si inneschi una sorta di meccanismo di banalizzazione. Lo smart working, invece, "è una cosa seria", che incide profondamente e a vari livelli: struttura, organizzazione, operatività e risultati di un'organizzazione. A ricordarlo (proponendo una sorta di "prontuario" per affiancare aziende e istituzioni), è l'Osservatorio Smart Working del Polimi di Milano, che premette e ribadisce quanto scritto nelle righe precedenti: "Lo Smart Working non può limitarsi a una semplice iniziativa di work-life balance e welfare aziendale per le persone perché ha la capacità di innescare un profondo cambiamento culturale superando modelli di organizzazione del lavoro tradizionali che costituiscono ancora oggi un fattore di rigidità e arretratezza del sistema economico italiano".

Conseguenza: "Restituire alle persone maggiore flessibilità e autonomia nella scelta di spazi, orari di lavoro e strumenti da utilizzare per svolgere le proprie attività lavorative significa creare organizzazioni più flessibili, introdurre approcci di empowerment, delega e responsabilizzazione delle persone sui risultati, favorire la crescita dei talenti e l'innovazione diffusa".

Conclusione: "Un progetto di Smart Working deve essere affrontato in maniera coerente attraverso una governance condivisa e una roadmap di adozione che consideri le seguenti complessità: la sua multidisciplinarietà, per il solo fatto di coinvolgere chi gestisce le risorse umane, chi sviluppa e coordina la tecnologia IT, chi organizza gli spazi fisici di lavoro; la necessità di affiancare i manager per gestire il cambiamento e evolverne lo stile di leadership; lo sviluppo di strumenti e metodologie per monitorarne l'adozione e definire gli eventuali interventi correttivi".

Da qui derivano 5 step da affrontare, capendo che quello che si sta per affrontare è "un percorso di profondo cambiamento ed evoluzione dei modelli culturali e organizzativi". Eccoli, con le esatte parole utilizzate dall'Osservatorio Polimi.

Step 1: Benchmarking esperienziale. Confronto con altre realtà che hanno già intrapreso questo percorso attraverso site visit e incontri peer to

peer con Manager e referenti HR, IT, Real Estate con l'obiettivo di comprendere i fattori critici di successo e sviluppare la propria big picture dello Smart Working.

Step 2: Readiness Assessment. Valutazione della predisposizione organizzativa, tecnologica e culturale dei diversi target aziendali con l'obiettivo di identificare i progetti pilota con cui partire e i benefici potenziali ottenibili. In particolare, l'analisi deve tenere in considerazione il livello di predisposizione dei diversi nuclei organizzativi in termini di: attività lavorative, risorse umane, modello di leadership dei capi.

Step 3: Pilots & Monitoring. Lancio e monitoraggio continuo dei progetti pilota con particolare attenzione agli aspetti comportamentali, ai benefici qualitativi e quantitativi e al miglioramento della soddisfazione e dell'impegno delle persone.

Step 4: Smart Working Model e Business Case. Consolidamento del modello di Smart Working a valle dei progetti pilota in termini di policy organizzative, aspetti giuslavoristici, dotazioni tecnologiche e riprogettazione degli spazi fisici valutando i possibili scenari evolutivi e creando un Business Case dello Smart Working a livello di benefici e riduzione dei costi per dimostrarne il valore in azienda.

Step 5: Coaching & Change Management. Coinvolgimento dei manager in un percorso di confronto su sfide, benefici, criticità attese dello Smart Working, e condivisione di nuovi stili e modelli di leadership e di people management. Tutto il resto, sono solo parole…

Fonte
www.osservatori.net/smart_working

IL TERRITORIO DELLO ZETTABYTE

Vale 1.000 miliardi di gigabyte ed è l'unità di misura dei Big Data. Cosa sono, a cosa servono, cosa stanno diventando?

Per riuscire a delimitare (se possibile) i confini dei big data partiamo da qui: la loro mole non è calcolata in giga o terabyte. Il loro volume viene stimato in zettabyte, cioè qualcosa come 1000 miliardi di gigabyte. Siamo all'interno di un "territorio" virtuale nel quale potrebbe essere contenuto circa 180 milioni di volte l'intero patrimonio documentale conservato nella Biblioteca del Congresso di Washington. Nel 2016, secondo una stima di Cisco, il traffico dati on line raggiungerà "il peso" di 1,3 zettabyte. E non solo: i Big Data seguono una progressione di crescita esponenziale, visto che la previsione sul 2020 è di arrivare nientemeno a 35 zettabyte. Questo per dare i contorni al concetto di Big Data, "termine utilizzato per descrivere una raccolta di dataset così grande e complessa da richiedere strumenti differenti da quelli tradizionali, in tutte le fasi del processo: dall'acquisizione, alla curation, passando per condivisione, analisi e visualizzazione".

Perché se ne parla e li si ritiene (sempre più) strategici? "Perché il progressivo aumento della dimensione dei dataset si lega alla necessità di analisi su un unico insieme di dati, con l'obiettivo di estrarre informazioni aggiuntive rispetto a quelle che si potrebbero ottenere analizzando piccole serie, con la stessa quantità totale di dati. Ad esempio, l'analisi per sondare il *sentiment* dei mercati e del commercio, e quindi del trend complessivo della società e del fiume di informazioni che viaggiano e transitano attraverso Internet, provenienti da fonti eterogenee e quindi non soltanto i dati strutturati, come i database, ma anche non strutturati, come immagini, email, dati GPS, informazioni prese dai social network". Una mole tale e talmente complessa che richiede soluzioni di elaborazione innovative e potenza di calcolo "parallelo e massivo con strumenti dedicati eseguiti su decine, centinaia o anche migliaia di server". Visti da un altro punto di vista, i Big Data sono il prodotto della sempre più diffusa digitalizzazione della vita di ogni cittadino del pianeta, il quale non può più fare a meno di smartphone, tablet, computer per

connettersi alla sua quotidianità.

"Data la loro natura eterogenea, i Big Data possono essere utilizzati nei settori più vari e non solo nelle analisi economico-finanziarie per rilevare ad esempio le frodi prima che i risarcimenti vengano corrisposti. Attraverso il loro studio è possibile decodificare il DNA umano in pochi minuti, trovare cure per il cancro, prevedere con precisione il comportamento umano, sventare attacchi terroristici, anticipare eventi naturali e prevenire le malattie". Ma il lato più commerciale e marketing oriented dei Big Data è, forse, quello che più crea interesse e attenzione. Un esempio su tutti permette di capire la portata di questa considerazione: Wal-Mart. La più diffusa e globalizzata insegna di retail generalista al mondo "ogni ora colleziona dati relativi a circa un milione di transazioni commerciali e li relaziona a fattori quali tempo, luogo, combinazione nel carrello, disponibilità a magazzino, frequenza di acquisto, etc. Se un cliente ha acquistato in passato un barbecue e spesso compra prodotti accessori, molto probabilmente sarà interessato ad articoli non ancora acquistati. Analizzando la disponibilità a magazzino, le informazioni meteo, i dati di localizzazione degli smartphone etc., il sistema invierà dei buoni per invogliare il cliente all'acquisto, ma solo se possiede un barbecue, il tempo nel weekend sarà bello e si trova in un raggio di tre miglia dal negozio". Cosa insegna questo esempio? Quanto segue: "Le aziende che saranno in grado di cogliere l'enorme potenziale dei Big Data avranno un notevole vantaggio competitivo e le opportunità che si verranno a creare in questo ambito saranno terreno fertile su cui costruire il business del futuro".

Wal-Mart raccoglie con cadenza oraria dati relativi a circa un milione di transazioni.

Un futuro molto prossimo, visto che secondo Gartner, entro il 2015 l'85% delle aziende inserite nell'elenco Fortune 500 ha dichiarato di voler sviluppare progetti di analisi dei Big Data. A sua volta, IDC stima che questo mercato (tecnologie e strumenti) crescerà con un tasso annuale del 27%, passando dal valore 2013 di 12,6 miliardi di dollari, a 32,4 miliardi nel 2017. In parallelo, anche il segmento delle business analytics basate sui Big Data, secondo DC, crescerà a ritmi molto superiori rispetto a quelli del mercato IT: +10,8% all'anno secondo IDC, partendo da un valore totale di mercato nel 2013 pari a 104,1 miliardi di dollari.

fonte
beantech.it
datamanager.it
wikipedia.it

L'AMARA REALTÀ

Tante parole, tanti propositi: la scuola italiana lancia proclami digitali, ma resta paper oriented e ben poco connessa. Lo dicono gli studenti. Intanto la politica…

Quarantanove per cento. Non è una percentuale scritta a caso. Tutt'altro. È qualcosa più di un semplice numero, perché – per certi versi – spazza via tante, forse troppe, parole che si continuano a pronunciare in Italia sul tema "scuola digitale". Questo 49% è il risultato di una somma di percentuali: 10+39. Il primo valore identifica la quota di studenti (su un campione di 1.600 di età compresa tra gli 11 e 19 anni) che ha dichiarato a un sondaggio del sito skuola.net che nella sua scuola non è prevista un'aula computer. Il secondo invece rivela una realtà forse ancor più amara: è la percentuale di studenti che dicono di disporre nel proprio istituto di un'aula pc, ma non ci hanno mai messo piede. Questa, vista dal basso, cioè dagli occhi di chi ne è destinatario e utente, è la fotografia della presunta digital school italiana. Una scuola ben distante in generale (nel particolare di eccellenze ne esistono, ma non rappresentano certo la regola o la maggioranza) dalle medie internazionali ed europee, nonché ancora strutturalmente paper oriented e minimamente connessa.

Non è solo lo studio skuola.net a sostenerlo con una tale drasticità. Anche il ministero di riferimento, il Miur, è arrivato alle stesse conclusioni, pubblicate nella relazione statistica "Dotazioni multimediali per la didattica nelle scuole": nelle scuole del primo ciclo didattico, elementari e medie, durante l'ultimo anno scolastico, soltanto il 10% è dotato di una connessione web ad alta velocità. Va meglio, o meno peggio, alle superiori, poiché questa quota sale a coprire un quarto degli istituti nazionali (25%). La voce degli studenti raccolta da skuola.net ribadisce il riscontro istituzionale: 2 allievi su 3 (66%) sostengono di frequentare una scuola priva di connessione wi-fi o nella quale la connessione è attiva, ma non è utilizzata per scopi didattici. Soltanto 1 su 6 dichiara quella che tutti vorrebbero fosse la realtà: nella mia scuola c'è il wi-fi, lo usiamo durante le lezioni e funziona benissimo!

Tornando alla necessità non solo dell'utilizzo, ma anche della formazione digitale e quindi alla presenza di dotazioni informatiche a scuola

(non solo la connessione, ma anche i device, mobili o fissi che siano…), quel 49% da cui siamo partiti va arricchito e approfondito. Quasi la metà del 90% degli studenti che dichiara che nella sua scuola c'è una aula computer, dice anche che le apparecchiature sono chiuse a chiave a prender polvere, poiché gli insegnanti non la usano e non la fanno utilizzare. Il riscontro ministeriale, abbassa questo al 78%: tanti sarebbero gli istituti italiani dotati di laboratori informatici regolarmente (o quasi) connessi e equipaggiati con periferiche multimediali didattiche. Eccellenze? Friuli, Emilia-Romagna, Umbria, Marche, Basilicata. Sotto la media Piemonte e Lombardia, Lazio, Veneto, Sardegna, Campania. Ultima in classifica la Calabria. Ma c'è poco da fare: in un contesto del genere, conto poco la consapevolezza di aver la dotazione tecnologica, se poi non la si usa…

Uscendo dai laboratori e entrando nelle classi vere e proprie, poco cambia, anzi: il 6,7% degli studenti dice che la sua scuola gli ha messo a disposizione un tablet, un pc fisso "da banco" ciascuno. Il 78% sostiene che la didattica si svolge alla vecchia maniera, senza l'ombra di device mobili, laptop, computer, Lim: lavagna, gesso, biro e carta. Ed esiste un 4,8%, che sarà pur minimo ma c'è, di studenti che usano device mobili in aula, ma ad acquistarli sono state le famiglie, di tasca propria, con questo preciso scopo. L'11,6% dice infine che il tablet che usa sul banco è quello "domestico", comprato dai genitori per altri scopi e utilizzato "anche per studiare".

Che dire? Che la strada della digital school, in Italia, è ancora molto, molto lunga e dissestata e che esistono grandi eccellenze e "scuole pilota", ma la loro importanza spesso si perde di fronte all'arretratezza del contesto generale. Un'arretratezza sulla quale la politica pare, in queste settimane, decisa a intervenire. Secondo Antonio Palmieri, parlamentare di Forza Italia e membro

della commissione Cultura, “Sul digitale nelle scuole in Italia non siamo all’anno zero, perché dal 2001 a oggi sono stati approvati diversi provvedimenti che hanno avviato progetti di digitalizzazione. Ora, prima di pensare a ulteriori finanziamenti, occorre fare una ricognizione dell’esistente in tutti gli istituti per capire a che punto siamo. Vanno verificate le strutture e poi l’abilità degli insegnanti a usare le nuove tecnologie: il fattore umano - spiega Palmieri - è decisivo in questo campo. C’è proprio un gap di approccio da superare nell’uso degli strumenti digitali nell’insegnamento ai ragazzi. Non dobbiamo essere superficiali perché magari i cosiddetti nativi digitali non hanno nozioni di privacy e soprattutto non hanno l’ esperienza di vita degli adulti”. Parole pronunciate molto recentemente a commento di una proposta di legge lanciata da Anna Ascani, deputata PD e in discussione presso la commissione Cultura di Montecitorio. Nel merito: istituire la figura dell’Educatore Digitale in ogni istituto scolastico, per “evitare scuole di serie A e di serie B. Non ci può essere un istituto cablato con iPad e a pochi chilometri un altro che fa solo lezioni frontali e non ha neanche una connessione. Ovviamente non vogliamo annullare le eccellenze ma garantire a tutti degli standard minimi”. Cosa competerà a questo educatore? “All’interno del collegio dei docenti, dovrà coordinare i docenti e gli studenti, sfruttando al massimo le possibilità offerte dalle nuove tecnologie”. La proposta prevede una fase di sperimentazione nell’attuale anno scolastico all’interno delle scuole secondarie. “Il progetto mira all’introduzione dell’insegnamento di educazione e cittadinanza digitale nelle scuole, recependo le raccomandazioni di Bruxelles per la crescita di Europa 2020. Credo - sostiene Ascani - che sia proprio in un momento come questo che vadano stabilite delle priorità negli investimenti che nella scuola mancano da anni. Alcuni istituti hanno già sviluppato autonomamente progetti sul digitale, quindi direi che si può fare e lo si può fare anche grazie al collegamento con i privati”. Succederà?

Soltanto 1 studente su 6 dichiara quella che tutti vorrebbero fosse la realtà: nella mia scuola c’è il wi-fi, lo usiamo durante le lezioni e funziona benissimo!

fonte
skuola.net
corrierecomunicazioni.it

Lo sviluppo progettuale e pratico del nostro Piano Strategico, la base del lavoro che ci vede impegnati ogni giorno, un percorso che, da questo numero di DCOD MAG e in questa rubrica, racconteremo per quello che è: una grande espressione del change in corso, un'occasione di crescita per noi, per la nostra professione e per l'intera Direzione.

L'IT STRATEGY PRENDE FORMA

Il Piano Strategico 2014-2016: la sua costruzione, la sua articolazione in "Esigenze, Progetti, Iniziative". Tutto il lavoro che i colleghi di DCOD, in forme, modi e momenti diversi contribuiscono ogni giorno a realizzare.

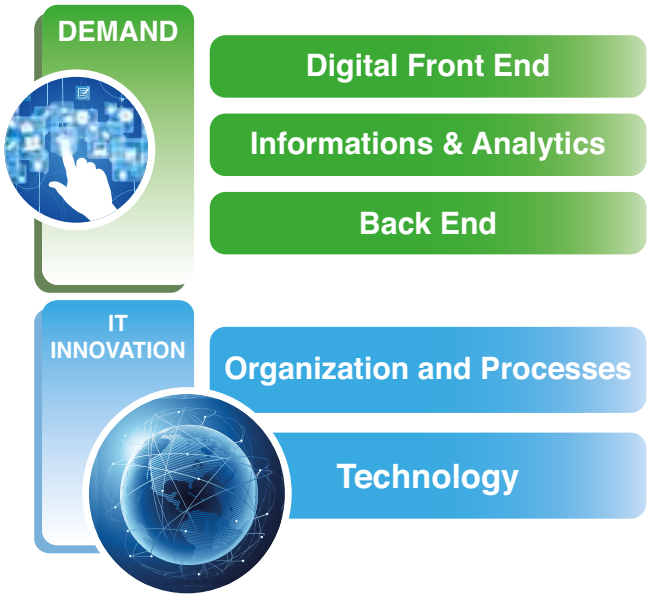
Il Piano strategico nel 2014-16

Il Piano Strategico IT 2014-2016 definisce i programmi e i progetti destinati a porre in essere le linee strategiche IT dell'INAIL.

I programmi sono suddivisi in **due aree principali: Demand e IT Innovation**; la prima più rivolta al Business, all'implementazione di soluzioni che prendono origine dalle aspettative dell'utenza, la seconda diretta ad intervenire sugli aspetti tecnologici ed operativi in cui si sviluppano le attività della DCOD.

Fanno parte dell'area **Demand** i programmi IT:

- **Digital Front-End**: che prevede un rinnovamento ed una evoluzione della rete multicanale di accesso ai servizi e alle informazioni dell'INAIL, in ottica user-centered
- **Information & Analytics**: che ha come obiettivo la piena valorizzazione e l'utilizzo del patrimonio informativo dell'Istituto
- **Back-End**: che è diretto alla implementazione delle aree applicative strumentali gestite dalla DCOD ed alla loro coniugazione con le scelte tecnologiche e organizzative del Piano Strategico



Fanno parte dell'area **IT Innovation**:

- **Organization & Processes**: che mira a consentire che l'implementazione delle strategie IT definite venga effettuata disponendo di una efficiente struttura organizzativa, risorse adeguate e strumenti di pianificazione e controllo

- **Technology**: che vuole candidare INAIL ad essere uno dei poli in cui sarà possibile consolidare i Data Center di altre PP.AA, nonché un riferimento per nuove modalità di lavoro basate su avanzati modelli di comunicazione e condivisione.

La pianificazione dei progetti

Per ognuno dei programmi del Piano sono stati identificati più *progetti strategici* per un totale di quaranta.

Il piano è entrato in campo e si è innestato

	PROGRAMMA	PROGETTI
1	DIGITAL FRONT END	9
2	INFORMATION AND ANALYTICS	12
3	BACK END	5
4	ORGANIZATION AND PROCESSES	5
5	TECHNOLOGY	9
	TOTALE	40

su una realtà già operativa, con molti interventi progettuali già avviati, sia per la parte applicativa sia per la parte infrastrutturale.

La macchina non si è fermata… ed allora il piano per una parte consistente è stato plasmato sulla realtà corrente attraverso un processo di "riconduzione"… (vediamo come e perché…)

- Workshop

Per ciascuno dei quaranta progetti, sono stati organizzati diversi W*orkshop* allo scopo di individuare, prioritariamente per il 2014, tutti quegli obiettivi di natura innovativa che potessero concorrere al risultato strategico, definendone anche le metriche e gli indicatori utili alla verifica dello stato di avanzamento, nonché le dipendenze tra i vari progetti.

Ma, data la struttura trasversale dei progetti, il risultato più importante e davvero "strategico" per la Direzione è stato l'aver messo attorno al tavolo per la prima volta le diverse competenze e professionalità DCOD per riflettere insieme su quale contributo avrebbe potuto dare l'IT rispetto al percorso di innovazione che avevamo intrapreso a tutto tondo, in un'ottica nuova di condivisione delle conoscenze, con un approccio di **trasversalità** tra i vari Uffici. Le persone coinvolte sulla costruzione del Piano erano sempre di più e cominciava a "sciogliersi" quell'immancabile resistenza iniziale… primi accenni di una consapevolezza nuova sul *change* in corso.

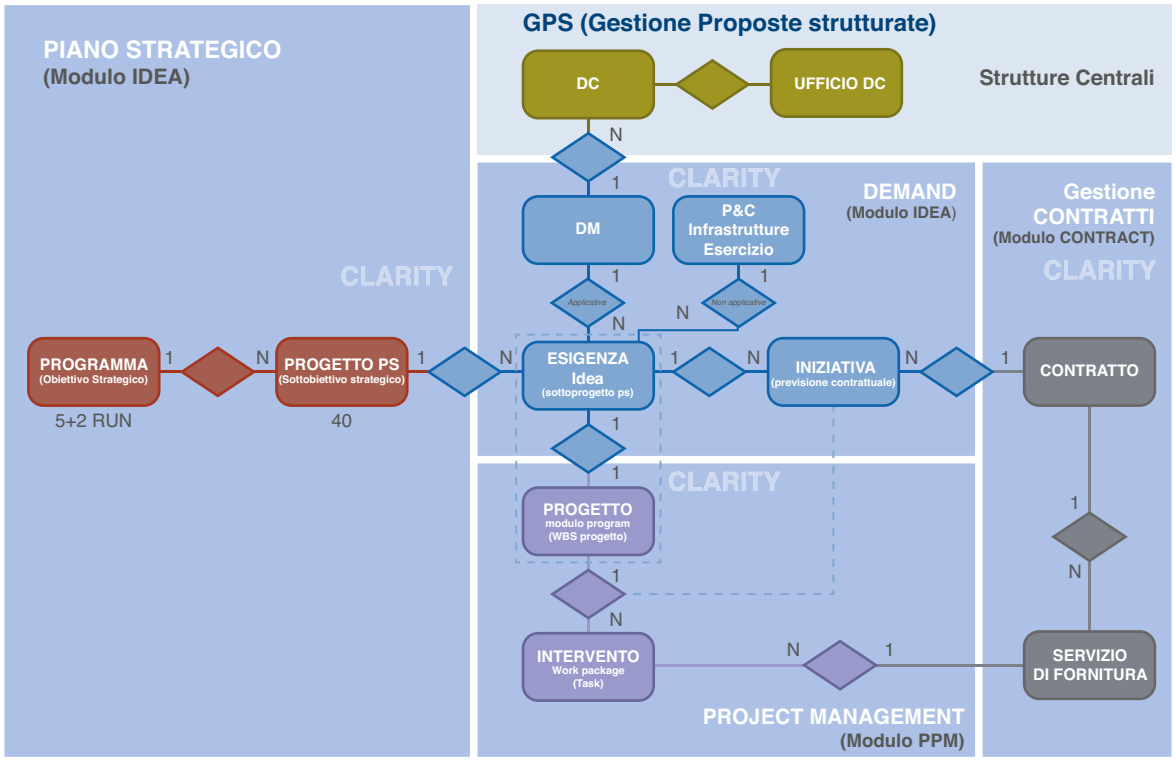
Le informazioni prodotte dai gruppi di lavoro sono state raccolte in schede in formato elettronico consultabili nell'area sharepoint.

Intanto…

- Demand Applicativo (Strutture Centrali e DCOD)

… nel mondo applicativo i Demand Manager (DM) assieme a tutti i capi progetto erano impegnati nella **raccolta** delle esigenze presso le Strutture Centrali, supportando il Business nell'individuazione di quelle iniziative progettuali distinte dalla manutenzione corrente. Si faceva chiarezza su cosa potesse costituire un progetto vero e proprio, da gestire come tale, con le varie implicazioni sulle diverse aree tematiche e sulle diverse Direzioni, si chiariva la titolarità del progetto … mentre si faceva strada sempre di più il ruolo promotore della DCOD.

Ma il lavoro non terminava con la raccolta: i DM hanno completato la definizione delle ESIGENZE applicative nel modulo "IDEA" di Clarity **valutandole**, con il supporto dei fornitori, dal punto di vista tecnico, economico e temporale. Hanno individuato tutte le



INIZIATIVE in cui le singole Esigenze potevano essere scomposte, in termini di servizi di fornitura che afferivano ai diversi contratti (vigenti o da acquisire), ai capitoli di spesa, dandone una stima economica per gli anni del Piano.

Ma ogni Esigenza (che in questa fase di elaborazione interna alla DCOD generava un Progetto esecutivo) andava **ricondotta** ai Progetti del PS, in particolare ai ventisei Progetti previsti nell'ambito dei tre Programmi dell'area Demand, oltre che al progetto di Reengineering Applicazioni, di forte componente applicativa, che insiste sul Programma Technology. Tutto ciò per poter poi monitorare lo stato d'avanzamento dei Progetti del PS e verificare nel tempo come e quanto la singola esigenza stesse concorrendo al raggiungimento del risultato. Il lavoro si è rivelato complesso, non solo in termini di numerosità delle Esigenze da "processare", ma soprattutto rispetto alla natura degli oggetti da coniugare (la nostra visione di ampio respiro del percorso di innovazione intrapreso e i bisogni del Business). Bisognava inoltre omogeneizzare la raccolta, evitare che ci fossero duplicazioni e definire confini e interdipendenze, **confrontandosi** anche con i risultati dei workshop che insistevano sugli stessi progetti. Così, anche i diversi incontri tra tutti i DM, per questa riconduzione, hanno contribuito all'allineamento informativo di ciascuno rispetto a cosa si stava muovendo nel contesto del Demand Applicativo nella sua interezza, comprendendo anche la consistente componente DCOD del Demand (il 40% circa delle Esigenze Applicative ha come owner la nostra Direzione).

- Demand DCOD (infrastrutture e organizzazione)

Analogamente a quanto avvenuto per la parte applicativa del Demand DCOD, anche per le componenti Organizzativa ed Infrastrut-

turale le Esigenze sono state:

- definite ed associate ai due programmi del Piano Strategico (Organization and Processes e Technology)
- associate ai quattordici Progetti che li compongono
- confrontate con le indicazioni provenienti dai Workshop
- qualificate in Iniziative

- RUN

Infine, per disporre di una visione completa della previsione economica e delle attività/risultati previsti, sono stati definiti 2 ulteriori Programmi:

RUN Infrastrutture e Esercizio Applicativo

RUN Sviluppo Applicativo

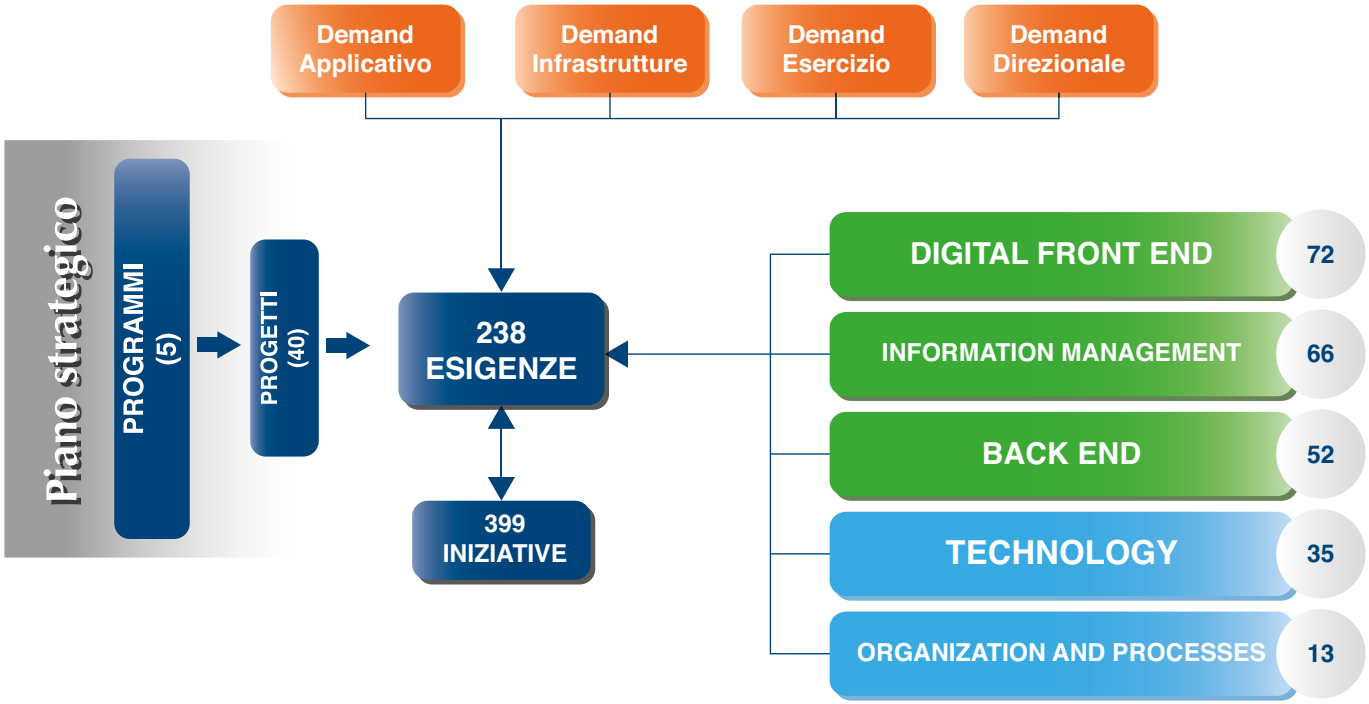
che comprendono tutti gli Interventi pianificati e posti in essere per garantire lo svolgimento delle attività correnti e quindi non riferibili direttamente alla componente "Progetto" del Piano Strategico.

- I risultati

Le Esigenze e le Iniziative (utilizzate in fase di Pianificazione) costituiscono la base per la predisposizione e l'attuazione da parte di INAIL e dei Fornitori, del Piano degli Interventi, posti in essere per garantire lo svolgimento delle attività di produzione e di servizio richieste dagli utenti.

L'avvio e la gestione dei progetti

Tutta la struttura a piano è stata così recepita nel modulo "IDEA" di Clarity, ma nel frattempo la macchina correva veloce, e nella parte collegata con i moduli di gestione dei progetti (Modulo PPM), fin dall'avvio del processo di pianificazione si stavano inserendo e consuntivando gli INTERVENTI, intesi proprio come work package dell'Esigenza/Progetto pianificata. Anche qui c'è una continua opera di **riconduzione** (Interventi – Esigenza) sia per gli interventi caricati "in corsa" (con un approccio bottom-up) sia per i nuovi interventi



per i quali si parte già con la consapevolezza dell'Esigenza che si sta implementando (top-down).

Sempre in corsa…

Il 2014 è l'anno dell'avvio di un modello nuovo di Pianificazione basato sul Piano Strategico, è l'anno della "riconduzione" tra Esigenze Progetti Interventi Iniziative, della definizione di una nomenclatura comune, dell'implementazione dello strumento Clarity (che consentirà a breve di gestire il modulo del Progetto e fornirà report direzionali); è l'anno del nuovo assetto organizzativo (nuovi Uffici, nuovi DM…), della costituzione dei Comitati… e mentre processi e procedure si rivedono e si consolidano, sta per partire la **Pianificazione 2015.**

Nel prossimo numero parleremo di

- Costituzione e insediamento del Comitato PMO
- Aggiornamento del Piano Strategico 2014-2016
- Avanzamento dei Progetti del Piano rispetto al 2014
- Demand 2015

IN TEMPO REALE

L'evoluzione del back office, dalla completa integrazione del CCM con il CRM alla virtualizzazione di un'attività che permette feedback immediati e continui su problemi e criticità. Le opinioni di Stafania Troiani e Rosanna Venanzini

Rosanna Venanzini

Rosanna Venanzini lavora in DCOD da 37 anni, psicologa e psicoterapeuta relazionale sistemica, ricopre il ruolo di Responsabile del progetto Contact Center Multicanale come funzionario d'informatica per l'Ufficio Sviluppo. Single, madre di un ragazzo di 22 anni, ama studiare le lingue per poter scoprire in modo diretto altre culture di cui sperimenta anche la cucina. Fra le sue tante passioni, nuotare, camminare, andare in bici e mettersi in pari con i tanti classici della letteratura che non ha ancora avuto il tempo di leggere. Cura le piante del proprio terrazzo sognando di avere un giardino e ama rappresentarsi così, prendendo a prestito questa frase di Albert Einstein:
"Every day I remind myself that my inner and outer life are based on the labors of other people, living and dead, and that I must exert myself in order to give in the same measure as I have received and am still receiving."

Come si è evoluta e come si sta evolvendo l'attività del CCM e come è cambiato, a fronte di questa evoluzione, il lavoro di back office?

Il modificarsi degli aspetti istituzionali, le sempre più precise richieste dell'utenza di poter ricevere servizi che siano di facile fruizione, la

Stefania Troiani

Stefania Troiani lavora in DCOD dal 1° settembre 2014. È impiegata presso l'Ufficio Relazione con i Clienti e Servizi all'utenza. Sposata, ha la passione del giardinaggio, ama ballare e sogna da sempre di poter fare un lungo viaggio in Africa.

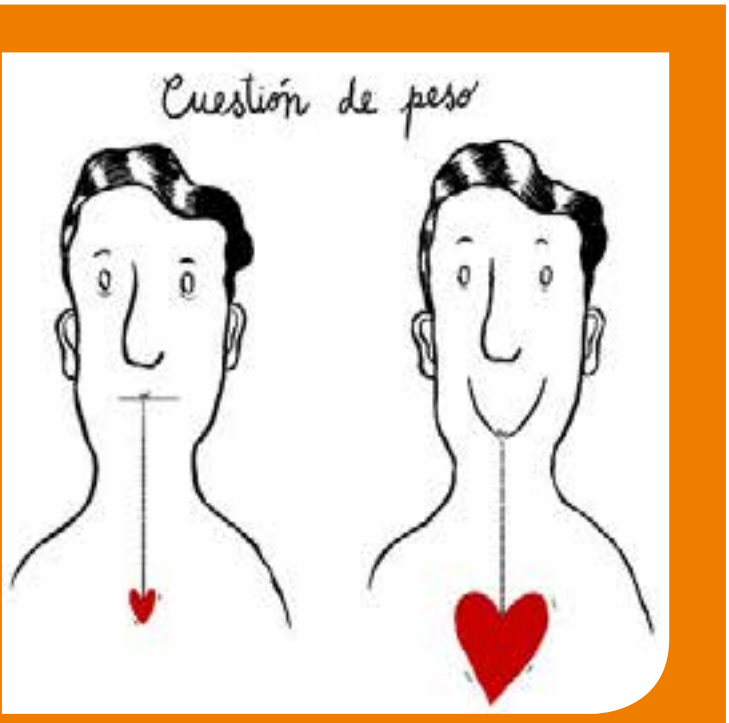
Come si è evoluta e come si sta evolvendo l'attività del CCM e come è cambiato, a fronte di questa evoluzione, il lavoro di back office?

Al fine di non disperdere le conoscenze acquisite dagli operatori dopo un primo periodo di totale utilizzo delle risorse in forza al CCM, si è optato per la creazione di gruppi di operatori dedicati maggiormente professionalizzati INAIL. Su di loro si sono concentrate le attività formative, portando anche alla creazione di gruppi specializzati in singole materie. Tale organizzazione consente, tramite un impiego razionale del sistema di smistamento delle chiamate, l'intercettazione e il conseguente inoltro al gruppo competente per materia.

veloce evoluzione tecnologica e l'esigenza di ridurre investimenti umani e finanziari spingono con forza verso il cambiamento. Cambia il contesto: quindi anche la nostra organizzazione. All'interno di questo quadro di riferimento, anche raccogliendo i frutti dell'esperienza maturata negli anni, avendo sempre ben chiaro l'impegno di essere proattivi verso l'utenza interna ed esterna, l'attività del CCM gradualmente si evolve. In parallelo, governiamo l'evoluzione del CRM INAIL sempre più intrinsecamente collegato all'attività istituzionale. Dal punto di vista prettamente tecnico, l'evoluzione può essere descritta sia in termini di utilizzo del portale istituzionale come canale di contatto, sia per l'integrazione nel CRM delle strutture di back office specialistiche rappresentate dalle direzioni centrali e delle strutture di back office territoriali rappresentate dalle sedi.

Come è organizzata l'attività di back office del Contact Center Multicanale (CCM) INAIL?

Per gestire al meglio l'intero ciclo di back office, che per sua natura è necessariamente organizzato su più livelli gerarchici, la soluzione



Il valore aggiunto di avere a disposizione un CCM, in grado di assorbire grandi volumi di richieste, è quello di poter gestire situazioni di "picco" sia in fase di adempimenti istituzionali (es: autoliquidazione) che in caso di problematiche di ordine generale.

Stefania Troiani

Voglio sottolineare che il valore aggiunto di avere a disposizione un CCM, in grado di assorbire grandi volumi di richieste, è quello di poter gestire situazioni di "picco" sia in fase di adempimenti istituzionali (es: autoliquidazione) che in caso di problematiche di ordine generale. Inoltre, dopo diversi anni di assistenza esclusivamente di tipo informativo, si è deciso di sfruttare appieno le potenzialità del CCM prevedendo la possibilità di erogazione da parte di questo anche di servizi di tipo dispositivo, in particolare per quell'utenza che ancora non ha familiarità con il mezzo informatico.

Com'è organizzata l'attività di back office del Contact Center Multicanale (CCM) INAIL?

L'attività di Back Office è articolata su due livelli di assistenza. La prima è di tipo amministrativo ed è svolta da personale dell'Istituto in forza presso le strutture centrali e territoriali. La seconda è di tipo tecnico ed è gestita da personale esterno operante presso la Direzione Informatica (DCOD) con la supervisione di funzionari dell'Istituto. Tutti operano tramite Siebel, un applicativo che consente di tracciare l'iter di ogni caso dal

tecnica adottata è l'integrazione completa con il CRM (Customer Relationship Management) del CCM. Grazie a questa scelta riusciamo - in modo automatico o semi automatico - a veicolare tutte le richieste che pervengono al back office verso i referenti che dovranno gestirle, tenendo traccia di tutte le interazioni e realizzando quindi anche un monitoraggio continuo delle problematiche.

In quali termini possiamo parlare di "virtualizzazione dei servizi"?

L'esigenza di nuove risposte appropriate a un contesto in continua evoluzione ha reso necessario un adattamento strategico alle aspettative esterne. Da qui, la progressiva attivazione dei servizi all'utenza su canali telematici web e contact center. Attraverso l'integrazione, l'evoluzione e l'automatizzazione dei processi amministrativi INAIL si è trasferito il front end dei servizi dalle sedi istituzionali alla disponibilità di servizi online.

Come vengono gestite le richieste degli utenti in modo da offrire risposte e soluzioni esaustive, personalizzate e veloci?

Le richieste sono puntualmente classificate: si individua il tipo di cliente, il servizio richiesto, la momento della richiesta effettuata dall'utente fino alla risoluzione e chiusura.

Cambia il contesto: quindi cambia anche la nostra organizzazione. Di conseguenza, dobbiamo governare anche l'evoluzione dell'attività del CCM

Rosanna Venanzini

In quali termini possiamo parlare di "virtualizzazione dei servizi"?

Il processo di virtualizzazione dei servizi ha consentito agli utenti l'effettuazione in modalità on-line degli adempimenti istituzionali, senza più doversi necessariamente recare presso gli sportelli delle Sedi Territoriali. Questo processo, ancora in fase di completamento, ha comportato nella fase iniziale un forte impegno per gli addetti all'assistenza, che hanno dovuto supportare tantissimi utenti disorientati dal nuovo corso e in difficoltà con l'utilizzo delle procedure informatiche.

Come vengono gestite le richieste degli utenti in modo da offrire risposte e soluzioni esaustive, personalizzate e veloci?

Le richieste degli utenti arrivano principalmente dal servizio "Inailrisponde" presente nella sezione "Contattaci" del portale Istituzionale www.inail.it e dal numero verde 803.164 gestito dal Contact Center Multicanale (CCM). Per poter inviare una richiesta tramite "Inailrisponde" il sistema richiede all'utente la compilazione di un form con alcuni dati che permettono l'instradamento al giusto canale di assistenza. Ciò determina una tempestiva presa in carico della richiesta da parte del gruppo competente.

In che modo l'attività del back office permette di avere un feedback quasi in tempo reale sulla funzionalità e le criticità dei servizi INAIL?

Quando si verifica un problema di malfunzionamento di uno o più servizi, le segnalazioni che pervengono al CCM e al "Back office Gestione Servizi Virtuali " -

sede di appartenenza e, ove possibile attraverso l'indirizzo e-mail del cittadino, si effettua il riconoscimento del cliente stesso. Le richieste così valorizzate possono essere automaticamente instradate in base a criteri territoriali e funzionali, attraverso work list, ai funzionari competenti.

In che modo l'attività del back office permette di avere un feedback quasi in tempo reale sulla funzionalità e le criticità dei servizi INAIL?

All'interno di DCOD è presente uno dei livelli specialistici di back office. È gestito da funzionari e tecnici incaricati di presidiare i servizi online del portale INAIL. Inseriti nel circuito CRM ricevono, in tempo reale, tutte le segnalazioni riferite a problemi tecnici riscontrati dall'utenza e provvedono alla loro risoluzione, attivando, quando necessario, anche eventuali interventi sistemistici.

gruppo di assistenza composto da personale dell'Ufficio Relazione con i Clienti e Servizi all'utenza di DCOD - fungono da campanello di allarme e consentono l'intervento e il coinvolgimento tempestivo dei tecnici informatici di riferimento.

INNOVA PER LEGGE, NON PER SCELTA

Il 60% della PA italiana ha avviato progetti di digitalizzazione non per convinzione, ma perché "costretta" e per evitare sanzioni. Lo dice l'Osservatorio eGovernment (Polimi): "L'innovazione non è la norma, ma passa esclusivamente dalla norma".

Primo esempio, relativo alle Gestioni Associate delle funzioni comunali. La loro diffusione ha preso convinzione e velocità sulla spinta della pubblicazione di alcune indicazioni normative: il DL 78/2010, il DL 95/2012 e la recente legge "Del Rio" 59/2014.

Secondo esempio, che tratta di Open Government. Tutto merito dell'attuazione del DL 33/2013, che impone alla PA obbligo di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni.

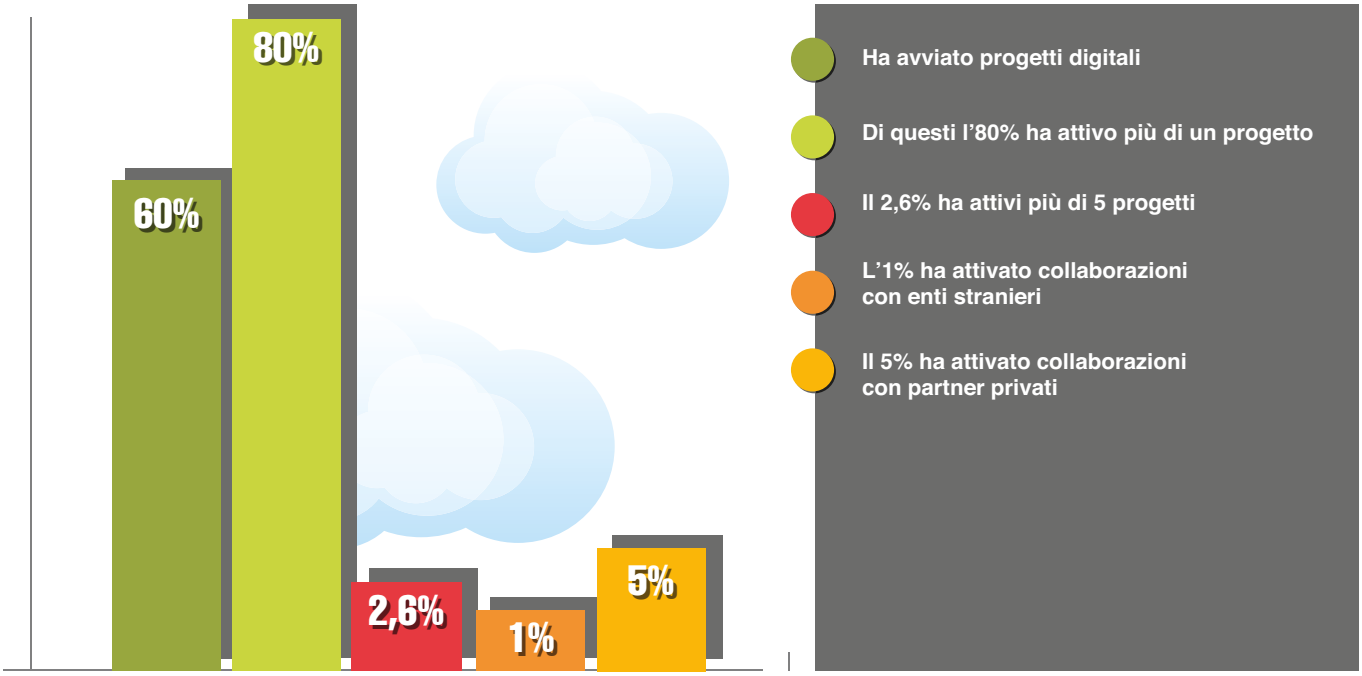
Terzo esempio, riferito ai pagamenti multicanale: il 72% degli enti dichiara di "non aver attivato alcun sistema di pagamento innovativo" e la ragione è esattamente contraria rispetto a quella dei due primi casi. Non esistono norme di riferimento e nemmeno possibili sanzioni.

Ne deriva che, come sintetizza l'Osservatorio eGovernment della School of Management del Politecnico di Milano (che ha svolto un'accurata ricerca per capire come la PA, nel 2013, abbia affrontato la necessità di porsi in modo strutturale sui binari della digitalizzazione e della relativa innovazione): "In Italia – parole di Giuliano Noci, Prorettore del Politecnico di Milano e Responsabile Scientifico dell'Osservatorio – l'innovazione non è la norma, ma passa esclusivamente dalla norma. In Italia circa il 60% delle PA dichiara di aver sviluppato progetti di innovazione nell'ultimo anno. Dalla nostra ricerca emerge che quando l'intervento di Enti nazionali o regionali contempla l'utilizzo di strumenti normativi coercitivi, in gergo *law enforcement,* l'uniformità e la rapidità di implementazione delle singole misure aumentano". A conferma di queste parole, ecco un "approfondimento" sul tema dell'Amministrazione Trasparente: "La sua mancata implementazione avrebbe comportato sanzioni, per cui risulta già realizzata o in fase di realizzazione per il 79% dei Comuni. Ancora molto lontani da questi livelli di diffusione sono però altri sistemi, come l'identità digitale, il domicilio digitale, la conferenza dei servizi telematica e i pagamenti elettronici.

Il 72% degli enti dichiara di "non aver attivato alcun sistema di pagamento innovativo".

Anche scegliendo la strada dell'obbligo di legge, molto spesso quelli che si raggiungono sono risultati quasi controproducenti o comunque soluzioni non efficienti per la Pubblica Amministrazione o adeguate ai bisogni dell'utenza. È il caso della stessa Amministrazione Trasparente con gli Enti obbligati per legge a diventare trasparenti pubblicando i propri dati per contrastare la corruzione e l'inefficienza: l'89% degli Enti

GLI ENTI DELLA PA E LA DIGITALIZZAZIONE
Anno 2013 / campione: 619 enti (Comuni, Province, Gestioni Associate)



intervistati ha dichiarato di pubblicare i dati in Pdf, che non appartiene ai formati aperti e che non consente un facile utilizzo da parte di terzi interessati".

L'indagine ha coinvolto 619 enti (tra Province, Comuni e loro Gestioni Associate) ed è andata molto in profondità. Partendo dalla sua evidenza più generale, quel 60% di enti che, bene o male, ha avviato progetti innovativi nel 2013, si passa all'80% di chi "sta gestendo più di un progetto in autonomia o con altri enti, mentre il 2,6% ha attivi più di cinque progetti contemporaneamente. Inoltre, l'1% ha svolto un progetto in collaborazione con enti pubblici di altri Paesi e il 5% con partner privati di caratura internazionale".

Vanno a buon fine, questi progetti? "Quando un ente dispone sia di un ufficio dedicato alla gestione dell'innovazione sia di un referente politico di riferimento (viene spiegato nell'analisi) aumenta considerevolmente la percentuale di successo dei progetti realizzati, così come la capacità di manutenere nel tempo le soluzioni implementate. Allo stesso modo, l'esistenza di un ufficio dedicato all'innovazione combinato con un adeguato sistema di incentivi al personale, sembra aumentare anche la capacità di ottenere finanziamenti europei". Ne deriva che, a fronte di quello che potrebbe essere definito "l'input impositivo" da cui prendono le mosse questi progetti, una volta in corso, è forte la necessità espressa da Comuni di avere dei "coordinatori" di riferimento. Chi, in particolare? Regioni, Gestioni Associate e Province: "Il supporto richiesto riguarda sia l'ambito delle infrastrutture (41%), che i Comuni da soli non si sentono sempre in grado di poter realizzare autonomamente, sia il supporto nella gestione dei progetti di innovazione, attraverso azioni di natura formativa (67%), di messa a disposizione di personale specializzato (32%) e di consulenza (31%). Non manca infine chi chiede un coordinamento anche per attivare azioni volte a sensibilizzare la cittadinanza

Nonostante la Gestione Associata venga (ulteriormente) percepita come un'imposizione dall'alto, i suoi benefici sono riscontrati da tutti gli enti che la stanno affrontando.

su questi temi (30%)". Se questi elementi mancano, il rischio del fallimento è verosimile: "Meno del 33% dei Comuni dichiara di aver portato a termine con successo il 75% dei progetti gestiti negli ultimi 3 anni. Più della metà ne conclude con successo meno del 50% e un Comune su quattro non è riuscito a portarne a termine nessuno".

Coordinamento e possibilità di collaborazione con altri enti (la cosiddetta Gestione Associata) sembrano essere, quindi, fattori determinanti per dare senso e prospettiva all'innovazione digitale nella PA: "Circa il 47% degli enti prenda sempre in considerazione soluzioni Ict implementate da altre realtà, il 24% lo faccia solo in casi specifici (ad esempio, se adottata da numerosi enti) mentre il 29% non lo consideri affatto. Questa propensione dichiarata non si concretizza, però, nella scelta della pratica del riuso: da un punto di vista operativo, solo il 16% degli Enti dichiara di aver preso a riuso una soluzione e solo il 2%, di aver ceduto ad altri Enti un proprio progetto. Seppure la diffusione del riuso sia ancora limitata, coloro che hanno optato per tale scelta si sono dichiarati soddisfatti, evidenziando soprattutto benefici principalmente di tipo economico. Le soluzioni più idonee al riuso risultano quelle a supporto delle attività produttive (39%). La motivazione sembra legata a un'offerta pubblica migliore di quella privata, sia in termini di costi, ritenuti inferiori rispetto al mercato del 59% dei riusanti, sia in termini di rispondenza alle esigenze degli Uffici (39%). La maggiore criticità percepita da chi ha affrontato un processo di riuso risulta essere la formazione del personale all'utilizzo delle nuove soluzioni, indicata da un Ente su due. Seguono le difficoltà di gestione del processo di introduzione della soluzione e quelle per ricercare le soluzioni a riuso".

Nonostante la Gestione Associata venga (ulteriormente) percepita come un'imposizione dall'alto, i suoi benefici sono riscontrati da tutti gli enti che la stanno affrontando: "Più della metà ha segnalato come abbia prodotto una riduzione dei costi; circa l'80% è soddisfatto dalla semplificazione e standardizzazione delle procedure interne, che comporta anche un aumento dell'efficienza del personale (86%). Inoltre, l'80% segnala il miglioramento della trasparenza nei confronti dei propri cittadini, grazie a un più semplice accesso di questi ai servizi offerti dall'amministrazione (42%) e alla loro riduzione dei tempi di erogazione (39%), al tal punto che, se la Gestione Associata include l'ufficio Suap, i tempi di gestione dei procedimenti risulta inferiore a quello degli Enti autonomi. Infine, anche la capacità di attrarre investimenti risulta migliorata (71% dei casi), soprattutto grazie alla possibilità di mettere a fattor comune la gestione degli acquisti (67%) e la competenza nella scelta dei prodotti/servizi (49%)".

fonte
Osservatorio eGovernment (School of Management del Politecnico di Milano)

COSA DICONO I CITTADINI?

Lo studio dell'Osservatorio eGovernment del Polimi, lo scorso marzo, si è arricchito di una parte sviluppata in collaborazione con Doxa e che ha approfondito "la propensione dei cittadini all'utilizzo di sistemi digitali di pagamento nei confronti degli enti pubblici". Questo il riscontro. Circa il 63% degli intervistati utilizza regolarmente almeno uno strumento per connettersi ad internet, prediligendo il personal computer (60%), seguito dai telefoni cellulari (40%) e dai tablet (17,5%). Il 23,5% afferma di aver effettuato almeno un pagamento elettronico rivolto alla PA, sebbene tale valore si differenzi per tipologia di versamento effettuato: il pagamento di tasse e imposte viene effettuato più facilmente in modalità elettronica (16%), rispetto all'acquisto di servizi (12%), oppure alla regolarizzazione di sanzioni amministrative (5%).

La propensione al pagamento deriva anche dal profilo del soggetto pagatore: infatti, è più probabile che i pagamenti vengano effettuati da persone con meno di 55 anni, laureate (più della metà degli intervistati) o che risiedono in comuni con più di 100.000 abitanti. Le ragioni che portano a non utilizzare canali di pagamento digitali sono sia culturali, sia di mancanza di fiducia verso lo strumento, ma tra il 12% e il 19% (a seconda della tipologia di pagamento) anche la non corretta gestione e comunicazione dei sistemi di pagamento disponibili incide nella disaffezione lamentata dai cittadini. "Secondo gli intervistati la percezione è che i sistemi di pagamento multicanale abbiano prodotto benefici prevalentemente in termini di miglior immagine per l'ente (46%), riduzione dei tempi dei procedimenti (41%) e di riscossione (40%)".

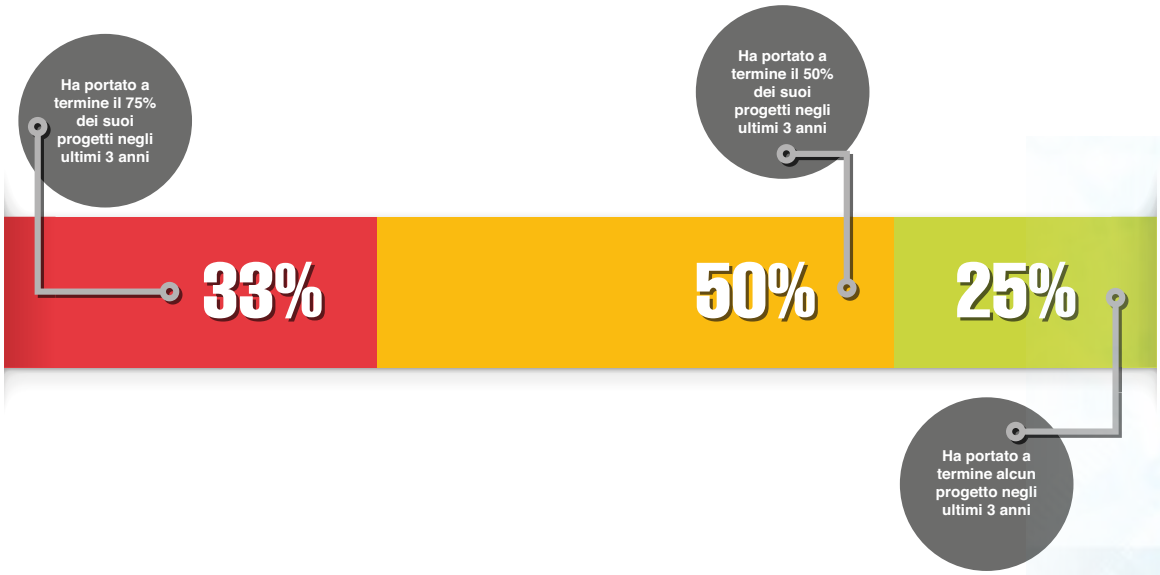
OPEN GOV? PIU' O MENO...

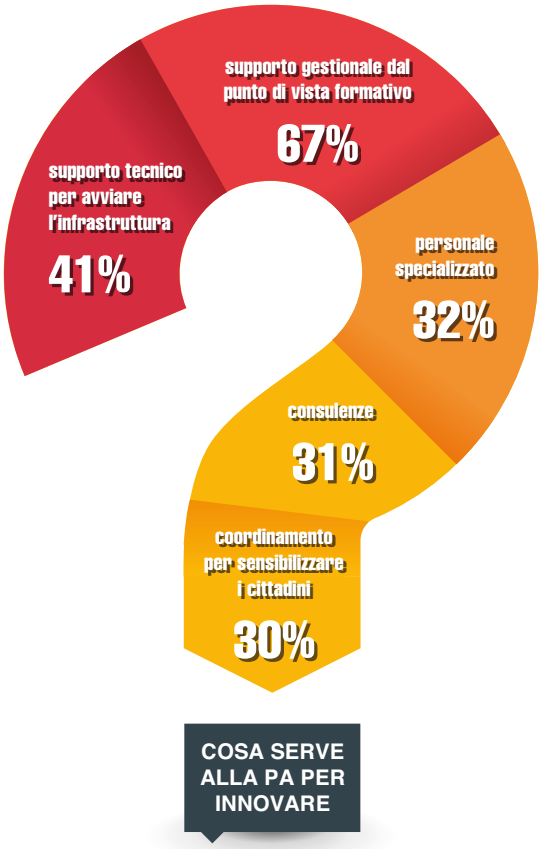
Open Government, questo sconosciuto? Non del tutto, ma forse… Secondo la ricerca dell'Osservatorio Polimi, a circa un anno dall'entrata in vigore del DL 33/2013 "il percorso che le amministrazioni locali dovranno compiere in termini di comprensione delle motivazioni, delle potenzialità e dei benefici per il territorio di una PA più inclusiva e vicina ai suoi stakeholder, sembra ancora lungo". Questo perché: "Poco meno di un ente su due afferma di aver assolto gli obblighi di legge, con maggiori difficoltà e ritardi da parte dei Comuni con meno di 5.000 abitanti, che lamentano (73% dei rispondenti) la mancanza di competenze necessarie alla gestione della sezione trasparenza sul sito web, e l'inadeguatezza/inesistenza dello strumento informatico utilizzato per la pubblicazione (39%).

Anche gli enti di medie o grandi dimensioni, con più di 25.000 abitanti, evidenziano criticità derivanti dall'attuazione del decreto, ascrivibili, per l'88% dei rispondenti, alla difficoltà di comprendere quali dati pubblicare e, per il 75%, all'organizzazione e gestione della loro raccolta. Inoltre, se il 62% dei rispondenti afferma di aver adottato

INNOVAZIONE E PA: COMUNQUE VADA, (NON) SARA' UN SUCCESSO

Anno 2013 / campione: 619 enti (Comuni, Province, Gestioni Associate)





COSA SERVE ALLA PA PER INNOVARE

il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità e di averlo collegato al Piano delle Performance, la percentuale crolla vistosamente al 7% quando si indaga la realizzazione di "giornate della Trasparenza" per la presentazione del Piano e la Relazione sulla performance agli stakeholder dell'Amministrazione, con l'obiettivo di coinvolgere i cittadini e aumentare la loro partecipazione". La ricerca rileva che la PA, per attuare processi partecipativi usa i soliti strumenti e che "meno del 15% dei rispondenti dichiara di utilizzare tecnologie web e ben il 64% dei rispondenti afferma di non essere presente in alcun social network, percentuale che sale all'80% nei Comuni con popolazione inferiore ai 5.000 abitanti. In particolare, l'analisi rileva che il 52% delle Regioni ha attivato una pagina Facebook e il 57% un account Twitter, mentre il 38% possiede un account per entrambi i Social Network. Per quanto riguarda i Comuni Capoluogo di Provincia, si rileva una vera esplosione nell'utilizzo dei due strumenti. Infatti, incrementano del 28% i profili Facebook, e del 74% quelli Twitter rispetto al 2013, portando al 59% i Comuni Capoluogo di Provincia che possiedono un profilo ufficiale su Facebook e al 63% quelli con un account Twitter, mentre il 42% ha entrambi i profili".

08 Noi siamo qui

Il nostro viaggio nel cambiamento continua. La mappa del nostro miglioramento si aggiorna di nuove voci, nuovi dati e nuovi passi avanti all'interno del progetto triennale NEXT.

- PROGETTI AVVIATI
- PROGETTI CONCLUSI
- PROGETTI IN CORSO

ORG Next

ORGANIZZAZIONE

PROCESSI

- Assessment dei processi
- Riprogettazione dei processi operativi
- Riprogettazione del processo di demand
- Revisione dei processi di Back End
- Riprogettazione dei processi amministrativi
- Fatturazione elettronica

MODELLO ORGANIZZATIVO

- Assessment del modello organizzativo
- Progettazione e formalizzazione del modello organizzativo
- Avvio nuovo modello organizzativo
- Revisione modello organizzativo

HR Next

RISORSE UMANE

GESTIONE COMPETENZE

- Assessment delle competenze EUCIP
- Definizione gara e percorsi formativi
- Pianificazione formazione
- Formazione ECF Change
- Passaggio modello competenze da EUCIP e ECF
- Workshops piano strategico

P&C Next

PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

IT FINANCIAL

- Progettazione modello
- Elaborazione risultati IT Financial
- Elaborazione risultati IT Financial (avvio operativo)
- Implementazione consuntivazioni IT Financial

PIANO STRATEGICO

- Definizione Piano triennale 2013-2015
- Definizione IT Strategy
- Definizione Piano strategico 2014-2016
- Sviluppo operativo Piano strategico

AUDIT

- Definizione modello operativo di IT Audit

ICT Next

SISTEMI INFORMATIVI

SISTEMI DIREZIONALI

- Sviluppo sistema di gestione esigenze (GPS)
- Implementazione sistema di IT Financial
- Implementazione Clarity Contratti/Progetti
- Implementazione nuovo sistema di supporto modello organizzativo
- Implementazione Clarity Demand
- Implementazione Clarity Piano strategico

ASSET MANAGEMENT

- Asset Management Software
- Mappa applicativa e catalogo dei servizi

INFORMATION MANAGEMENT

- Definizione modello di Information Management

- Acquisizione e messa in esercizio sistema informativo IEM

CATALOGO DEI SERVIZI

- Progetto pilota CMDB Clarity

INFRASTRUTTURE

- Gestione progetti di evoluzione delle infrastrutture
- Evoluzione Data Center

ESERCIZIO

- Evoluzione esercizio Applicativo
- Control Room

SICUREZZA

- Gestione progetti di analisi e evoluzione della sicurezza
- Avvio attività di gestione sicurezza nel nuovo modello organizzativo

GRC Next

GOVERNANCE

GOVERNANCE

- Progettazione del modello di supporto alla gestione del cambiamento
- Governance del cambiamento

PROCUREMENT

- Sviluppo del modello di sourcing e gestione gare
- Definizione modello di Vendor Rating

COMMUNITY

- Gestione progetto We Next (We Next)

Elvira Goglia, *55 anni, lavora in INAIL dal 1979. Laureata in Filosofia e specializzata in "Formazione e ricerca nelle organizzazioni" (Università Statale di Milano) e "Innovazione e management nella Pubblica Amministrazione" (Università di Roma 3), dal 2001 ha assunto il ruolo di Dirigente Territoriale (in Lombardia, in Valle d'Aosta e in Lazio) e dal 1° settembre 2014 dirige l'Ufficio Formazione della Direzione Centrale Risorse Umane. In INAIL ha realizzato progetti innovativi sui temi della cultura della sicurezza (Campagna di comunicazione sociale Diritti senza Rovesci) e ha coordinato due progetti a livello nazionale: la Tariffa dei premi assicurativi e il Modello Organizzativo Sicurezza e Prevenzione.*

Apertura e coinvolgimento

Che cosa significa per te costruire e sviluppare "un'organizzazione digitale"?

Partirei dalla definizione del termine *organizzazione,* intesa come gruppo di persone unite *formalmente* per raggiungere uno o più obiettivi comuni. Quello che distingue un'organizzazione da un *gruppo sociale* unito da legami informali, è il fatto che le singole persone riuscirebbero difficilmente (o non riuscirebbero affatto) a raggiungere gli stessi obiettivi, senza essere inseriti in un'organizzazione. Il termine *digitale* invece sembrerebbe riferirsi unicamente ad uno dei fattori dell'organizzazione, le tecnologie; gli altri sono le persone, la mission, la struttura sociale e l'environment. In realtà il termine "digitale" definisce - dal mio punto di vista - la natura stessa dell'organizzazione, intesa quale processo di coinvolgimento globale delle persone che la compongono, non più strutturata sul tradizionale modello gerarchico, ma costruita sul presupposto della partecipazione al processo decisionale di tutti gli attori organizzativi, un modello orizzontale a rete.

Che aspettative hai dall'introduzione di processi basati su tecnologie digitali in INAIL?

Il nostro Istituto, come altre Pubbliche Amministrazioni, ha raccolto pienamente la sfida dell'E-government. Mi aspetto che l'implementazione dei processi di erogazione dei servizi disponibili in Internet sia accompagnata dalla progressiva **innovazione del sistema organizzativo e dallo sviluppo professionale delle persone** che ne fanno parte, per raggiungere effettivamente obiettivi di semplificazione, trasparenza e democraticità dell'Amministrazione, con costi sempre più ridotti.

Ti piacerebbe partecipare a progetti innovativi per sperimentare nuove tecnologie?

Convinta come sono che la **partecipazione,** più larga possibile, delle persone ai processi di costruzione dell'organizzazione sia il fattore strategico per innovare - e quindi fare fronte alle turbolenze del contesto socio-economico in cui operiamo - la risposta è **sì**.

Cosa pensi dei social network in ambito aziendale?

Un'azienda è molte cose, ma primariamente è una *comunità* in cui si vivono e si sviluppano relazioni sociali molteplici (formali, informali, felici, infelici, razionali, irrazionali, etc.) che costituiscono il "sistema nervoso" dell'organismo organizzativo. Penso quindi che i social network (ossia le reti sociali che comunicano attraverso Internet) siano **una grande opportunità** di crescita delle persone e dell'organizzazione, a patto che siano governati con attenzione e molta cura, in un quadro strategico di governo complessivo e di coerenza di tutte le altre componenti dell'azienda. I social network sono una grande opportunità di dialogo e di ascolto anche nei confronti degli attori "esterni" all'organizzazione, cittadini, aziende, altre Istituzioni.

In termini generali, qual è la tua opinione riguardo l'attività svolta da DCOD?

Su DCOD non ho ancora un'opinione, perché siete nati da poco, ossia solo di recente, nell'ambito del Nuovo Modello Organizzativo con cui INAIL ha scelto di strutturare la propria organizzazione sul "perno" della tecnologia digitale. Sull'insieme delle cose fatte sinora dalla ex-DCSIT, penso che ci sia stato un notevole investimento, in termini economici e professionali, e che **i risultati raggiunti siano molto significativi.** Tuttavia, non vedo ancora iniziative diffuse di apertura e di dialogo con le altre Strutture centrali e territoriali, indispensabili per realizzare una *organizzazione digitale,* nei termini sopra accennati.

Come pensi che l'utenza esterna giudichi i nostri servizi?

Bisognerebbe chiederlo a loro! mi viene da rispondere... ma questo già lo facciamo, anche se nell'ambito della rilevazione della soddisfazione dell'utente occorre affinare gli strumenti. Penso comunque che la percezione del servizio reso potrebbe essere assai superiore, se fossimo capaci di comunicare meglio quello che facciamo, se accompagnassimo le innovazioni tecnologiche e organizzative con **campagne informative attraverso la Rete** (Social network, inclusi) più stimolanti e virali, coinvolgendo i colleghi delle Strutture territoriali avamposto dell'erogazione dei servizi, oltre che i soggetti destinatari dei servizi.

Quali sono le aree di miglioramento su cui intervenire nel breve periodo, quali i problemi più urgenti da affrontare?

Per individuare in particolare le aree di miglioramento occorre mettere in atto percorsi di ascolto e collaborazione, strutturati e maggiormente partecipati, in cui vengono coinvolti colleghi territoriali, associazioni, ordini professionali, soggetti collettivi portatori di interesse, per farci dire dal "cliente" (interno e esterno) cosa deve essere migliorato. In generale, ritengo sia urgente **rivedere interamente l'architettura del portale INAIL,** per semplificare e rendere più veloce e agevole la navigazione. Un grande sforzo di riscrittura delle pagine e di molti contenuti che introducono e spiegano i servizi e le diverse funzioni disponibili.

Quali sono i suoi punti di forza?

Il principale, in questa fase, è il poderoso **investimento sull'innovazione** tecnologica.

Come dovrebbe essere secondo te la "DCOD ideale" in termini di servizi offerti, organizzazione e comunicazione?

In una solo parola: **aperta.**

Il REGNO DELL'E-INVOICING...

...è la Finlandia, dove il 40% delle fatture è elettronico e dove la burocrazia è sconfitta dalla stretta collaborazione tra tutti gli attori coinvolti nel processo, a partire dagli sviluppatori

Anno 2009: un report che analizzava lo stato della fatturazione elettronica segnalava che "in Finlandia la fatturazione elettronica era già consentita prima dell'emanazione della Direttiva 115/2001/CE e i principali provider tecnologici si erano già organizzati per favorire l'interscambio delle fatture attraverso le loro reti. Al momento di redigere le leggi di recepimento della Direttiva, inoltre, provider tecnologici e banche hanno formato un gruppo di lavoro che ha cooperato con il legislatore nella definizione delle leggi e delle regole tecniche". Anno 2014: in Italia, il 6 giugno viene innescato l'e-invoicing tra imprese e Pubblica Amministrazione. Dopo due mesi, il numero delle fatture inviate (300.000 circa) viene giudicato dagli addetti ai lavori "molto al di sotto delle aspettative. Bisogna considerare - ha spiegato Massimo Vallone, responsabile PA digitale di Confcommercio - che il processo richiede una profonda mutazione culturale sia da parte delle imprese che della PA e spesso le difficoltà operative della prima ora sono superiori ai vantaggi che ci si aspetta da una novità". Pochi mesi prima, in Finlandia, la percentuale di fattura in formato elettronico aveva superato il 40%. Una distanza abissale, che pone il Paese scandinavo in linea con il percorso che, secondo la Commissione Europea, dovrebbe rendere la fatturazione elettronica negli appalti pubblici, la modalità standard di pagamento entro la fine del 2020, generando risparmi pari a 2,3 miliardi di euro. Il ritardo italiano non è però "solitario" (secondo un report Billentis solo il 15% delle organizzazioni europee è migrato all'e-invoicing e solo una fattura su cinque è gestita in modalità elettronica), mentre il primato finlandese è insidiato dalle performance delle altre nazioni scandinave, che viaggiano quasi allo stesso ritmo. Il caso della Finlandia, però, è emblematico, prima di tutto perché qui la fatturazione elettronica ha, come letto nelle prime righe, una lunga storia nonostante non esista un preciso obbligo di legge che la imponga. Questione di "sensibilità" alla digitalizzazione e alla sostenibilità nel suo significato più ampio, condivisa da tutte le realtà coinvolte e agevolata dal Finnish eInvoice Forum, luogo di confronto fisico e

virtuale per sviluppatori, fornitori di servizi, istituzioni e utenti della fatturazione elettronica. Qualche dettaglio sull'e-invoicing finlandese. Due sono i formati di trasmissione delle fatture: eInvoice (sviluppato da operatori di reti tradizionali), e Finvoice (sviluppato in gran parte dall'associazione bancaria nazionale). Per facilitare l'uso della fatturazione digitale sono state definite procedure basilari, "che permettono alle fatture elettroniche di essere inviate e ricevute in modo affidabile - spiegano fonti governative finlandesi -. Questo significa che il traffico di fatturazione tra chi emette la fattura e il destinatario viene convogliato in modo uniforme, anche se le parti utilizzano i servizi di fornitori diversi. Non solo. In Finlandia "i fornitori di servizi di e-invoicing sono equiparati agli Uffici Postali, quindi i dati contenuti nella fatturazione elettronica godono della stessa protezione, anche in termini di privacy, della posta convenzionale". Autenticità e integrità delle fatture sono garantite da una terza via rispetto alla firma elettronica qualificata (scelta in Italia) e all'Electronic Data Interchange (EDI, lo scambio di dati attraverso un canale dedicato senza alcun intervento umano). Helsinki basa autenticità e integrità sul sistema stesso di trasmissione, formato dalle reti del sistema bancario e dei provider del servizio. In pratica: "Le aziende finlandesi che vogliono utilizzare l'e-invoicing, si devono accreditare presso un provider, firmando un contratto in cui dichiarano la propria disponibilità a inviare e/o ricevere fatture elettroniche". Infine, la conservazione. Anche qui la Finlandia gioca "leggero": nessun vincolo particolare. Soltanto la garanzia che per 6 anni siano garantite leggibilità, autenticità e integrità delle fatture. Una vera e propria sfida all'ingessatura burocratica questa finlandese, e che rende credibile la previsione di un report commissionato da Roch Europe a Billentis, nel quale si sostiene che "nel 2014 in Europa il 24% delle fatture e di altri documenti contabili verrà gestito elettronicamente, 6 miliardi di documenti verranno scambiati elettronicamente" e che "ci sarà inoltre un aumento annuale del 22% delle fatture elettroniche e dell'e-billing sia nelle aziende sia nel Settore Pubblico. La principale ragione di questo incremento è da ricondurre alla pressione finanziaria: le aziende di tutti i mercati affermano che la riduzione dei costi è la motivazione principale quando si decide di implementare processi basati su documenti elettronici".

Fonte
valtioneuvosto.fi/etusivu/en.jsp
ricoh-europe.com

l'opinione di **Luca Beltramino,**
managing director TelecityGroup Italia

PA: quanti data center servono?

tratto da corrierecomunicazioni.it

Se la premessa è positiva, la declinazione è negativa. Lo Stato italiano, secondo gli indirizzi programmatici dell'Agenzia per l'Italia digitale vuole razionalizzare e ottimizzare il sistema dei data center della Pubblica Amministrazione Centrale (Pac) e della PA in genere. Protagoniste e responsabili di tale – necessaria – rivoluzione saranno le Regioni. In buona sostanza, saranno creati ex novo diversi Ced in ognuna delle 20 Regioni italiane. Il che significa la nascita di 21 Agenzie locali, se si considerano le due Provincie autonome di Trento e Bolzano.

(…) Il patrimonio di data center della PA si stima ammonti a 1.033 unità nella sola Pac, per salire a 4.000 considerando tutta la PA (position paper Agid "Linee guida alla razionalizzazione delle infrastrutture ICT delle PA"). Secondo Assinform, la spesa annua in ICT nella PA ammonterebbe a circa 5 miliardi e mezzo di euro e il 30% di questa è dovuta alla gestione dei data center (dati 2011). Tra data center della Pac e della PA locale (Regioni, Enti locali, Sanità), sarebbero impiegate più di 20.000 persone. Gran parte delle organizzazioni e degli osservatori specializzati concordano sul fatto che il patrimonio attuale di data center è ereditato dal passato, policy e linee guida per l'efficienza energetica sono inadeguate, le risorse umane spesso poco formate e motivate. (…) Che cosa fare? La soluzione, a mio parere, consiste nella centralizzazione dei data center, come sta del resto avvenendo in altri Paesi avanzati. Per quanto riguarda l'Italia, credo che la PA necessiterebbe di due soli data center, uno a Roma e l'altro a Milano, città che già ospitano i due principali nodi Internet nazionali. Un data

Gran parte delle organizzazioni e degli osservatori specializzati concordano sul fatto che il patrimonio attuale di data center è ereditato dal passato.

center è maggiormente efficiente quanto è più grande e moderno nei propri sistemi di sicurezza e di efficienza energetica. Costruire uno/due/tre o persino più Ced a seconda delle dimensioni territoriali in ciascuna Regione significherebbe semplicemente determinare una proliferazione di diseconomie di scala.

(…) Il modello di data center si basa fortemente su uno schema ICT accentrato. In tale sistema l'accentramento di infrastruttura in una localizzazione singola può essere completata da una seconda località di backup, contemporaneamente allo sviluppo su tutto il territorio nazionale della banda larga per il trasporto dei dati e servizi Pac e PA in generale: in questo modo tutto il Paese usufruirebbe di un'efficiente distribuzione dei servizi.

La centralizzazione dei data center è ancora più motivata dalla volontà di applicazione del modello Cloud ai servizi della PA. L'Unione Europea ha messo al centro della propria Agenda digitale la diffusione del Cloud computing e stima di poter raggiungere 2,5 milioni di nuovi posti di lavoro entro il 2020, oltre a determinare un aumento del Pil continentale di 160 miliardi di euro. Il modello Cloud ha il vantaggio di essere accentrato in un data center principale che viene poi sottoposto a operazione di backup in mirror in una struttura opportunamente distante. All'estero il Cloud abilita già forme evolute di shared services. In molte parti del mondo sono stati approntati progetti da parte di Governi centrali che così erogano servizi agli Enti decentrati. È questo il caso, per esempio, di esperienze consolidate in Australia e Singapore. Diverse Amministrazioni pubbliche di Paesi esteri promuovono ormai da qualche anno iniziative di cloud-based shared services, ossia sviluppano componenti applicative e portali dove le Amministrazioni decentrate possono approvvigionarsi di servizi in modalità self-service on demand. E basti qui citare la Federal Cloud Computing Initiative in Usa o il G-Cloud Marketplace nel Regno Unito.

L'investimento in data center dovrebbe essere fatto a livello centrale in località ben servite dalla banda larga, con presenza di molteplici operatori TLC, laddove ci sia abbondanza di corrente elettrica e di spazi disponibili per un'ulteriore crescita futura. Quanto risparmiato nella proliferazione dei data center potrebbe essere utilizzato per investimenti nelle infrastrutture di banda, larga e ultra, per consentire alla popolazione di avere accesso ai servizi della PA da tutto il Paese. Evitando di costruire decine di nuovi data center sul territorio nazionale, e costruendone solo due, si risparmierebbero oltre cinque miliardi di euro, che potrebbero essere destinati proprio alla diffusione della banda larga e ultra.

(…) Se è vero, conclamato e accolto da tutti il principio che i servizi debbano essere "vicini" ed erogati laddove c'è l'utente destinatario finale, il settore dei data center, paradossalmente, prevede l'opposto di tale possibilità: i servizi saranno tanto più vicini ai cittadini quanto più i dati saranno gestiti e transiteranno in data center centralizzati ossia moderni, efficienti e sicuri.

Prossimamente

nel prossimo numero

- INAIL e la frontiera degli open data

- Storage: situazione di mercato e nuove frontiere, alla luce della sua strategicità nell'infrastruttura dei data center

- Internet of Things: attualità e approfondimenti

Opinioni

Intervista doppia

DCOD MAG

Volete proporre un argomento, suggerire approfondimenti, condividere le vostre opinioni?
Scrivete a nextdcsit@inail.it. Partecipare al cambiamento è anche questo.

INAIL©

DCOD MAG

NEXT DCSIT