



# PIANO DI INNOVAZIONE DIGITALE 2022-2024

## ATTUALIZZAZIONE AL 2023

---

*Piano triennale per lo sviluppo degli obiettivi digitali del  
Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali*

## Indice

<b>1</b>	<b>Abstract attualizzato al 2023</b>	3
<b>2</b>	<b>Contesto e sfide per il triennio</b>	5
2.1	Nuovo contesto di riferimento, aggiornamento e attualizzazione al 2023	5
2.2	Nuovi paradigmi digitali organizzativi e tecnologici	7
2.3	Quadro normativo digitale	8
2.4	Il percorso digitale del Ministero	15
<b>3</b>	<b>I vettori di intervento della Strategia digitale del Ministero</b>	19
3.1	Gli obiettivi digitali nel PID	19
3.2	Obiettivi classificati per vettori	21
3.3	Gli obiettivi e relative schede di dettaglio	23
<b>4</b>	<b>Stato dell'arte degli Obiettivi   Aggiornamento al 2023</b>	24
4.1	Sviluppo delle Competenze digitali, tecniche e soft	25
4.2	Analisi e Digitalizzazione dei servizi e processi interni	26
4.3	Obiettivi digitali nel Customer Service (URP Online)	26
4.4	Campagne di comunicazione e coinvolgimento	26
<b>5</b>	<b>Allegato   Schede di dettaglio degli Obiettivi</b>	27

*Il presente Documento fornisce la **rilettura attualizzata al 2023** del Piano di Innovazione Digitale 2022–2024 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, al fine di aggiornare gli obiettivi definiti e le iniziative intraprese, alla luce dell'anno trascorso (il 2022), del contesto di riferimento in evoluzione e dell'approvazione del Piano Triennale per l'informatica elaborato dall'Agenzia per l'Italia Digitale, avvenuta con decreto del Ministro per l'innovazione tecnologica e la transizione digitale il 24 febbraio 2022.*

## 1 Abstract attualizzato al 2023

Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, precursore nell'implementazione e nell'adozione di **soluzioni innovative** nella Pubblica Amministrazione, ha sviluppato molteplici **iniziativa** verso tutti i suoi interlocutori istituzionali con l'obiettivo di fornire ai propri utenti interni, ai cittadini e alle aziende **servizi digitali** sempre più efficienti e di facile utilizzo, impegnandosi nella **digitalizzazione di processi** e nell'**implementazione di piattaforme online**. Inoltre, la definizione di una nuova **organizzazione più flessibile** ha reso necessaria l'adozione di **soluzioni tecnologiche e logistiche innovative** in linea con le nuove esigenze degli stakeholder coinvolti, in termini di **condivisione dei dati e collaborazione tramite sistemi digitali**.

L'attualizzazione al 2023 del **Piano di Innovazione Digitale (PID) 2022-2024** si presenta come un aggiornamento del programma in termini di definizione di nuovi obiettivi e di una strategia mirata a rispondere alle esigenze del nuovo contesto sociopolitico in cui il Ministero opera. In linea con il Piano Integrato di Attività ed Organizzazione 2022-2024 (PIAO), l'azione digitale si focalizza su **tre obiettivi principali**:



*Figura 1: I principali obiettivi del PID a seguito dell'evoluzione del contesto di riferimento*

Pertanto, dalla pubblicazione del Piano di Innovazione Digitale 2022-2024, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha sviluppato parte delle iniziative proposte ponendo al centro **l'organizzazione digitale** e facendo leva sulla **innovazione** e sulla **digitalizzazione dei servizi** rivolti all'utenza interna, ad altre P.A., ai cittadini e alle imprese.

Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali si pone, quindi, come **obiettivo** nel periodo 2023-2025 la completa trasformazione digitale agendo attraverso i **6 vettori** e i **20 obiettivi** identificati all'interno del Piano di Innovazione Digitale 2022-2024:

**Vettori di sviluppo per “Servizi verso il personale”:**

- Organizzazione digitale e competenze;
- Modello Operativo;
- Infrastrutture, *Cloud & Sicurezza*.

**Vettori di sviluppo per “Servizi verso le altre P.A., i cittadini e le imprese”:**

- *Customer Centricity*;
- *Open Innovation*;
- *Data Hub*.

## I 20 obiettivi del Piano Innovazione Digitale 2022-2024

AMBITO	VETTORI	OBIETTIVI
<b>Servizi verso il personale</b>	 <b>Organizzazione digitale e competenze</b>  <b>Modello operativo</b>  <b>Infrastrutture, Cloud &amp; Sicurezza</b>	<b>9 obiettivi</b> <b>45% del totale</b>

AMBITO	VETTORI	OBIETTIVI
<b>Servizi verso altre P.A., cittadini e imprese</b>	 <b>Customer Centricity</b>  <b>Open Innovation</b>  <b>Data Hub</b>	<b>11 obiettivi</b> <b>55% del totale</b>

Figura 2 Quadro di sintesi degli obiettivi digitali del Piano Innovazione Digitale 2022-2024

L'implementazione e la realizzazione degli obiettivi di **Digitalizzazione, Semplificazione e Accessibilità** è perseguita dal Ministero attraverso l'evoluzione di **quattro cantieri progettuali** (cfr. capitolo 4), sviluppati sulla base di quanto descritto nel Piano di Innovazione Digitale 2022-2024 e delle esigenze e priorità del Ministero. Nel dettaglio si riporta di seguito la **descrizione** sintetica di ognuno dei cantieri:

- **Cantiere 1 - SVILUPPO DELLE COMPETENZE DIGITALI TECNICHE E SOFT:** Sviluppare le competenze del Personale del Ministero, attraverso percorsi formativi mirati;
- **Cantiere 2 - ANALISI E DIGITALIZZAZIONE DEI SERVIZI E PROCESSI INTERNI:** Allineare il modello operativo ai benchmark definiti dal Ministero in ottica di digitalizzazione ed integrazione delle nuove modalità di lavoro;
- **Cantiere 3 - INIZIATIVE DIGITALI NEL CUSTOMER SERVICE (URP ONLINE):** Fornire servizi personalizzati, efficienti e sicuri, migliorare la customer satisfaction e monitorare gli avanzamenti tramite dashboard;
- **Cantiere 4 - CAMPAGNE DI COMUNICAZIONE E COINVOLGIMENTO:** Creare un network collaborativo all'interno del quale condividere trend, buone pratiche, tematiche digitali e generare nuove idee innovative.

I **quattro cantieri progettuali** rispondono alle principali esigenze del Ministero, anche in linea con quanto descritto nel Piano Integrato per le Attività e l'Organizzazione 2023-2025. Il loro sviluppo è strutturato tale da essere flessibile rispetto alla nascita di nuove esigenze e/o nuovi adempimenti burocratici.

## 2 Contesto e sfide per il triennio

Il processo di digitalizzazione ha subito un’accelerazione nell’ultimo periodo storico, in ragione di una crescente esigenza di introdurre applicazioni, infrastrutture e dotazioni tecnologiche. In tale ottica, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha adottato una nuova **strategia** per la definizione del processo di innovazione che pone al centro **l’organizzazione digitale, il cittadino e i servizi erogati**. Tale strategia ha l’obiettivo di semplificare e innovare i **processi di funzionamento** e di garantire un sistema più efficiente ed efficace, seguendo le disposizioni europee e nazionali, facilitando l’accesso ai servizi anche agli utenti maggiormente svantaggiati, riducendo così la distanza tra le Pubbliche Amministrazioni e i cittadini. Il digitale diviene, quindi, un elemento imprescindibile al fine di rendere più efficiente il lavoro ad oggi sempre più agile, i processi interni e l’interazione e la collaborazione con gli **stakeholder** esterni al Ministero. Il contesto socioeconomico attuale ha inoltre risaltato l’esigenza di costruire una **nuova organizzazione digitale** che si basi sui seguenti **obiettivi**:

- Creazione di una nuova cultura digitale adatta all’utilizzo delle nuove tecnologie;
- Cooperazione tra le Pubbliche Amministrazioni sfruttando la digitalizzazione dei processi e migliorando la gestione in tempo reale dei flussi informativi;
- Porsi come collettore del “mondo sociale” delle Pubbliche Amministrazioni migliorando la qualità del rapporto con i cittadini ed i servizi offerti ad essi;
- Implementare una gestione intelligente del flusso informativo, in grado di migliorare il monitoraggio e la programmazione di nuove iniziative.

### 2.1 Nuovo contesto di riferimento, aggiornamento e attualizzazione al 2023

A seguito del mutato contesto sociale, politico e tecnologico si è ritenuto necessario aggiornare la **strategia** e gli **obiettivi del Piano di Innovazione Digitale** del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali per poter rispondere efficacemente alle nuove esigenze.

Come è noto, nell’ultimo biennio le misure di contenimento del contagio da Covid-19 hanno richiesto la definizione di un **nuovo assetto organizzativo più flessibile**, attraverso il quale è stato possibile individuare un nuovo equilibrio che assicuri la **produttività amministrativa** e una **migliore efficacia** nel raggiungimento degli obiettivi. Con l’adozione di modalità di lavoro ibrido è stato possibile conciliare in modo flessibile il lavoro in presenza con quello agile, grazie anche allo sviluppo di **innovazioni tecnologiche** e allo studio di **soluzioni logistiche**, la cui sinergia permetterà di offrire un servizio ai cittadini efficiente rispondendo alle esigenze di sicurezza e performance del personale interno. Pertanto, l’implementazione del processo di digitalizzazione dovrà coinvolgere sia i **servizi interni**, rivolti all’efficienza dell’azione amministrativa, sia **quelli rivolti all’utenza esterna** all’Amministrazione.

Per poter rispondere alle nuove esigenze e in coerenza con quanto definito all’interno del PIAO<sup>1</sup>, dell’Atto di indirizzo del nuovo Ministro del Lavoro in particolare relativamente all’innovazione tecnologica, la Direzione Generale dell’Innovazione tecnologica, delle risorse strumentali e della comunicazione ha ritenuto necessario allineare gli **obiettivi** del presente Piano di Innovazione Digitale 2022-2024 come segue:

- **Semplificazione:** migliorare la trasparenza amministrativa e la comprensibilità della produzione normativa e amministrativa; promuovere processi di semplificazione e organizzazione; monitorare costantemente i servizi offerti e le politiche introdotte, utili a valutare l’andamento del mercato del lavoro;
- **Digitalizzazione:** digitalizzare documenti e atti implementando sistemi innovativi di *repository* e ricerca all’interno dei canali ufficiali ministeriali (sito Internet, intranet, URP online, ecc.); attivare

<sup>1</sup> Il Piano Integrato di Attività ed Organizzazione 2022-2024, pubblicato dal Ministero a giugno 2022 e in corso di aggiornamento nella versione 2023-2025.

nuovi canali per il controllo della qualità dei servizi digitali e di comunicazione; reingegnerizzare e digitalizzare i processi chiave;

- **Piena accessibilità:** migliorare l'accessibilità nella ricerca di dati, documenti e atti, semplificandone la fruibilità; adeguare i criteri di accessibilità rispetto alle disposizioni di AgID; informare i cittadini/utenti, far conoscere il Ministero e promuoverne i servizi full digital sempre disponibili e tracciabili; aprire nuovi spazi di partecipazione e coinvolgimento per rafforzare il rapporto di fiducia tra cittadini e Stato.

Il **processo di transizione digitale**, gestito dal Responsabile per la Transizione al Digitale e che coinvolge la progettazione delle attività di competenza delle diverse Direzioni Generali del Ministero, si concretizza in un costante **sviluppo di infrastrutture digitali** per la modernizzazione dei processi interni e l'erogazione dei servizi agli stakeholder e richiede la pianificazione e realizzazione di azioni volte al **miglioramento delle competenze digitali**<sup>2</sup> del proprio personale. Pertanto, l'obiettivo è quello di adottare strumenti all'avanguardia e metodologie innovative che coinvolgano tutto il Personale attraverso l'organizzazione di percorsi di apprendimento e aggiornamento continuo per la creazione e diffusione di una cultura digitale.

La creazione, infatti, di un ambiente di lavoro moderno e digitale deve necessariamente essere supportata attraverso strumenti tecnologici innovativi e nuove modalità di lavoro. Gli strumenti digitali e applicativi informatici attualmente in uso all'interno dell'Amministrazione verranno aggiornati al fine di rispondere alle esigenze del Ministero di **migliorare i servizi interni** (rivolti ai dipendenti) ed **esterni** (rivolti ai cittadini e ad altre Pubbliche Amministrazioni) e di creare e diffondere una cultura digitale. L'obiettivo è quello di continuare ad alimentare e perfezionare le nuove modalità di lavoro agile diventate ormai la normalità.

Per quanto riguarda la **diffusione di una cultura digitale** in linea con quanto emanato dall'Agenzia per l'Italia Digitale, il Ministero sta sviluppando un cantiere riguardante lo sviluppo delle competenze digitali, incentrato sulla creazione di **percorsi di formazione ad hoc** aventi come **principali macro-tematiche** le seguenti:

- Alfabetizzazione su informazioni e dati;
- Comunicazione e collaborazione
- Creazione di contenuti digitali;
- Utilizzo di strumenti digitali;
- Sicurezza.

Si terrà, inoltre, conto degli strumenti messi a disposizione dal Dipartimento della Funzione Pubblica e da altri soggetti istituzionali per la formazione specifica dei dipendenti della P.A. in favore di un aumento delle **competenze informatiche** e digitali di base nonché della **security awareness**.

In merito a quest'ultimo punto, l'Amministrazione evidenzia come prioritario lo sviluppo, di pari passo con le competenze digitali e gli strumenti informatici, della **cybersecurity**. Con l'evoluzione digitale aumentano, infatti, anche i rischi connessi alla fuga di dati, alla sicurezza dei dati personali e agli attacchi dei malintenzionati. Per tale ragione, sarà necessario mettere in campo tutte le azioni atte a prevenire e mitigare il più possibile gli impatti di eventuali attività malevole, diffondendo le capacità necessarie per prevenire quanto appena descritto.

Infine, lo sviluppo della tecnologia dovrà consentire di potenziare le **misure di contrasto e di prevenzione di ogni forma di corruzione e quelle per la trasparenza**. Al fine di dare seguito a quanto previsto dalla normativa per il PIAO, si dovrà proseguire con la strategia di integrazione con le misure organizzative volte all'effettuazione dell'azione amministrativa, affinando la coerenza tra le azioni previste nel Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (di seguito anche PTPCT) e gli atti programmati del ciclo della performance con applicativi informativi in grado di mettere a sistema tutte le informazioni.

<sup>2</sup> Il miglioramento delle competenze digitali deve rispondere alle richieste esposte nella *European Skills Agenda* e deve essere coerente con le riforme e gli investimenti previsti dal PNRR dedicati alla formazione e riqualificazione dei dipendenti della Pubblica Amministrazione.

## 2.2 Nuovi paradigmi digitali organizzativi e tecnologici

Il rapido **avvento del digitale** ha portato cambiamenti profondi a livello organizzativo e lavorativo, affermando quale canale fondamentale attraverso cui si articolano i flussi di lavoro sia nelle realtà imprenditoriali che nel settore pubblico.

Sulla base delle analisi elaborate dal Ministero, si evince come, anche nella Pubblica Amministrazione, la portata dell'utilizzo della tecnologia abbia mutato la considerazione della Funzione ICT all'interno delle organizzazioni, assumendo un ruolo sempre più abilitante e di primo piano a supporto della *mission* istituzionale.

La tecnologia ha reso possibile l'introduzione della nuova **modalità di lavoro da remoto** che il **Ministero è stato in grado di adottare** grazie alla disponibilità di piattaforme e infrastrutture che già da tempo erano state attivate in ragione di una programmazione strategica e visionaria orientata all'innovazione. In tale contesto, il Ministero ha potuto **garantire servizi, infrastrutture e dotazione informatica al proprio Personale adattandosi ai nuovi trend tecnologici**.

La Direzione Generale dell'innovazione tecnologica, delle risorse strumentali e della comunicazione si candida dunque a continuare e rafforzare il proprio ruolo quale **partner strategico e advisory tecnologico** a supporto della *mission* e delle sempre più diversificate competenze affidate al Ministero su base normativa, supportando efficacemente una sempre più crescente **domanda di servizi digitalizzati** da parte dei "clienti", interni ed esterni.

Dunque, si prospetta un futuro in cui sarà necessario **ridisegnare nuovi paradigmi organizzativi e tecnologici**. La relazione tra organizzazione e tecnologia è infatti circolare: la tecnologia abilita nuove soluzioni che necessitano di cambiamenti organizzativi, i quali, evolvendosi, richiedono nuove tecnologie a supporto. L'adozione massiva di questi ultimi tempi rispetto alcune tecnologie ha reso le organizzazioni e le persone più digitali di prima.

A **livello organizzativo** sarà fondamentale considerare:

- L'adozione di un **modello** efficiente, flessibile e adattivo rispetto ai cambiamenti di contesto, fortemente interconnesso nelle sue articolazioni, caratterizzato da processi semplificati e digitalizzati;
- L'introduzione di **nuove modalità di lavoro**, basate sul lavoro collaborativo per obiettivi comuni, organizzato in autonomia da team cross-funzionali e supportato da servizi digitali;
- L'integrazione negli **ecosistemi di appartenenza** per una maggiore cooperazione e sinergia tra attori diversificati utile a semplificare o lanciare nuovi servizi digitali.

A **livello tecnologico**, la trasformazione delle infrastrutture informatiche intrapresa nel corso degli ultimi anni vede l'affermarsi, nella generalità delle organizzazioni, dell'adozione del paradigma *Cloud* e della transizione di un numero sempre più rilevante di servizi su piattaforme abilitanti tale modello, con significativi benefici in termini di efficienza, scalabilità e portabilità.

Nell'ambito della realizzazione del *software*, gli studi di settore e l'esempio dei maggiori *provider* di servizi IT indicano un progressivo abbandono del paradigma dell'applicazione "monolitica" in favore del concetto di *software* altamente modulari, componibili, più semplici, mantenibili, autonomi e riutilizzabili. L'approccio è perfettamente complementare alle infrastrutture *Cloud* e consente una maggiore agilità e rapidità di realizzazione e manutenzione del *software* nonché una facilità di implementazione su altri dispositivi (*smartphone*, *tablet*, *totem*, *smart TV*, ecc.).

I **dati** all'interno delle organizzazioni ricoprono ormai non solo un ruolo fondamentale per l'operatività, ma assumono anche – e sempre di più – una valenza strategica per il processo decisionale. Oggigiorno è indi-

spensabile per un'organizzazione dotarsi di infrastrutture e sistemi appositamente studiati per la valorizzazione di tutti i dati, la gestione del loro ciclo di vita, la loro qualità, la loro condivisione, le rappresentazioni e le analisi di quest'ultimi. Il mercato offre soluzioni sempre più raffinate (*big data, cognitive computing, predictive analytics*, ecc.) che mirano a spostare l'obiettivo finale dalla semplice analisi dei fenomeni accaduti alla previsione degli stessi nel futuro. Un altro elemento importante da tenere in considerazione riguarda l'aumento delle **applicazioni di tecnologie** meno convenzionali, ma ormai mature per un utilizzo operativo.

Gli analisti di mercato confermano che i seguenti **trend** sono già ampiamente adottati o lo diventeranno nel breve periodo a supporto degli obiettivi strategici della Pubblica Amministrazione:

- **Cloud computing**, una tecnologia informatica che consente di sfruttare la rete internet per distribuire risorse *software* e *hardware* all'interno di *data center* dei vari fornitori di servizi *Cloud*. Tale servizio viene offerto da organizzazioni definite *Cloud Provider* che si occupano dell'assegnazione delle risorse e, a richiesta, anche della gestione completa del servizio.
- **Big Data & Open Data Management**, la gestione di un'enorme mole di dati in termini di volume, varietà e velocità di produzione attraverso nuove tecnologie e metodologie che permettono di processare, estrarre informazioni, analizzare e mettere in relazione dati eterogenei in modo più efficiente e più attendibile a supporto di decisioni aziendali future.
- **Servizi componibili**, tecnologie capaci di sviluppare e organizzare l'architettura dei *software* secondo servizi che sono composti di servizi indipendenti di piccole dimensioni che comunicano tra loro tramite API ben definite. Questi servizi sono controllati da piccoli team autonomi e le loro architetture permettono di scalare e sviluppare le applicazioni in modo più rapido e semplice, permettendo di promuovere l'innovazione e accelerare il *time-to-market* di nuove funzionalità.
- **Internet of things**, l'insieme delle connessioni Internet operate da oggetti e da luoghi senza che ci sia l'intervento di operatori umani. Gli oggetti possono collegarsi alla rete, comunicare il proprio status e dati sul proprio operato ed accedere ad informazioni utili per il proprio funzionamento, in modo del tutto automatico. È considerata una delle principali tecnologie in grado di incrementare l'automazione e quindi l'efficienza aziendale.
- **Cybersecurity Mesh**, un approccio basato su un'architettura distribuita per gestire la sicurezza informatica in modo scalabile, flessibile e affidabile. Questo approccio permette di proteggere tutte le risorse e i dispositivi aziendali, anche quelli che si trovano all'esterno della rete aziendale: garantisce la flessibilità necessaria per proteggere l'azienda e modificare le *policy*, senza ostacolarne la crescita. La rete di sicurezza informatica ridefinisce il perimetro da proteggere, mettendo al centro le persone e i dispositivi: infatti viene fornito il livello di sicurezza necessario affinché tutti, indipendentemente dalla propria posizione, possano accedere in modo sicuro a qualsiasi risorsa digitale.

### 2.3 Quadro normativo digitale

In un'ottica sempre più improntata alla digitalizzazione, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha predisposto una **strategia** per la definizione del processo di innovazione, evoluzione e riorganizzazione dell'Amministrazione in risposta alla continua domanda di una P.A. digitale che possa adeguarsi al contesto attuale.

A tal proposito, il Ministero prende in considerazione costantemente i **percorsi di innovazione** registrati nelle diverse realtà per valutarne i benefici e l'opportunità di considerarli nella propria evoluzione organizzativa e tecnologica. Il mondo degli Enti Pubblici e delle P.A. rappresenta un fondamentale ecosistema di confronto per l'Amministrazione, in termini di:

- Modelli organizzativi;
- Evoluzione in ambito IT;
- Tecnologie emergenti.

All'interno del contesto normativo digitale, la Commissione Europea ha messo a disposizione lo strumento del **«NextGenerationEU» (NGEU)**, il cui piano ha previsto un finanziamento economico di 235,14 miliardi di euro ed è articolato in **6 missioni**, che rappresentano le aree tematiche strutturali di intervento:

- Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo;
- Rivoluzione verde e transizione ecologica;
- Infrastrutture per una mobilità sostenibile;
- Istruzione e Ricerca;
- Inclusione e Coesione;
- Salute.

All'interno del programma confluisce il **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)**, che ha dato inizio ad interventi e azioni per costruire un'Italia nuova, dotandola degli strumenti necessari per affrontare le sfide ambientali, tecnologiche e sociali di oggi e di domani.

Nella cornice del contesto comunitario, l'UE ha da tempo avviato la creazione di un **mercato unico digitale** libero e sicuro con accesso attraverso il portale «*Your Europe*», con l'obiettivo di fornire supporto a cittadini e imprese riguardo i diritti e le opportunità del mercato unico continentale.

Inoltre, la Commissione ha presentato il **“Digital Compass 2030”**, una visione e prospettive per la trasformazione digitale dell'Europa entro il 2030. Questa visione per il decennio digitale dell'UE si sviluppa intorno a **quattro aree**:

- Competenze;
- Infrastrutture digitali sicure;
- Trasformazione digitale delle imprese;
- Digitalizzazione dei servizi pubblici.

L'insieme di norme e disposizioni digitali per le P.A., di carattere generale e programmatico, è condotto dall'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID), che ha pubblicato l'aggiornamento del **Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione 2023-2025**. Lo strumento è essenziale per promuovere la trasformazione digitale del Paese e, in particolare, quella della Pubblica Amministrazione italiana.

Gli **obiettivi strategici** del Piano Triennale pubblicato da AgID sono:

- Favorire lo **sviluppo di una società digitale**, dove i servizi mettono al centro i cittadini e le imprese;
- Promuovere lo **sviluppo sostenibile, etico ed inclusivo**, attraverso **l'innovazione e la digitalizzazione al servizio delle persone**, delle comunità e dei territori, nel **rispetto della sostenibilità ambientale**;
- Contribuire alla **diffusione delle nuove tecnologie digitali** sul territorio italiano.

Il Piano Triennale di AgID si basa su due componenti:

- **Componente tecnologica**, dove sono descritte 6 componenti di ambito tecnologico: “Servizi”, “Dati”, “Piattaforme”, “Infrastrutture”, “Interoperabilità” e “Sicurezza Informatica”. Ogni componente tecnologica presenta degli **obiettivi specifici** e delle **indicazioni temporali** a cui la P.A. deve fare riferimento.
- **Componente governance**, all'interno del Piano sono presenti due capitoli dedicati alla descrizione delle componenti non legate all'ambito strettamente tecnologico e sono: “Strumenti e modelli per l'innovazione” e “Governare la trasformazione digitale”. Sono capitoli che trattano possibili progettualità innovative da poter svolgere anche con altre Amministrazioni e/o soggetti privati (quali *open innovation* e collaborazioni esterne), modalità di coinvolgimento attivo delle amministrazioni e dei territori, sviluppo e rafforzamento del ruolo del RTD e delle sue competenze e responsabilità all'interno dell'Amministrazione ed adozione di regole e principi guida sull'integrazione dei servizi rivolti al cittadino e dei servizi interni all'Amministrazione.

All'interno del Piano ciascuna componente è suddivisa in **Obiettivi** (alcuni specifici per le P.A. altri specifici AgID) e **Risultati Attesi** dedicati per ciascun obiettivo definito.

Inoltre, per supportare le pubbliche amministrazioni nella definizione ed elaborazione dei piani strategici per l'innovazione tecnologica, AgID ha pubblicato il **modello standard per la redazione** del piano denominato **"Format PT"**. L'obiettivo del modello è di standardizzare e rendere omogenei i Piani triennali ICT e facilitare l'attività di elaborazione.

### 2.3.1 Focus: AgID e il Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione 2021-2023

L'aggiornamento 2021-2023 del Piano Triennale pubblicato da AgID ha l'obiettivo di consolidare l'attenzione sulla realizzazione delle azioni previste e sul monitoraggio e di introdurre elementi di novità, in coerenza con l'attuazione del PNRR. Il Piano si basa sui seguenti **principi guida** al fine di uniformare le strategie della digitalizzazione di tutte le amministrazioni nel nostro Paese:

- **Digital & mobile first** (digitale e mobile come prima opzione): principio che indirizza le pubbliche amministrazioni a realizzare servizi digitali accessibili esclusivamente con sistemi di identità digitale;
- **Cloud first** (*Cloud* come prima opzione): principio che riguarda in fase di definizione di un nuovo progetto e di sviluppo di nuovi servizi, come prima scelta l'adozione di tecnologia *Cloud*, tenendo all'interno dell'amministrazione conto della necessità di prevenire il rischio di *lock-in*;
- **Servizi inclusivi e accessibili**: linea guida che indica che le pubbliche amministrazioni devono progettare servizi pubblici digitali inclusivi al fine di rispondere alle diverse esigenze delle persone e dei singoli territori, garantendo l'interoperabilità *by design* per funzionare in modalità integrata e senza interruzioni in tutto il mercato unico espandendo le opportune API;
- **Dati pubblici un bene comune**: il patrimonio informativo della Pubblica Amministrazione viene definito con un bene fondamentale per lo sviluppo del Paese e quindi deve essere valorizzato e reso disponibile ai cittadini e alle imprese, in forma aperta e interoperabile;
- **Sicurezza e privacy by design**: linee guida che indicano che i servizi digitali devono essere progettati ed erogati in modo sicuro e garantire la protezione dei dati personali;
- **User-centric, data driven e agile**: le Amministrazioni dovranno sviluppare i servizi digitali, prevedendo modalità agili di miglioramento continuo, partendo dall'esperienza dell'utente e basandosi sulla continua misurazione di prestazioni e utilizzo e rendendo disponibili a livello transfrontaliero i servizi pubblici digitali rilevanti secondo il principio transfrontaliero *by design*;
- **Once only**: principio che indica che le Pubbliche Amministrazioni devono evitare di chiedere ai cittadini e alle imprese informazioni già fornite;
- **Codice aperto**: secondo AgID le Pubbliche Amministrazioni devono prediligere l'utilizzo di software con codice aperto e, nel caso di software sviluppato per loro conto, deve essere reso disponibile il codice sorgente.

Le **componenti tecnologiche** su cui si definisce il Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione 2020-2022 sono le seguenti:

- **Servizi** | Il miglioramento della qualità dei servizi pubblici digitali costituisce la premessa indispensabile per l'incremento del loro utilizzo da parte degli utenti, siano questi cittadini, imprese o altre amministrazioni pubbliche. In questo processo di trasformazione digitale, è essenziale che i servizi abbiano un chiaro valore per l'utente; questo obiettivo richiede un approccio multidisciplinare nell'adozione di metodologie e tecniche interoperabili per la progettazione di un servizio. Occorre quindi agire su più livelli e migliorare la capacità delle pubbliche amministrazioni di generare ed erogare servizi di qualità attraverso:
  - Un utilizzo più consistente di soluzioni *Software as a Service* già esistenti;
  - Il riuso e la condivisione di software e competenze tra le diverse amministrazioni;
  - L'adozione di modelli e strumenti validati a disposizione di tutti;

- Il costante monitoraggio da parte delle P.A. dei propri servizi on line.
- **Dati** | La valorizzazione del patrimonio informativo pubblico è un obiettivo strategico per la Pubblica Amministrazione, soprattutto per affrontare efficacemente le nuove sfide dell'economia dei dati (*data economy*), supportare la costruzione del mercato unico europeo per i dati definito dalla Strategia europea in materia di dati, garantire la creazione di servizi digitali a valore aggiunto per cittadini e imprese. A tal fine, è necessario ridefinire una nuova *data governance* coerente con la Strategia europea e con il quadro delineato dalla nuova Direttiva europea sull'apertura dei dati e il riutilizzo dell'informazione del settore pubblico. È quindi opportuno individuare le principali problematiche e sfide che l'attuale *data governance* del patrimonio informativo pubblico pone per delineare le motivazioni e gli obiettivi di una Strategia nazionale dati, anche in condivisione con i portatori di interesse pubblici e privati.
- **Piattaforme** | Le Piattaforme attraverso i loro strumenti consentono di ridurre il carico di lavoro delle pubbliche amministrazioni, sollevandole dalla necessità di dover realizzare *ex novo* funzionalità, riducendo i tempi e i costi di attuazione dei servizi, garantendo maggiore sicurezza informatica ed alleggerendo la gestione dei servizi della pubblica amministrazione. Si tratta quindi di piattaforme tecnologiche che nascono per supportare la razionalizzazione dei processi di *back-office* della P.A., al fine di migliorare l'efficienza e generare risparmi economici, per favorire la semplificazione e la riduzione degli oneri amministrativi a carico di imprese, professionisti e cittadini, nonché per stimolare la creazione di nuovi servizi digitali. Le piattaforme favoriscono la realizzazione di processi distribuiti e la standardizzazione dei flussi di dati tra amministrazioni. Il Piano prosegue inoltre nel percorso di evoluzione delle piattaforme esistenti (es. SPID, PagoPA, ANPR, CIE, FSE, NoiPA, ecc.) e individua una serie di azioni volte a promuovere i processi di adozione, ad aggiungere nuove funzionalità e ad adeguare costantemente la tecnologia utilizzata e i livelli di sicurezza.
- **Infrastrutture** | Lo sviluppo delle infrastrutture digitali è parte integrante della strategia di modernizzazione del settore pubblico poiché queste sostengono l'erogazione sia di servizi pubblici a cittadini e imprese sia di servizi essenziali per il Paese. Tali infrastrutture devono essere affidabili, sicure, energeticamente efficienti ed economicamente sostenibili. L'evoluzione tecnologica espone, tuttavia, i sistemi a nuovi e diversi rischi, anche con riguardo alla tutela dei dati personali. Lo scenario delineato pone l'esigenza immediata di attuare un percorso di razionalizzazione delle infrastrutture con l'obiettivo di:
  - Garantire la sicurezza dei servizi erogati tramite infrastrutture classificate come gruppo B, mediante la loro migrazione verso *data center* più sicuri e verso infrastrutture e servizi *Cloud* qualificati da AgID secondo il modello *Cloud* della P.A.;
  - Evitare che le amministrazioni costruiscano nuovi *data center* al fine di ridurre la frammentazione delle risorse e la proliferazione incontrollata di infrastrutture con conseguente moltiplicazione dei costi.
- **Interoperabilità** | L'interoperabilità permette la collaborazione e l'interazione telematica tra pubbliche amministrazioni, cittadini e imprese, favorendo l'attuazione del principio *once only* e recependo le indicazioni dell'*European Interoperability Framework*. La Linea guida sul Modello di Interoperabilità per la P.A. (di seguito **Linea guida**) individua gli standard e le loro modalità di utilizzo per l'implementazione delle API favorendo:
  - L'aumento dell'interoperabilità tra P.A. e tra queste e cittadini/imprese;
  - La qualità e la sicurezza delle soluzioni realizzate.
- **Sicurezza Informatica** | I servizi digitali erogati dalla Pubblica Amministrazione sono cruciali per il funzionamento del sistema Paese. Si evidenzia che la minaccia cibernetica cresce continuamente in quantità e qualità, determinata anche dall'evoluzione delle tecniche di ingegneria sociale volte a ingannare gli utenti finali dei servizi digitali sia interni alla P.A. che fruitori dall'esterno. L'esigenza per la P.A. di contrastare tali minacce diventa fondamentale in quanto garantisce non solo la disponibilità

lità, l'integrità e la riservatezza delle informazioni proprie del Sistema informativo della Pubblica Amministrazione, ma è il presupposto per la protezione del dato che ha come conseguenza diretta l'aumento della fiducia nei servizi digitali erogati dalla P.A. I punti focali di questo capitolo sono le tematiche relative al *Cyber Security Awareness*, in quanto da tale consapevolezza possono derivare le azioni organizzative necessarie a mitigare il rischio connesso alle potenziali minacce informatiche.

Le componenti tecnologiche su cui si definisce il Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione 2023-2025 sono le seguenti:

▪ **Strumenti e Modelli per l'innovazione**

- Gli strumenti e i modelli di innovazione dei processi della P.A. agevolano i programmi di ricerca e sviluppo pubblici e privati e questi, a propria volta, incidono sulla competitività del tessuto produttivo del Paese. L'*Open Innovation procurement* applicato alle *Smart Cities* ed in futuro ad altre applicazioni verticali ne è un chiaro esempio e costituisce uno strumento efficace di innovazione sociale e per la riduzione delle diseguaglianze e delle diversità;
- La rete di poli di innovazione rende facilmente accessibili le competenze specialistiche per il miglioramento dei processi produttivi, dei prodotti e dei servizi sia alle aziende del territorio sia alle P.A. centrali e locali, andando a realizzare un circolo virtuoso nel quale l'innovazione aumenta la domanda di servizi digitali dei cittadini generando ulteriore innovazione;
- L'innovazione come bene pubblico comporta l'estensione di tale circolo virtuoso, con azioni positive nei confronti dei soggetti più deboli della società.

▪ **Governare la trasformazione digitale**

- Rafforzare le leve per l'innovazione delle P.A.;
- Rafforzare le competenze digitali per la P.A. e per il Paese e favorire l'inclusione digitale;
- Migliorare i processi di trasformazione digitale e di innovazione della P.A.

### 2.3.2 Focus: *Strategia Cloud Italia* | Documento sintetico di indirizzo strategico per l'implementazione e il controllo del Cloud della PA

All'interno del processo di trasformazione digitale della società e della PA, è stata elaborata la *Strategia Cloud Italia* con l'obiettivo di fornire l'indirizzo strategico per l'implementazione e il controllo di soluzioni Cloud nella Pubblica Amministrazione. La migrazione al Cloud permette alle pubbliche amministrazioni di fornire **servizi digitali** e di disporre di **infrastrutture tecnologiche sicure, efficienti e affidabili**, in linea con i **principi di tutela della privacy**, con le raccomandazioni delle istituzioni europee e nazionali, mantenendo le necessarie garanzie di autonomia strategica del Paese, di sicurezza e controllo nazionale sui dati. Per la PA, il ricorso al Cloud permette da una parte di assicurare una maggiore qualità, efficienza ed efficacia dei servizi pubblici, dall'altra di sostenere e creare nuove opportunità di sviluppo per l'economia digitale del Paese. Inoltre, il Cloud contribuisce alla riduzione dei costi e all'efficienza energetica anche nell'ottica della sostenibilità ambientale. Al contempo, i differenti paradigmi architettonici e le modalità di erogazione dei servizi, impongono la necessità di adottare una strategia nazionale organica che possa imporre le necessarie garanzie di autonomia strategica e di resilienza del Paese, nonché di sicurezza e controllo nazionale dei dati dei cittadini e dei servizi offerti. Il documento *"Strategia Cloud Italia"* si pone, pertanto, l'obiettivo di definire **un piano strategico** di indirizzo per l'**adozione del Cloud Computing nella PA**, alla luce delle sfide e dei rischi emergenti.

In tale prospettiva, la strategia si muove lungo tre direttive fondamentali:

1. **La creazione del Polo Strategico Nazionale (PSN):** un'infrastruttura nazionale per l'erogazione di servizi Cloud, la cui gestione e controllo di indirizzo siano autonomi da fornitori extra UE. Il PSN ha infatti l'obiettivo di dotare la PA di tecnologie e infrastrutture Cloud che possano beneficiare delle più alte garanzie di affidabilità, resilienza e indipendenza. A tal fine, si prevede che il PSN sia distribuito geograficamente sul territorio nazionale presso siti opportunamente identificati, al fine di garantire adeguati livelli di continuità operativa e tolleranza ai guasti. La gestione operativa del PSN

sarà affidata a un fornitore qualificato sulla base di opportuni requisiti tecnico-organizzativi. Il fornitore dovrà garantire il controllo sui dati in conformità con la normativa in materia, nonché rafforzare la possibilità della PA di negoziare adeguate condizioni contrattuali con i fornitori di servizi Cloud.

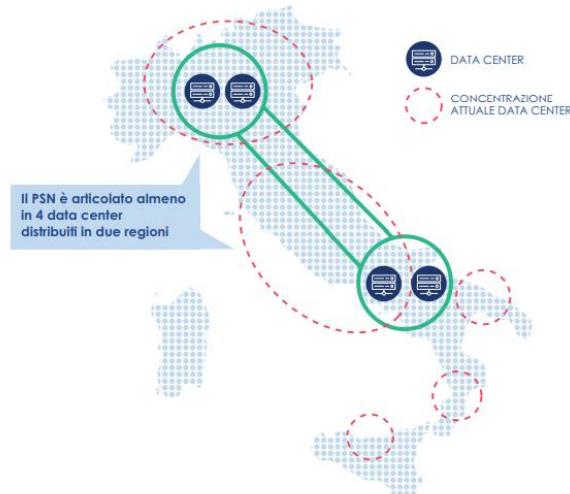


Figura 3: Il Polo Strategico Nazionale

**2. La qualificazione dei fornitori di Cloud pubblico e dei loro servizi:** un percorso che verrà utilizzato per garantire che le caratteristiche e i livelli di servizio dichiarati siano in linea con i requisiti necessari di sicurezza, affidabilità e rispetto delle normative rilevanti. Sulla base dell'analisi delle soluzioni tecnologiche e organizzative disponibili sul mercato, è stata redatta la qualificazione dei servizi Cloud, di seguito il dettaglio:

- I servizi di Cloud Pubblico non qualificato (extra UE/UE), ovvero quei servizi che non rispondono ai criteri tecnico-organizzativi e normativi individuati in precedenza
- I servizi di Cloud Pubblico qualificato (UE) compatibili con legislazioni rilevanti in materia (es. GDPR e NIS) che consentono la localizzazione dei dati in UE e il rispetto di requisiti di sicurezza tecnico-organizzativi, tipicamente sulla base di sistemi di cifratura granulare gestiti dal fornitore CSP10
- I servizi di Cloud pubblico con controllo on-premise dei meccanismi di sicurezza, c.d. Cloud Pubblico Criptato (IT), che consentono di incrementare significativamente il livello di controllo sui dati e servizi, introducendo un maggior livello di autonomia dai CSP extra-UE nella gestione operativa e il controllo delle infrastrutture tecnologiche
- Soluzioni di Cloud privato e ibrido, infine, permettono la localizzazione dei dati in Italia e maggior isolamento dalle regioni pubbliche dei principali CSP. Tali garanzie di autonomia sono ottenute mediante la gestione operativa da parte di un fornitore soggetto a vigilanza e monitoraggio pubblico

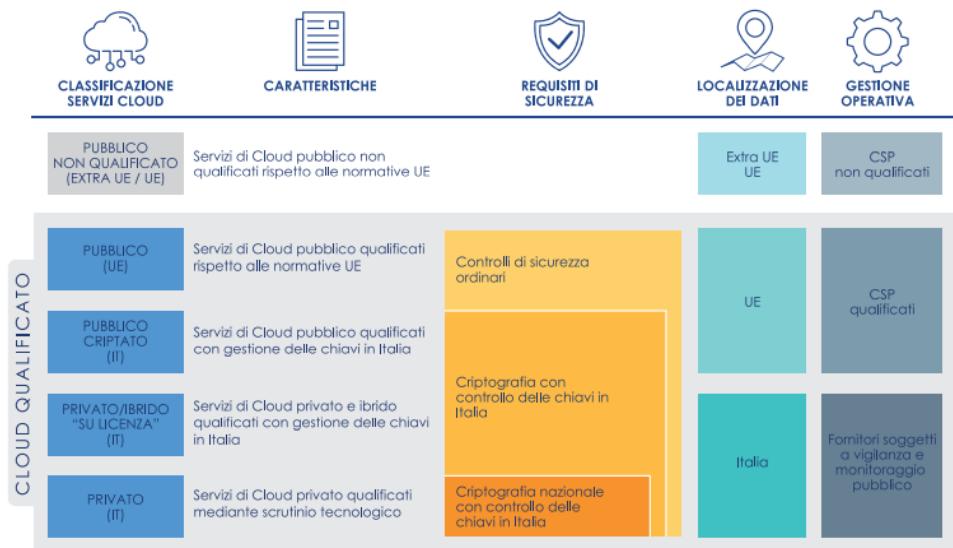


Figura 4: La classificazione dei fornitori di Cloud pubblico

3. **La classificazione dei dati e dei servizi gestiti dalle pubbliche amministrazioni:** Lo sviluppo di una metodologia di classificazione dei dati e dei servizi per permettere una migrazione di questi verso la soluzione Cloud più opportuna (PSN o Cloud pubblico qualificato)

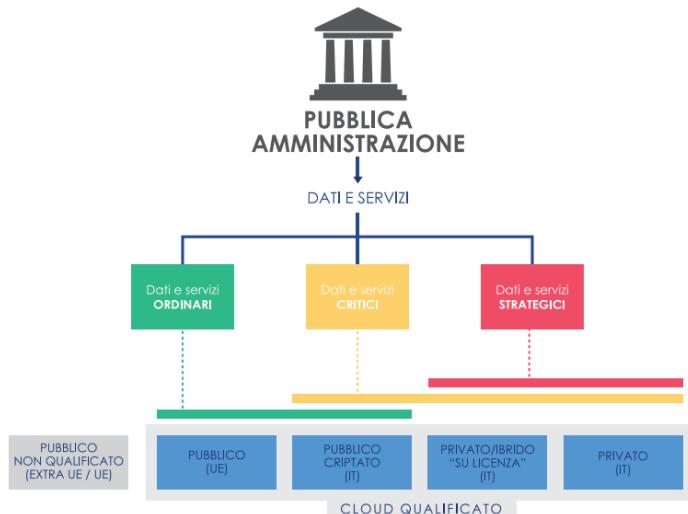


Figura 5: Dati e Servizi

Le classi dei dati e servizi sono identificate sulla base del danno che una loro compromissione, in termini di confidenzialità, integrità e disponibilità, provocherebbe al sistema Paese. Tali classi sono:

- Strategico: dati e servizi la cui compromissione può avere un impatto sulla sicurezza nazionale
- Critico: dati e servizi la cui compromissione potrebbe determinare un pregiudizio al mantenimento di funzioni rilevanti per la società, la salute, la sicurezza e il benessere economico e sociale del Paese
- Ordinario: dati e servizi la cui compromissione non provochi l'interruzione di servizi dello Stato o, comunque, un pregiudizio per il benessere economico e sociale del Paese

Questa classificazione astrae da specifiche normative e requisiti di sicurezza descrivendo esclusivamente l'impatto per il sistema Paese di una eventuale compromissione di certi dati e servizi.

La migrazione verso i diversi servizi Cloud qualificati ed eventualmente all'interno del PSN dovrà essere governata tramite un processo centralizzato, agevole e uniforme per tutte le amministrazioni. Di seguito il piano proposto per l'implementazione della strategia Cloud:

- FASE 1 - Pubblicazione del bando di gara per la realizzazione del PSN: al più tardi entro la fine del 2021 si procederà a pubblicare il bando di gara per la realizzazione del PSN
- FASE 2 - Aggiudicazione e Realizzazione del PSN: al più tardi entro la fine del 2022 dovrà avvenire l'aggiudicazione del bando di gara
- FASE 3 - Migrazione delle amministrazioni: a partire dalla fine del 2022 dovrà iniziare la migrazione della PA verso il PSN, da concludersi entro la fine del 2025. Nella fase di migrazione verrà data precedenza alle PAC che attualmente operano con data center propri classificati, secondo il censimento AgID del patrimonio ICT della PA, in CATEGORIA B (con carenze strutturali e/o organizzative o che non garantiscono la continuità dei servizi).

## 2.4 Il percorso digitale del Ministero

Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali è stato **pioniere**, tra le Amministrazioni Pubbliche, **nell'adozione di tecnologie e strumenti digitali**, volti a **migliorare i servizi al lavoro per cittadini e imprese** e **migliorare operatività e l'esperienza digitale dei propri dipendenti**.

Il Ministero ha sempre creduto nell'innovazione ed il **ruolo abilitante della tecnologia**, quale **leva per migliorare l'intero ecosistema** dove opera e **realizzare un'organizzazione digitale**, basata su servizi integrati. Grazie al percorso svolto e alle competenze maturate, il Ministero ha dimostrato nel corso degli anni **reattività, adattabilità e resilienza** rispetto alle varie sfide normative ed organizzative che ha affrontato, ponendosi l'obiettivo di utilizzare i **servizi digitali innovativi** come supporto all'organizzazione e al proprio personale. Questo approccio ha consentito di fronteggiare situazioni complesse, come ad esempio evoluzioni organizzative che hanno portato tra le altre cose alla fuoriuscita di due Direzioni Generali che sono state trasformate in Agenzie, alle quali sono stati **forniti in modalità *as a service* servizi digitali, applicazioni e infrastrutture**, in una logica di continua evoluzione.

In particolare, il Ministero ha intrapreso il suo percorso di transizione al digitale intervenendo in diversi ambiti partendo già nel 2008, attraverso una prima implementazione di un servizio che migliorasse l'esperienza e il dialogo con il cittadino e che garantisse allo stesso tempo una facilitata cooperazione tra le Amministrazioni.

Nel 2010, il Ministero ha sviluppato il **Sistema Informatico per le Comunicazioni Obbligatorie Online**. Nel 2015 ha realizzato la prima **App Mobile del Lavoro** "Cliclavoro" per offrire ai cittadini un servizio online per inoltrare le dimissioni telematiche, diventata poi nel tempo la prima App della Pubblica Amministrazione con l'accesso tramite **SPID**, con la quale è stato possibile relazionarsi con i diversi interlocutori del mercato del lavoro, con integrazione dell'**interest profiler**.

Tornando a periodi più recenti, nel 2016 il Ministero ha adottato la tecnologia **ParadigmAPI**, implementando la piattaforma "**Servizi Lavoro**", per l'evoluzione dell'integrazione applicativa interna e verso le altre P.A.

Il 2017 ha visto il Ministero impegnato nella realizzazione del **«Progetto Dematerializzazione»**, che ha consentito di definire il modello di organizzazione digitale dell'Amministrazione e rivedere i processi in ottica digitale. Le ricadute sono state numerose, quali ad esempio la realizzazione dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico interamente digitale (es. URP Online), il sistema di gestione dei rischi, ecc.

In particolare, attraverso il progetto di implementazione dell'**URP Online** nel 2017, il Ministero ha adottato una piattaforma tecnologica interamente in **cloud**, risultando così tra le prime Amministrazioni in Italia ad utilizzare tale paradigma.

Inoltre, il Ministero ha confermato il suo percorso di innovazione al digitale nel corso degli ultimi anni introducendo nel biennio 2018-2019 un nuovo sistema di protocollazione, un nuovo strumento di collaborazione,

l'aggiornamento della intranet, la Telefonia VOIP, nuovi strumenti di gestione delle anagrafiche del personale, una nuova gestione rischi e l'implementazione della piattaforma per la gestione del Reddito di Cittadinanza. In particolare, è stato sviluppato un progetto di formazione sulla *cybersecurity*, l'**integrazione con SPID** della piattaforma destinata alla gestione del Reddito di Cittadinanza, l'implementazione di un **nuovo sistema gestione** dei processi interni del personale interamente in *cloud* e la **virtualizzazione della “scrivania”** dirigenti per migliorare l'azione amministrativa e la sua efficacia. Nel 2020 è stata realizzata l'integrazione con l'App IO.

Nel corso degli anni, l'implementazione di nuove tecnologie è stata sempre accompagnata da “**campagne di comunicazione interna e addestramento**”, volte a informare e ingaggiare il proprio Personale e a fornire le competenze digitali abilitanti per l'evoluzione. La nuova **Intranet** ha assunto il ruolo di “primo punto di contatto” con i propri dipendenti, dove reperire news, informazioni, documenti, video e accesso ai vari sistemi. Le **attività di addestramento** sono state numerose e hanno coinvolto tutto il personale, anche attraverso il ricorso ad iniziative innovative quali “lavoratori” di *design thinking*, *workshop*, sessioni online, ecc.

Inoltre, nei mesi precedenti alla pandemia il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha intrapreso una **fase di sperimentazione della modalità di lavoro in Smart Working** (DD n. 97 del 25 marzo 2019) e poi successivamente l'elaborazione di un programma di Lavoro Agile per tutto il Personale, comportando inoltre l'adozione al “**Piano Organizzativo del Lavoro Agile**” (POLA) (ex art. 263 del decreto-legge n. 34 del 2020, convertito con modificazioni dalla legge n. 77 del 2020) parte integrante del Piano della performance 2021-2023 del Ministero.

Nel 2022, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha introdotto il “**Bonus trasporti**”, di concerto con il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti e in coerenza con la misura del Governo a sostegno al reddito e per il contrasto ad un potenziale impoverimento della popolazione<sup>3</sup>. Per consentire la richiesta del Bonus da parte dei cittadini è stata realizzata una piattaforma tecnologica ad hoc, inoltre per la comunicazione e l'interazione con i cittadini l'Amministrazione ha ricorso all'utilizzo del “URP on-line”.

I risultati raggiunti fin ora dal Ministero, grazie anche ad un **approccio digital first**, con al centro l'utenza, hanno consentito sin da subito di fronteggiare le conseguenze della pandemia senza alcuna interruzione delle attività garantendo la continuità nell'erogazione dei servizi.

Tali risultati sono stati confermati dall'elevato livello di soddisfazione del lavoro agile da parte dei dipendenti e dall'ampio consenso alla possibilità di programmare una tipologia di lavoro ibrido successivamente al periodo di allerta della pandemia.

Inoltre, il personale ha dichiarato di possedere competenze digitali adeguate a fronteggiare il lavoro da remoto e di avere forte interesse nell'accrescerle verso la digitalizzazione e l'organizzazione al digitale.

L'approccio *digital first* è stato confermato anche dal fatto che la maggioranza del personale ha ricevuto gli strumenti tecnologici idonei, in poco tempo, per poter svolgere le attività lavorative da remoto, secondo le modalità di lavoro agile (come ad esempio: computer, *tablet*, cellulare, *modem*, ecc.).

In questo contesto, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali si pone come obiettivo del periodo 2023-2025 di compiere un altro passo del **percorso di trasformazione digitale**, intervenendo in ambiti come: il rafforzamento del modello operativo, la valorizzazione dei dati, il rafforzamento e la valorizzazione delle proprie risorse, la sicurezza digitale, l'orientamento in collaborazioni esterne e in *open innovation* con altre Amministrazioni Centrali, territoriali e private, la realizzazione del lavoro agile e infine la semplificazione nell'accesso dei servizi per il cittadino.

<sup>3</sup> Decreto Aiuti” di cui art. 35 del D.L nr. 50 del 17 maggio 2022 e convertito con modificazioni in Legge nr. 91 del 15 luglio 2022

Di seguito si riporta un dettaglio di alcune iniziative digitali realizzate negli anni da parte del Ministero.

#### 2.4.1 Focus: Iniziative digitali intraprese per Servizi verso le altre P.A., i cittadini e le imprese e per i Servizi verso il personale

Nel corso degli anni il Ministero ha realizzato numerose **progettualità**, volte a **digitalizzare** i servizi al lavoro e i servizi al proprio personale in coerenza con gli obiettivi propri dell'Amministrazione quali: il ricorso a tecnologie innovative e ancora poco utilizzate, la realizzazione di applicazioni integrate, il miglioramento dei **servizi al lavoro dedicati a cittadini e imprese** e infine il **miglioramento della “vita” del proprio personale**, descritte graficamente nelle prossime 2 schede.

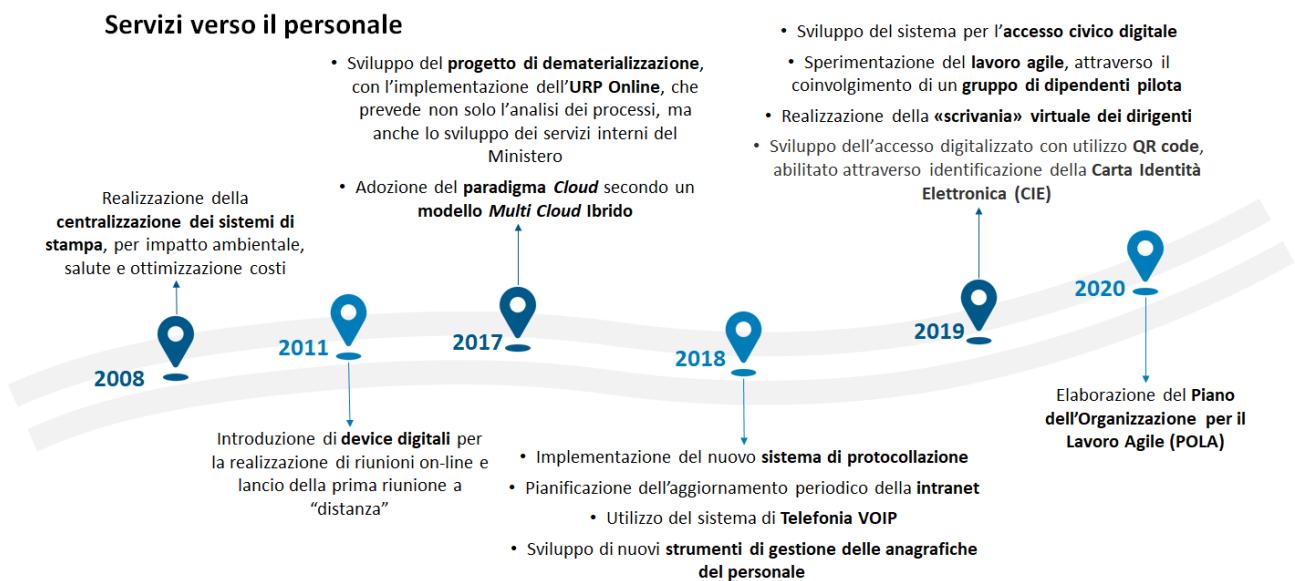


Figura 6: Alcune delle principali iniziative realizzate a partire dal 2008 dal Ministero per i Servizi verso il personale

#### Servizi verso le altre P.A., i cittadini e le imprese



Figura 7: Alcune delle principali iniziative completate a partire dal 2008 dal Ministero per i Servizi verso le altre P.A., i cittadini e le imprese

Tra tutte le iniziative realizzate, tre sono particolarmente distintive, in quanto basate sul paradigma cloud e sull'innovazione, come di seguito illustrato.



Iniziativa

Realizzazione di uno nuovo sistema per la gestione del personale e introduzione della modalità di lavoro agile



Elementi distintivi

Utilizzo della **tecnologia in cloud**, erogazione di **servizi innovativi** ai dipendenti, **digitalizzazione** dei processi



Esigenza del Ministero

- Supportare il processo di digitalizzazione dei documenti e dei processi
- Gestire tutta l'anagrafica e le assenze del personale, nonché tutti i processi collegati
- Introdurre lo *smart working* o lavoro agile



Attività

- Introduzione dei moduli del nuovo sistema di HCM: **HR core** e **Assenze e clock digitale**
- Creazione di **guide** per l'utilizzo del nuovo sistema
- Selezione di un gruppo di dipendenti pilota per sperimentare l'esperienza del **lavoro agile**
- Formazione** costante a tutto il Personale



Benefici Raggiunti

- Garantire una gestione integrata dei dati con un accesso alle informazioni in modalità sicura
- Armonizzare le attività svolte dai vari uffici
- Accedere ai propri dati in modalità self-service e da remoto
- Semplificare le attività di monitoraggio
- Implementare la modalità di lavoro agile

Figura 8: Dettaglio iniziativa sulla realizzazione di uno nuovo sistema per la gestione del personale e introduzione della modalità di lavoro agile



Iniziativa

Realizzazione del portale di assistenza per i dipendenti



Elementi distintivi

Utilizzo della **tecnologia in cloud**, miglioramento servizi ai dipendenti, garanzia di **efficacia** ed **efficienza** nei servizi resi



Esigenza del Ministero

- Semplificare e velocizzare le procedure di assistenza relativa ai servizi IT: applicazioni SW, dotazioni tecnologiche
- Supportare i dipendenti in caso di problemi tecnici
- Digitalizzare le procedure di risoluzione delle problematiche
- Condividere il knowledge base per l'utilizzo delle applicazioni digitali



Attività

- Adozione del nuovo **Portale Assistenza**
- Comunicazione** ai dipendenti del funzionamento del nuovo sistema
- Formazioni** costante a tutto il Personale



Benefici Raggiunti

- Garantire il supporto tecnico ai dipendenti
- Riduzione dei tempi di risposta per le risoluzioni dei problemi tecnici

Figura 9: Dettaglio iniziativa sulla realizzazione del portale assistenza per i dipendenti

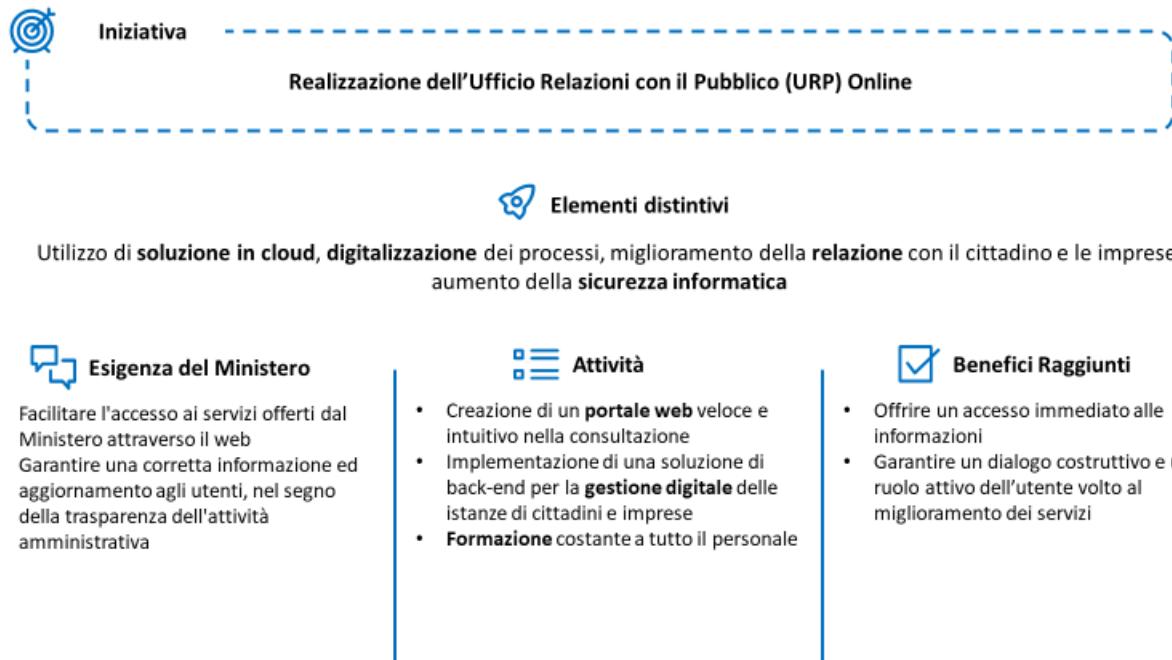


Figura 10: Dettaglio iniziativa sulla realizzazione dell'Ufficio Relazione con il Pubblico (URP) Online

### 3 I vettori di intervento della Strategia digitale del Ministero

#### 3.1 Gli obiettivi digitali nel PID

La strategia digitale posta in essere dal Ministero è strutturata sulla base di un **approccio metodologico di analisi e identificazione delle esigenze**, basato su **4 principali fasi**:



Figura 11 Fasi dell'approccio metodologico adottato

## 1. Individuazione dei vettori digitali

Sulla base dei trend tecnologici nazionali ed internazionali, e in coerenza con le esigenze specifiche del Ministero sono stati individuati 6 vettori digitali: Organizzazione digitale e competenze, *Customer Centricity*, *Open Innovation*, Modello Operativo, *Data Hub*, Infrastrutture, *Cloud & Sicurezza*.

## 2. Analisi esigenze e valutazione della situazione attuale a livello digitale

Sono state analizzate le esigenze interne al Ministero, attraverso interviste, incontri, workshop e realizzazione di “laboratori di design thinking”, con un focus sui modelli organizzativi, sui processi e sulle attività di realizzazione dei servizi, di risorse e performance del personale. Sono stati inoltre analizzati gli ambiti che riguardano gli strumenti digitali e le applicazioni già in uso, da sviluppare o da implementare da parte del Ministero.

Successivamente è stato svolto un *Assessment* sulle attività, sui servizi e sui processi del Ministero al fine di catalogare e individuare lo stato di avanzamento e di sviluppo delle componenti tecnologiche e delle iniziative digitali già in atto.

## 3. Identificazione e personalizzazione degli obiettivi digitali

Partendo dagli input ricevuti dalle fasi precedenti, sono state elaborate le linee guida per l’individuazione e la definizione degli obiettivi digitali per il PID.

L’individuazione delle **principali linee d’azione** predisposte nel seguente Piano si ispirano anche ad analisi svolte verso le ultime tecnologie presenti nel mercato anche a livello di Pubblica Amministrazione.

Sono emerse, infatti, necessità di sviluppare una **roadmap di digitalizzazione** dei servizi/processi ancora analogici, diffondere una **cultura digitale** e supportare lo sviluppo delle **competenze** interne sulle tematiche di *Cloud*, *Cybersecurity*, *Application & Data* e creare **ecosistemi digitali**, come cooperazioni e collaborazioni tra le varie P.A. e promuovere lo scambio dei dati.

Inoltre, analizzando le componenti tecnologiche del Piano Triennale AgID, sono emerse varie esigenze sull’adozione di **modelli e sistemi di gestione** strutturata degli asset (organizzativi, tecnologici, finanziari), sulla definizione di una **Data Strategy** comprensiva della condivisione dei dati e dei servizi, tramite tecnologie di «*Open Data*» e «*Linked Data*», sullo sviluppo dei servizi digitali in modalità «**Mobile First**» utilizzando anche **modelli Agile e DevOps** e sulla promozione dell’integrazione e interoperabilità dei servizi on line e dei dati a supporto e sull’incremento della **sicurezza dei dati**.

Mentre, per quanto riguarda le componenti di *governance*, il Ministero ha individuato elementi da sviluppare riguardanti progetti di **open innovation** e **collaborazioni** per coinvolgimento attivo delle P.A. centrali e amministrazioni territoriali; sviluppo di **strumenti a supporto della governance**, come ad esempio il Sistema informativo Minori (SIM), il Sistema Informativo Minori Accolti (SIMA) e progetti di comunicazione; digitalizzazione dei **servizi rivolti al cittadino** e dei **processi interni**, promuovendo **interoperabilità** delle piattaforme digitali e **fruibilità dei dati** anche da remoto; progetti di attuazione e promozione del **lavoro agile** e dei **corsi di formazione o aggiornamento delle competenze** del personale in ambito digitale.

Il Piano di Innovazione Digitale, quindi presenta la lista degli obiettivi digitali che sono stati individuati come utili per lo sviluppo e la prosecuzione del percorso di digitalizzazione del Ministero, in linea con i principali *trend* tecnologici nella Pubblica Amministrazione.

## 4. Scala di priorità degli obiettivi digitali e piano dei tempi

In una fase successiva, gli obiettivi sono stati ordinati secondo una **scala di priorità**, personalizzabile e mutabile in relazione alle esigenze governative, in questo modo si ottiene una maggiore flessibilità rispetto all’implementazione delle iniziative in grado di rispondere positivamente ai possibili cambiamenti di governance. Gli obiettivi, inoltre, sono catalogati in base alla **complessità della proposta**, il

**rapporto tra i benefici e risultati attesi** dall'implementazione delle iniziative e le **finalità** a cui il Ministero vuole puntare. Inoltre, la scelta di alcuni obiettivi è stata dettata dalla **dipendenza** con iniziative più urgenti o già in atto. La flessibilità del piano di innovazione digitale deriva dall'alto livello di maturazione del sistema informativo del Ministero, che è un obiettivo costante e primario.

Per agevolare lo sviluppo degli obiettivi digitali all'interno del Ministero è stato impostato un framework del piano dei tempi che potrà essere utilizzato e riadattato a seconda delle esigenze progettuali.

Al termine del percorso sopra descritto, il Ministero ha individuato **20 obiettivi** per il triennio 2022-2024. Per ciascuno di essi è stata elaborata una scheda che sintetizza benefici e potenziali rischi.

Inoltre, per valutare lo stato di avanzamento e il rispetto degli obiettivi strategici del Piano di Innovazione Digitale, è stato strutturato un **piano di monitoraggio** delle attività per ogni iniziativa, al fine di migliorare e aggiornare il processo di digitalizzazione intrapreso all'interno del Ministero.

Il Piano è in continua evoluzione, infatti, può modificarsi a seconda dei diversi fabbisogni che possono sorgere nel triennio, degli aggiornamenti su strategie ed obiettivi che il Ministero intende darsi nonché dell'evolvere del Quadro Normativo.

### 3.2 Obiettivi classificati per vettori

L'intento del Ministero è quello di raggiungere dei nuovi standard qualitativi attraverso i vettori digitali, che sono stati identificati, anche in coerenza con le **linee guida** del Piano Triennale AgID.

I **6 vettori digitali** identificati coprono le principali aree su cui intervenire, rispetto ai servizi per il personale ed i servizi verso le altre P.A., i cittadini e le imprese.



Figura 12: Vettori digitali individuati

- **Organizzazione digitale e competenze:** Interventi volti alla **digitalizzazione di processi e servizi**, alla valorizzazione e all'accrescimento delle **competenze digitali del personale** tramite percorsi formativi *ad hoc*;

- **Modello operativo:** obiettivi volti alla **digitalizzazione dei processi e all'ottimizzazione delle procedure amministrative**, attraverso l'introduzione e/o adozione di soluzioni e strumenti digitali, per la gestione e il monitoraggio delle attività operative (es. modello di gestione del lavoro agile, di procurement, ecc.);
- **Infrastrutture, Cloud & Sicurezza:** interventi di **evoluzione dell'infrastruttura IT con tecnologie innovative e di connettività**, basate su **logiche Cloud** e secondo principi di **Cybersecurity** e di **Security by Design**;
- **Customer Centricity:** Obiettivi volti all'evoluzione del modello di servizio e allo sviluppo di nuovi prodotti per il cittadino in ottica di **cittadinanza digitale** e di **piattaforme** al servizio di un ecosistema di **welfare** (es. prodotti *customer-oriented*, *multi-channel*, *multi-journeys*)
- **Data Hub:** interventi volti allo sviluppo di un **Hub** dei dati dell'Amministrazione, in termini di **integrazione e interoperabilità** dei dati tra sistemi e servizi, ai fini della **gestione, condivisione, raccolta e analisi** del patrimonio informativo in ambito lavoro e **welfare**;
- **Open Innovation:** progetti di **Open Innovation** per promuovere **sinergie con start-up, partnership** con altre **Pubbliche Amministrazioni**, collaborazioni con **Enti di ricerca, Università e altri Istituti**, in coerenza con la mission e vision del Ministero.

### 3.3 Gli obiettivi e relative schede di dettaglio

Di seguito è riportata uno schema di sintesi degli obiettivi del Ministero, aggregati per tipologia di servizi, verso il personale e verso le altre P.A., i cittadini e le imprese, e per vettori di intervento.



#### Organizzazione digitale e competenze

1. Realizzare iniziative mirate all'**aggiornamento delle competenze** digitali dell'Amministrazione tramite l'utilizzo di strumenti dedicati (sessione di formazione, interventi di comunicazione, sviluppo/evoluzione spazio Cloud per archiviazione documentale, digitalizzazione procedimenti)
2. Erogare **corsi di formazione** avanzati e trasversali sulle competenze informatiche base e in materia di lavoro da remoto anche tramite il potenziamento dei centri di competenza
3. Definire e aggiornare il **nuovo piano dei fabbisogni** delle competenze digitali richieste al nuovo personale
4. Attuare il **programma di formazione continua strutturato su tematiche digitali e di lavoro agile**
5. Realizzare il programma di formazione per il **ruolo dirigenziale** (es: «**dirigente smart**»)

#### Modello operativo

6. Introdurre **soluzioni innovative** orientate alla sperimentazione di tecnologie emergenti, in accordo con altre strutture interne e soggetti esterni, finalizzata al miglioramento dei processi del Ministero ed un programma evolutivo di digitalizzazione dei servizi e processi sia interni che esterni
7. Realizzare iniziative per la promozione del ruolo del **Responsabile della Transizione (RTD)** per la gestione dei cambiamenti organizzativi, per la definizione e per il monitoraggio del livello di maturità digitale del Ministero
8. Realizzare e Aggiornare l'analisi e **digitalizzazione dei processi interni**

#### Infrastrutture, Cloud & Sicurezza

9. Realizzare interventi per ottimizzare e programmare in modo più efficiente i **servizi infrastrutturali, soprattutto in ottica 'Cloud/Ibrid Cloud'**, e i servizi di connettività, per aumentare la **qualità dei servizi e abilitare nuove modalità di lavoro** (es. smart working)

Figura 13 Vettori e obiettivi riferiti ai servizi verso il personale



### Customer Centricity

10. Sviluppare servizi digitali in **modalità "Mobile first"** utilizzando anche modelli Agile e DevOps, al fine di ridurre il *"time to market"* e il coinvolgimento del cittadino
11. Implementare l'evoluzione dei **"Fascicoli Digitali"**, funzionali all'accesso da parte degli utenti ad aree informative omogenee e dedicate, con l'obiettivo di sviluppare servizi digitali per i cittadini e monitorare il loro livello di soddisfazione
12. Attuare iniziative volte all'aumento della **sicurezza delle applicazioni e dei dati** (anche tramite strategia e piano **"multi Cloud"**) del cittadino che accede ai servizi digitali forniti dal Ministero
13. Integrare i **"chat bot"** evoluti all'interno del sito del Ministero per migliorare la navigazione e promuovere un processo di comunicazione e ricerca da parte del cittadino
14. Integrare i sistemi di **misurazione dei servizi** in un'ottica di continuo miglioramento (compresi KPI e indicatori)

### Data Hub

15. Utilizzare strumenti per la gestione evoluta del ciclo di vita, la qualità e l'analisi dei dati, per valorizzare il patrimonio informativo dei dati relativo al mondo del lavoro e **Migliorare la Data Strategy**
16. Promuovere la **condivisione di dati e servizi** garantendo la memorizzazione strutturata delle informazioni raccolte e la loro elaborazione al fine di creare valore aggiunto (*"Open Data"* e *"Linked Data"*) per la P.A. e gli Enti esterni, quindi favorire l'**attività di cooperazione** tra le varie amministrazioni
17. Cooperare con le altre P.A. alla creazione di una **piattaforma unica** (secondo principio del *"once only"*) e aumentare l'**interoperabilità dei sistemi** per la gestione e la conservazione dei dati al fine renderla accessibile da più organizzazioni/enti pubblici

### Open Innovation

18. Definire e Organizzare momenti di **condivisione "call for ideas"**, realizzare iniziative, eventi e campagne di comunicazione digitale su tematiche di innovazione coinvolgendo tutto il personale interno dell'amministrazione e/o personale di altre amministrazioni
19. Realizzare una **rete di servizi digitali** con soggetti pubblici e privati in modo da garantire l'interoperabilità tra i sistemi tramite l'utilizzo di API/servizi componibili
20. Realizzare **ecosistemi digitali, piani di collaborazione** tra le varie P.A. Centrali e locali e implementare piattaforme per il miglioramento e l'integrazione dei servizi offerti al cittadino

Figura 14 Vettori e obiettivi riferiti ai servizi verso il personale, le altre P.A., i cittadini e le imprese

In allegato al presente documento, sono riportate le relative schede di dettaglio dei 20 obiettivi.

## 4 Stato dell'arte degli Obiettivi | Aggiornamento al 2023

Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, nell'adottare una rinnovata **strategia** per la definizione del processo di innovazione, ha avviato **quattro Cantieri progettuali per l'attuazione di 14 obiettivi**, che sono state valutate come prioritarie tra i 20 obiettivi individuate nel Piano di Innovazione Digitale 2022-2024 (cfr. capitolo 3.3).

In particolare, i **quattro Cantieri progettuali** sono finalizzati a ridisegnare nuovi paradigmi organizzativi e tecnologici, focalizzandosi sui predetti **vettori di intervento**:

- **Cantiere 1: Sviluppo delle competenze digitali, tecniche e soft**, sulla base del vettore di intervento *Organizzazione Digitale e Competenze*;
- **Cantiere 2: Analisi e digitalizzazione dei servizi e processi interni**, sulla base del vettore di intervento *Modello Operativo*;

- **Cantiere 3: Iniziative digitali nel Customer Service (URP Online)**, sulla base del vettore di intervento *Customer Centricity*;
- **Cantiere 4: Campagne di comunicazione e coinvolgimento**, sulla base del vettore di intervento *Open Innovation*.

Nell'immagine di seguito sono illustrati i vettori di intervento e i relativi 12 obiettivi ad essi collegati, che hanno determinato gli ambiti di azione dei suddetti quattro cantieri progettuali:

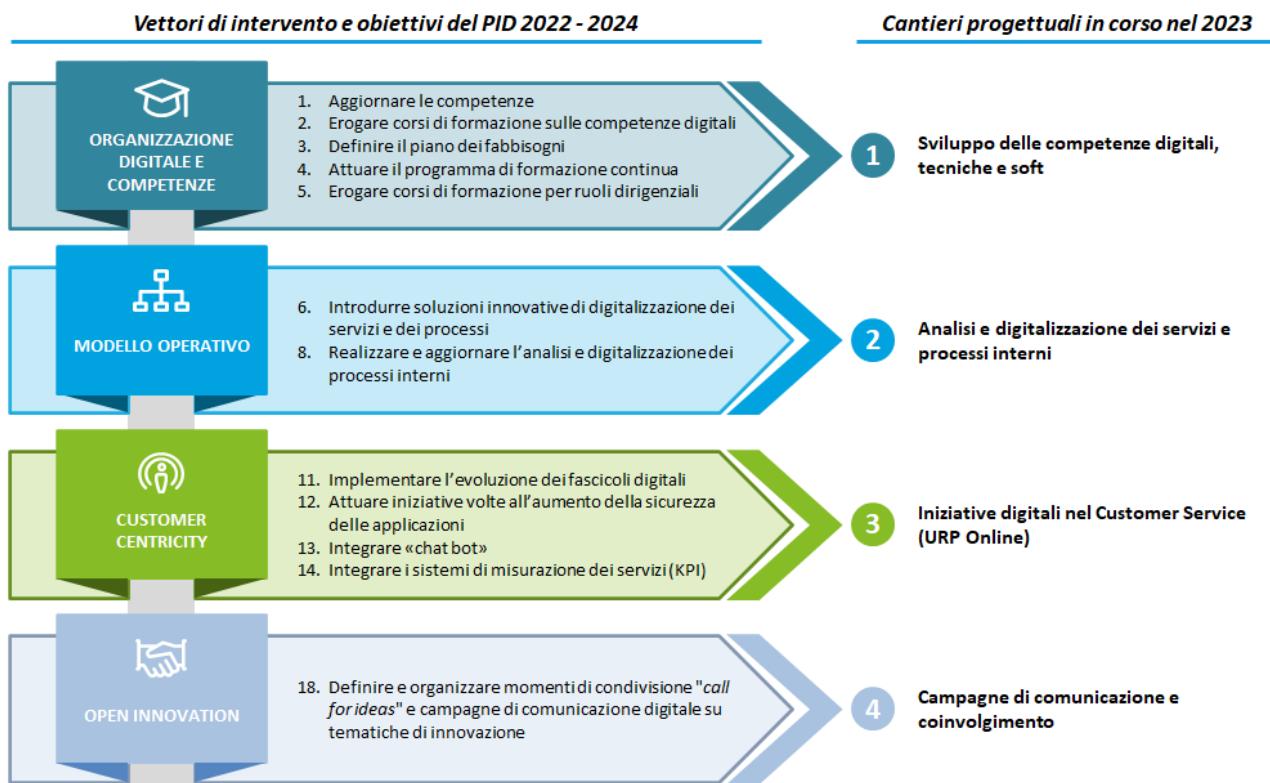


Figura 15 Vettori di intervento, obiettivi e Cantieri progettuali

Di seguito si riporta una descrizione sintetica dello **stato dell'arte relativo ai quattro Cantieri progettuali, avviati nel 2022 e in corso di realizzazione**.

#### 4.1 Sviluppo delle Competenze digitali, tecniche e soft

L'obiettivo del presente Cantiere è quello di supportare i dipendenti nel lavoro svolto quotidianamente e nella crescita professionale, **garantendo una formazione di alto livello su competenze digitali, tecniche, direttamente correlate alle attività svolte, e soft**. L'iniziativa di sviluppo intrapresa dal Ministero risponde alle esigenze legate all'**evoluzione del contesto di riferimento**, in particolare:

- **La riorganizzazione interna**, introdotta dal DPCM 24 giugno 2021 n. 140, entrato in vigore dal 23 ottobre 2021, che ha portato alla ridefinizione di alcuni ruoli e responsabilità all'interno e tra le diverse Direzioni, nonché al significativo inserimento di nuovo personale con conseguente esigenza di allineamento e sviluppo delle competenze;
- **L'approvazione del CCNL Funzioni centrali 2019-2021** del 9 maggio 2022, che ha introdotto il nuovo ordinamento professionale con conseguente ridefinizione delle aree professionali;
- **L'affermarsi del lavoro in modalità agile/ibrida** come forma di lavoro regolare, legata dall'emergenza pandemica, con conseguente necessità di sviluppare maggiori competenze nell'utilizzo degli strumenti tecnologici e nelle modalità di lavoro agile.

Pertanto, il Cantiere in oggetto prevede le seguenti **principali attività**:

- Definizione del **modello di competenze digitali, tecniche e soft**;
- **Assessment** del livello di competenze digitali, tecniche e soft, posseduto dal personale interno, secondo le aree e ambiti professionali proposti dal CCNL funzioni centrali 2019-2021;
- **Elaborazione del Piano della formazione**, che includerà il catalogo degli obiettivi per target di destinatari, al fine di garantire il continuo aggiornamento, specializzazione e potenziamento delle competenze digitali tecniche e soft del personale del MLPS;
- **Attuazione degli obiettivi formativi**, grazie anche alla collaborazione con la Scuola Nazionale della Pubblica Amministrazione, come previsto dal D.P.R. n. 70/2013, Il Dipartimento della Funzione pubblica, in particolar modo per ciò che concerne lo sviluppo e l'approfondimento della cultura digitale e altri enti formatori, in conformità alle disposizioni normative vigenti, sulla base di ulteriori esigenze formative eventualmente ravvisabili.

A titolo esemplificativo, a partire da novembre 2022, è stato realizzato un importante **programma di addestramento sulla gestione documentale e sull'utilizzo del sistema di protocollo informatico**. Il programma ha visto sinora la **partecipazione di oltre 430 utenti del Ministero del Lavoro**, coinvolti in sessioni addestrative in presenza.

#### 4.2 Analisi e Digitalizzazione dei servizi e processi interni

Il secondo cantiere “Analisi e Digitalizzazione dei servizi e processi interni” risponde agli obiettivi di **semplificazione e digitalizzazione delle attività** del Ministero, al fine di efficientare l’azione amministrativa e migliorare i servizi resi al cittadino. Nello specifico, i principali interventi riguardano:

- la **mappatura e l'analisi dei macro-processi e processi** del Ministero, per allineare il modello operativo alle nuove esigenze e al contesto in evoluzione, anche a seguito della recente riorganizzazione e dell'utilizzo di nuove modalità di lavoro.
- l'individuazione di **soluzioni innovative**, anche tramite l'utilizzo di tecnologie emergenti, per favorire la digitalizzazione dei processi.

I benefici attesi da tali interventi includono non solo l'ottimizzazione e l'efficientamento di attività, processi e infrastrutture, ma anche una maggiore trasparenza, la centralizzazione, l'automazione della gestione delle attività e un supporto nel monitoraggio dell'implementazione delle soluzioni individuate.

#### 4.3 Obiettivi digitali nel Customer Service (URP Online)

Tale cantiere riguarda obiettivi evolutivi nell’ambito dell’URP Online e servizi personalizzati destinati a cittadini, imprese ed altre PA. Tramite un’innovazione del servizio URP Online viene **migliorata la performance degli operatori** mediante tre interventi:

- introduzione di un **Chatbot** evoluto all’interno del portale web dell’URP Online con la doppia finalità di informare meglio i cittadini e al contempo alleggerire i carichi di lavoro per gli operatori;
- definizione e implementazione di insights e KPI evoluti per garantire un costante **monitoraggio dei servizi offerti** ai clienti;
- pilota area personale tramite **SPID** al fine di offrire un portale personalizzato, efficiente e sicuro.

Tali obiettivi di digitalizzazione mirano a ottimizzare l’esperienza dell’utente e/o cittadino e a ridurre le tempestiche relative alla chiusura dei ticket o alla risoluzione delle problematiche riscontrate.

#### 4.4 Campagne di comunicazione e coinvolgimento

Il Cantiere 4 prevede la progettazione e realizzazione di campagne interne di comunicazione ed *engagement* dei dipendenti del Ministero. Tra i principali obiettivi della strategia di comunicazione vi sono l’ampliamento del senso di appartenenza dei dipendenti del MLPS, l’aumento della collaborazione interna, la promozione dei valori fondamentali del Ministero e degli orientamenti in materia di innovazione tecnologica, nonché la

diffusione della conoscenza relativa alle iniziative progettuali realizzate dall'Amministrazione. In particolare, gli interventi previsti riguardano:

- la progettazione e l'implementazione di **iniziativa di comunicazione mirate**;
- l'ideazione e l'implementazione di interventi di comunicazione ed **engagement multicanale** per coinvolgere i partecipanti;
- la diffusione di **messaggi di collaborazione e di digitalizzazione**;
- l'attivazione di **condotte virtuose** mediante iniziative ad hoc.

L'utilizzo di questo canale può inoltre favorire la produzione di idee innovative, promuoverne la diffusione interna e la conseguente implementazione.

## 5 Allegato | Schede di dettaglio degli Obiettivi

Per ciascun obiettivo digitale è stata elaborata una **scheda** che riporta:

- **Descrizione** dell'obiettivo: viene riportata una breve descrizione in modo da facilitarne la comprensione;
- Analisi dei **Benefici**: vengono riportati i benefici che derivano dall'implementazione dell'obiettivo, accrescendo il focus sulle attività che vengono impattate maggiormente;
- Analisi dei **Rischi**: attraverso un'approfondita analisi sono stati descritti i principali punti critici derivanti dall'implementazione degli obiettivi;
- Il **Piano dei tempi**: In questo campo vengono riportate le previsioni a livello di tempo per il raggiungimento dell'obiettivo di riferimento, considerando come driver la scala di priorità e la complessità dell'obiettivo stessa. I valori utilizzati sono:
  - 1-6 mesi;
  - 6-12 mesi;
  - 12-36 mesi.

Si riporta di seguito il dettaglio degli obiettivi:

ORGANIZZAZIONE DIGITALE E COMPETENZE	
<b>Obiettivo n.1</b>	<b>Realizzare iniziative mirate all'aggiornamento delle competenze digitali dell'Amministrazione tramite l'utilizzo di strumenti dedicati (sessione di formazione, interventi di comunicazione, sviluppo/evoluzione spazio Cloud per archiviazione documentale, digitalizzazione procedimenti)</b>
<b>Benefici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accrescimento delle competenze digitali interne intese come abilità di base nell'uso del computer per reperire, valutare, conservare, produrre, presentare e scambiare informazioni nonché per comunicare e partecipare a reti collaborative tramite Internet e strumenti tecnologiche</li> <li>• Maggiore rapidità di diffusione dell'utilizzo delle nuove tecnologie</li> <li>• Maggior sviluppo di competenze volte alla predisposizione, flessibilità e adattamento al cambiamento</li> </ul>
<b>Rischi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilità di ricevere una reazione contraria qualora la promozione al cambiamento non venisse comunicata attraverso una giusta modalità</li> <li>• Possibilità di avere poca adesione e interesse da parte del personale a causa della poca chiarezza delle nuove attività nei ruoli che si ricoprono recependo tale attività di aggiornamento delle competenze digitali come perdita di tempo</li> </ul>
<b>Piano dei tempi</b>	12-24 mesi
<b>Attività in corso nel 2023</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definizione del modello di competenze digitali del Ministero;</li> <li>• Realizzazione primo ciclo di addestramento sulle nuove funzionalità Folium (dal 16 novembre 2022 al 26 gennaio 2023 sono state erogate n. 24 sessioni coinvolgendo 436 discenti);</li> <li>• Organizzazione del secondo ciclo di addestramento sulle nuove funzionalità di Folium (dal 20 marzo al 30 marzo 2023 sono previste 4 sessioni coinvolgendo 146 discenti).</li> </ul>

	(cfr. paragrafo 4.1)
<b>Indicatori</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero di corsi di formazione erogati;</li> <li>• Numero discenti coinvolti;</li> <li>• Livello di soddisfazione dei partecipanti.</li> </ul>
<b>Obiettivo n.2</b>	<b>Erogare corsi di formazione avanzati e trasversali sulle competenze informatiche base, in materia di lavoro da remoto e per l'utilizzo di strumenti di collaboration, anche tramite il potenziamento dei centri di competenza</b>
<b>Benefici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promozione della condivisione della conoscenza e competenze digitali</li> <li>• Maggiore collaborazione interna e diffusione delle conoscenze e delle soluzioni tra i soggetti, favorendo l'attivazione di community e attività di formazione sui vari temi connessi all'adozione del digitale</li> <li>• Creazione di un circolo virtuoso che accresce le competenze digitali e sviluppa la cultura digitale</li> <li>• Ottimizzazione delle tempistiche del processo decisionale e stato di avanzamento real time</li> <li>• Identificazione delle best practice e diffusione della cultura digitale all'interno del Ministero</li> </ul>
<b>Rischi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mancanza di un programma di formazione a lungo termine specifico e aggiornato</li> <li>• Rischio di creare centri di competenza che richiedono competenze digitali troppo elevate rispetto alle competenze possedute dal personale</li> <li>• Poco interesse dal personale che è alla fine della carriera lavorativa</li> <li>• Utilizzo non corretto e bilanciato delle tecnologie e degli strumenti digitali</li> <li>• Minor confronto con i colleghi e rapporto diretto con i colleghi qualora si prediligesse maggiormente la social collaboration</li> </ul>
<b>Piano dei tempi</b>	12-24 mesi
<b>Attività in corso nel 2023</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizzazione primo ciclo di addestramento sulle funzionalità base di Microsoft Teams (iniziativa prevista a partire da metà aprile 2023).</li> </ul>
<b>Indicatori</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero di corsi di formazione erogati;</li> <li>• Numero discenti coinvolti;</li> <li>• Livello di soddisfazione dei partecipanti.</li> </ul>
<b>Obiettivo n.3</b>	<b>Definire e aggiornare il nuovo piano dei fabbisogni delle competenze digitali richieste al nuovo personale</b>
<b>Benefici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento del personale qualificato in tematiche digitali</li> <li>• Maggiore prontezza alla risoluzione dei problemi tecnici per le attività quotidiane</li> <li>• Maggiore facilità di diffusione delle competenze</li> <li>• Maggiore interesse del personale ad aggiornarsi sulle tematiche digitali</li> </ul>
<b>Rischi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non aggiornamento delle posizioni lavorative necessarie</li> <li>• Richieste di competenze digitali per i concorsi non sono in linea con quelle necessarie al Ministero</li> </ul>
<b>Piano dei tempi</b>	1-6 mesi
<b>Attività in corso nel 2023</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predisposizione di una survey di autovalutazione del livello di possesso delle competenze;</li> <li>• Somministrazione della survey di autovalutazione ed elaborazione dei risultati a livello aggregato;</li> <li>• Elaborazione del piano dei fabbisogni delle competenze digitali, sulla base dei risultati ottenuti dalla survey.</li> </ul> <p>(cfr. paragrafo 4.1)</p>
<b>Indicatori</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasso di risposta alla survey;</li> <li>• Numero competenze digitali percepite come prioritarie dal personale.</li> </ul>
<b>Obiettivo n.4</b>	<b>Attuare il programma di formazione strutturato su tematiche digitali e di lavoro agile per tutta l'organizzazione, anche promuovendo l'utilizzo di strumenti digitali sempre aggiornati a supporto</b>
<b>Benefici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento delle competenze digitali</li> <li>• Ottimizzazione delle tempistiche</li> <li>• Bilancio vita lavorativa/vita privata</li> <li>• Responsabilizzazione dei risultati per ogni dipendente</li> <li>• Creazione e diffusione di una cultura digitale</li> </ul>
<b>Rischi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilità di ricevere comportamenti restii al cambiamento</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poca adesione alle attività formative dal personale che è alla fine della carriera lavorativa</li> </ul>
<b>Piano dei tempi</b>	6-12 mesi
<b>Attività in corso nel 2023</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborazione del Piano della formazione per la specializzazione e potenziamento delle competenze digitali tecniche e soft del personale del MLPS;</li> <li>Implementazione del Piano della formazione attraverso l'erogazione di interventi formativi. (cfr. paragrafo 4.1)</li> </ul>
<b>Indicatori</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Numero di interventi formativi pianificati per target di destinatari;</li> <li>Numero di interventi formativi erogati;</li> <li>livello di soddisfazione degli stakeholder.</li> </ul>
<b>Obiettivo n.5</b>	<b>Realizzare il programma di formazione per il ruolo dirigenziale promuovendo nuove competenze in ambito di leadership digitale, lavoro agile (es: dirigente smart)</b>
<b>Benefici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crescita dell'engagement</li> <li>Maggior responsabilizzazione del personale verso obiettivi personali e organizzativi</li> <li>Accrescimento delle capacità di gestione delle situazioni critiche</li> <li>Maggiore fiducia ai propri collaboratori</li> </ul>
<b>Rischi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Timore di perdita di controllo da parte dei dirigenti</li> <li>Anche dopo periodi di formazione sulla leadership digitale continuano ad essere utilizzati tradizionali metodi gestionali</li> </ul>
<b>Piano dei tempi</b>	6-12 mesi
<b>Attività in corso nel 2023</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizzazione di sessioni di addestramento sulle nuove funzionalità di Folium per i Dirigenti del Ministero;</li> <li>Organizzazione di workshop su tematiche di leadership digitale e lavoro agile.</li> </ul>
<b>Indicatori</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Numero di Interventi formativi erogati;</li> <li>Numero partecipanti coinvolti;</li> <li>Livello di soddisfazione degli stakeholder.</li> </ul>
<b>Totale obiettivi: 5</b>	
<b>MODELLO OPERATIVO</b>	
<b>Obiettivo n.6</b>	<b>Introdurre soluzioni innovative orientate alla sperimentazione di tecnologie emergenti, in accordo con altre strutture interne e soggetti esterni, finalizzata al miglioramento dei processi del Ministero ed un programma evolutivo di digitalizzazione dei servizi e processi sia interni che esterni</b>
<b>Benefici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efficientamento dei processi, dei servizi e delle infrastrutture</li> <li>Maggiore sicurezza e trasparenza</li> <li>Miglioramento continuo della qualità dei servizi</li> <li>Semplificazione burocratica</li> <li>Automazione di attività e compiti</li> <li>Gestione centralizzata e automatizzata delle attività e della documentazione di lavoro</li> <li>Maggiore fluidità di gestione dei processi</li> </ul>
<b>Rischi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resistenza al cambiamento da parte di utenti</li> <li>Difficile diffusione delle competenze adatte all'utilizzo delle nuove tecnologie</li> <li>Poca attenzione alla gestione dei documenti elettronici</li> <li>Necessità di attivare meccanismi di archiviazione sostitutiva e backup dei documenti</li> </ul>
<b>Piano dei tempi</b>	12-24 mesi
<b>Attività in corso nel 2023</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborazione della mappatura e analisi dei macro-processi e processi del Ministero, per allineare il modello operativo alle nuove esigenze e al contesto in evoluzione, anche a seguito della recente riorganizzazione e dell'utilizzo di nuove modalità di lavoro;</li> <li>Reingegnerizzazione e digitalizzazione di alcuni macro-processi chiave. (cfr. par. 4.2)</li> </ul>
<b>Indicatori</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Numero di processi mappati;</li> <li>Numero di criticità rilevate;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percentuali di processi per cui sono individuate soluzioni innovative.</li> </ul>
<b>Obiettivo n.7</b>	<b>Realizzare iniziative per la promozione del ruolo del RTD per la gestione dei cambiamenti organizzativi, per la definizione e per il monitoraggio del livello di maturità digitale del Ministero</b>
<b>Benefici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attività affidate ad un team specializzato in tematiche digitali</li> <li>Maggiore controllo e monitoraggio sullo stato di avanzamento della digitalizzazione in corso</li> <li>Decisioni e controllo delle attività per la gestione dell'innovazione digitale da parte di un unico organo</li> <li>Garanzia di efficienza nel processo di digitalizzazione del Ministero</li> </ul> <p>Maggiore pianificazione e coordinamento delle soluzioni e sistemi informatici</p>
<b>Rischi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Scelta di un team non eterogeneo a supporto del RTD e quindi bassa percezione del cambiamento in atto</li> <li>Bassa capacità del RTD di interfacciarsi con i diversi interlocutori quali dirigenti interni all'amministrazione, il Governo, le altre pubbliche amministrazioni, l'Agenzia per l'Italia Digitale, i cittadini e le imprese</li> </ul> <p>Possibile visione di insieme limitata rispetto agli obiettivi strategici del Ministero</p>
<b>Piano dei tempi</b>	12-24 mesi
<b>Attività in corso nel 2023</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definizione delle responsabilità e degli adempimenti previsti per il RTD</li> <li>Identificazione di tavoli tecnici e sessioni di addestramento previsti per il RTD</li> </ul>
<b>Indicatori</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Numero di eventi a cui il RTD ha partecipato</li> </ul>
<b>Obiettivo n.8</b>	<b>Realizzare e aggiornare l'analisi e digitalizzazione dei processi interni</b>
<b>Benefici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vision end to end del Ministero</li> <li>Identificazione ed eliminazione dei colli di bottiglia</li> <li>Ottimizzazione delle tempistiche per la realizzazione delle attività dei processi interni</li> <li>Controllo sull'avanzamento delle attività in tempo reale</li> </ul>
<b>Rischi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Difficile gestione del programma rispetto alle tempistiche previste</li> <li>Forte resistenza al cambiamento da parte dei dipendenti</li> <li>Non individuazione degli elementi chiave per la gestione del cambiamento quali comunicazione, ingaggio degli stakeholder, formazione ai dipendenti</li> </ul>
<b>Piano dei tempi</b>	12-24 mesi
<b>Attività in corso nel 2023</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individuazione e adozione di tecnologie emergenti, per favorire la digitalizzazione dei processi</li> </ul>
<b>Indicatori</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Numero applicativi adottati</li> </ul>
<b>Totale obiettivi: 3</b>	
<b>INFRASTRUTTURE, CLOUD &amp; SICUREZZA</b>	
<b>Obiettivo n.9</b>	<b>Realizzare interventi per ottimizzare e programmare in modo più efficiente i servizi infrastrutturali, soprattutto in ottica "Cloud/Ibrid Cloud", e i servizi di connettività, per aumentare la qualità dei servizi e abilitare nuove modalità di lavoro (es. smart working)</b>
<b>Benefici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maggiore efficienza dei sistemi e contestualmente elevato livello di sicurezza delle reti e dei sistemi informativi utilizzati dalla P.A. tramite l'attuazione della strategia Cloud/Ibrid Cloud</li> <li>Promozione di nuovi servizi infrastrutturali affidabili, sicuri, energeticamente efficienti ed economicamente sostenibili</li> <li>Innovazione delle infrastrutture e delle applicazioni, che portano beneficio da una parte attraverso la capacità e la performance dall'altra attraverso il contenimento dei costi</li> <li>Diffusione di strumenti e competenze in ambito digitale dei cittadini e dei lavoratori, a sostegno dello sviluppo di nuovi modelli di business organizzativi e nuove modalità di lavoro</li> <li>Iniziative a supporto dello sviluppo di una società digitale, dove i servizi mettono al centro i cittadini e le imprese, attraverso la digitalizzazione della pubblica amministrazione, che costituisce il motore di sviluppo per tutto il Paese</li> </ul>

<b>Rischi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Necessaria la collaborazione con altri organismi per tematiche riguardanti la ricerca tecnologica e l'open innovation</i></li> <li><i>Rischi legati alla condivisione dei dati personali alla privacy dei dati sensibili</i></li> <li><i>Percorso oneroso di modernizzazione delle architetture applicative interne, che devono essere aggiornate da un personale IT esperto in materia della architettura infrastrutturale As-Is del Ministero</i></li> <li><i>Obiettivo subordinato alla corretta analisi del Polo Strategico Nazionale delle Infrastrutture Digitali (PSN) ovvero l'insieme delle infrastrutture digitali localizzate all'interno del territorio nazionale, ad alta disponibilità, che garantiscono elevati livelli di sicurezza, affidabilità ed efficienza energetica</i></li> </ul>
<b>Piano dei tempi</b>	1-6 mesi
<b>Attività in corso nel 2023</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Catalogazione dei servizi delle infrastrutture critiche e non critiche dell'amministrazione;</i></li> <li><i>Elaborazione di un eventuale piano di migrazione al cloud nazionale.</i></li> </ul>
<b>Indicatori</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Percentuale di infrastrutture critiche;</i></li> <li><i>Percentuale di infrastrutture non critiche.</i></li> </ul>
<b>Totali obiettivi: 1</b>	
<b>CUSTOMER CENTRICITY</b>	
<b>Obiettivo n.10</b>	<b>Sviluppare servizi digitali in modalità "Mobile first" utilizzando anche modelli Agile e DevOps, al fine di ridurre il "time to market" e il coinvolgimento del cittadino</b>
<b>Benefici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Miglioramento della vita del cittadino attraverso l'introduzione di nuovi applicativi adottando una comunicazione efficiente e diretta</i></li> <li><i>Miglioramento nell'erogazione dei servizi andando ad ottimizzare il tempo di lavoro</i></li> <li><i>Semplificazione delle attività lavorative per il personale all'interno del Ministero</i></li> <li><i>Revisione dei processi e dei flussi approvativi al fine di ottenere una riduzione delle tempistiche</i></li> <li><i>Maggior facilità di recepimento delle informazioni</i></li> </ul>
<b>Rischi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Non fruibilità univoca su tutti gli strumenti e dispositivi in possesso dai cittadini dei contenuti e delle funzionalità di un servizio</i></li> <li><i>Difficoltà di integrazione per le tecnologie più obsolete possedute dai cittadini</i></li> <li><i>Possibili casi di asimmetrie informative, con un disallineamento della conoscenza tra la modalità "mobile first" e la modalità tradizionale</i></li> </ul>
<b>Piano dei tempi</b>	6-12 mesi
<b>Attività in corso nel 2023</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Proseguimento dell'integrazione dei servizi con appIO e pagoPA</i></li> </ul>
<b>Indicatori</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Numero di servizi integrati</i></li> </ul>
<b>Obiettivo n.11</b>	<b>Implementare l'evoluzione dei "Fascicoli Digitali", funzionali all'accesso da parte degli utenti ad aree informative omogenee e dedicate, con l'obiettivo di sviluppare servizi digitali per i cittadini e monitorare il loro livello di soddisfazione</b>
<b>Benefici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Riduzione tempistiche per la ricerca di informazioni per l'utente, sia interno che esterno</i></li> <li><i>Integrità e reperibilità di un documento informatico nel tempo</i></li> <li><i>Digitalizzazione delle pratiche amministrative</i></li> </ul>
<b>Rischi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Poca esperienza e competenza in ambito di conservazione di documenti digitali</i></li> <li><i>Basso utilizzo degli strumenti più innovativi</i></li> </ul>
<b>Piano dei tempi</b>	6-12 mesi
<b>Attività in corso nel 2023</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Implementazione nuove funzionalità di Folium, evoluzioni dell'URP online</i></li> <li><i>Identificazione delle esigenze del Ministero e definizione di un piano di implementazione (cfr. par. 4.3)</i></li> </ul>
<b>Indicatori</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Numero funzionalità implementate</i></li> <li><i>Livello di soddisfazione degli stakeholder</i></li> </ul>

<b>Obiettivo n.12</b>	<b>Attuare iniziative volte all'aumento della sicurezza delle applicazioni e dei dati (anche tramite strategia e piano "multi Cloud") del cittadino che accede ai servizi digitali forniti dal Ministero</b>
<b>Benefici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Aumento della sicurezza delle applicazioni e dei dati tramite utilizzo in Cloud che migliora anche l'esperienza d'uso e l'accessibilità dei servizi creando un circolo virtuoso</i></li> <li><i>Incremento della qualità e della sicurezza dei servizi digitali erogati per l'utente utilizzatore</i></li> <li><i>Maggiore facilità di condivisione interna di documenti e dati riservati aumentando la sicurezza e diminuendo la possibilità di perdita di dati</i></li> <li><i>Ottenimento di migliori funzionalità a supporto dei processi aumentando anche il monitoraggio del progresso dell'evoluzione rispetto al programmato riuscendo a gestire gli eventuali gap</i></li> <li><i>Possibilità di mantenere i carichi di lavoro più critici internamente, portando in Cloud esclusivamente componenti secondari</i></li> </ul>
<b>Rischi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Inadeguata conoscenza dei dipendenti sulla consapevolezza del rischio cyber (Cyber Security Awareness) nelle P.A. che potrebbe portare ad un errato utilizzo dei servizi in Cloud, generando rischi riguardanti la sicurezza delle informazioni</i></li> <li><i>Aumento della complessità dovuto alla gestione di più piattaforme Cloud e possibile rischio riguardante la gestione dei dati in Cloud affidata a terze parti. L'eccessivo affidamento ad un unico fornitore crea eccessiva dipendenza e non è mai consigliabile, soprattutto per un organo pubblico</i></li> <li><i>Possibili difficoltà nel reperimento di personale con specifiche competenze tecniche per effettuare degli stress test rispetto alla vulnerabilità del sistema</i></li> </ul>
<b>Piano dei tempi</b>	1-6 mesi
<b>Attività in corso nel 2023</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Adesione ad un Accordo Quadro sulla sicurezza informatica per consentire all'amministrazione di adottare documenti di policy di sicurezza informatica per gli utenti (es. gestione apparecchiatura informatica, gestione password ecc.) nonché valutare attraverso Penetration Test e Vulnerability assessment la postura delle infrastrutture e delle applicazioni in essere;</i></li> <li><i>Avvio di azioni di remediation sulle applicazioni per aumentare la resilienza rispetto a possibili attacchi informatici e ad un miglioramento del processo interno di sviluppo applicativo, richiedendo al fornitore lo sviluppo di codice sicuro che non presenti vulnerabilità di sicurezza note basandosi su best practice del settore;</i></li> <li><i>Definizione degli iter tecnici ed amministrativi da mettere in campo a fronte di eventuali incidenti di sicurezza;</i></li> <li><i>Verifica dello stato di salute in termini di cybersecurity delle attuali infrastrutture e applicazioni;</i></li> <li><i>Adesione, a seguito della verifica sulla cybersecurity, ad un nuovo Accordo Quadro relativo all'acquisto e adozione di ulteriori strumenti di protezione degli apparati</i></li> </ul>
<b>Indicatori</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Numero di vulnerability assessment e penetration test eseguiti</i></li> <li><i>Numero di policy realizzate (policy per i dipendenti e policy per lo sviluppo applicativo sicuro ai fornitori)</i></li> <li><i>Numero workflow elaborati per l'incident management</i></li> </ul>
<b>Obiettivo n.13</b>	<b>Integrare "chat bot" evoluti all'interno del sito del Ministero per migliorare l'esperienza di navigazione e promuovere un efficiente processo di comunicazione e ricerca delle informazioni da parte del cittadino</b>
<b>Benefici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Informazioni personalizzate per l'utente</i></li> <li><i>Facilitazione accesso ai servizi offerti</i></li> <li><i>Assistenza virtuale prolungata anche dopo l'orario lavorativo</i></li> <li><i>Ricerca delle informazioni mirata e veloce da parte del cittadino, con una notevole riduzione dei tempi di attesa</i></li> </ul>
<b>Rischi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Difficoltà nella gestione di problemi complessi da parte del software, l'assistenza tramite "chat bot" deve essere coerente con le attività del customer care tradizionale</i></li> </ul>
<b>Piano dei tempi</b>	1-6 mesi
<b>Attività in corso nel 2023</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Implementazione di un "chat bot" sulla base delle principali esigenze del Ministero</i></li> </ul>
<b>Indicatori</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Numero di interazioni tramite chat bot</i></li> <li><i>Riduzione percentuale del numero di ticket aperti</i></li> </ul>
<b>Obiettivo n.14</b>	<b>Integrare i sistemi di misurazione dei servizi in un'ottica di continuo miglioramento (compresi KPI e indicatori)</b>

<b>Benefici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Incremento monitoraggio delle performance dell'organizzazione</i></li> <li>• <i>Maggior focus sulle esigenze dei cittadini</i></li> <li>• <i>Riduzione del gap informativo e comunicativo tra gli utenti e le istituzioni</i></li> <li>• <i>Capacità delle amministrazioni di declinare i sistemi di misurazione dei servizi nella maniera più funzionale alle proprie esigenze organizzative</i></li> </ul>
<b>Rischi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Possibile divergenza tra i vari output ottenuti con i diversi sistemi di misurazione e gli indicatori</i></li> <li>• <i>Difficile gestione di un elevato numero di KPI e conseguente complessità di analisi dei risultati</i></li> </ul>
<b>Piano dei tempi</b>	1-6 mesi
<b>Attività in corso nel 2023</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Identificazione degli ambiti di miglioramento prioritari per il Ministero</i></li> <li>• <i>Definizione di KPI e indicatori specifici per l'ambito di riferimento</i></li> </ul>
<b>Indicatori</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Numero di indicatori integrati</i></li> </ul>

Totale obiettivi: 5

**DATA HUB**

<b>Obiettivo n.15</b>	<b>Utilizzare strumenti per la gestione evoluta del ciclo di vita, la qualità e l'analisi dei dati, per valorizzare il patrimonio informativo dei dati relativo al mondo del lavoro e Migliorare la Data Strategy</b>
<b>Benefici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Supporto strategico per il raggiungimento di obiettivi condivisi e di rilievo per l'Amministrazione attraverso l'analisi predittiva</i></li> <li>• <i>Riduzione dei costi e razionalizzazione delle spese a supporto di iniziative evolutive digitali e Cloud oriented</i></li> <li>• <i>Ottimizzazione dell'efficienza interna e della capacità di gestione del lavoro svolto che portano al miglioramento della performance operativa dei dipendenti</i></li> <li>• <i>Gestione più efficiente delle richieste del cittadino attraverso una Data Strategy in grado di avere una strategia di raccolta, elaborazione e utilizzo proattivo del dato</i></li> </ul>
<b>Rischi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Gestione della Data Governance a supporto inadeguata per il corretto sviluppo della Data Strategy poiché sono necessari strumenti adeguati e processi in grado di garantirne integrità, affidabilità e buona qualità</i></li> <li>• <i>Limitate competenze dei dipendenti rispetto agli strumenti forniti a supporto</i></li> </ul>
<b>Piano dei tempi</b>	6-12 mesi
<b>Attività in corso nel 2023</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Identificazione ambiti da censire su strumento di Meta Data Management</i></li> <li>• <i>Gestione del popolamento del Data Glossary e del Data Catalog per gli ambiti identificati</i></li> <li>• <i>Gestione evoluzione ambiti già censiti su Data Glossary e del Data Catalog</i></li> </ul>
<b>Indicatori</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Numero di Data Elements, entità (con relativi attributi e relazioni) del presentation layer</i></li> <li>• <i>Numero di Data Lineage</i></li> <li>• <i>Numero di Business Terms(Glossario dei termini tecnici e di business)</i></li> </ul>

<b>Obiettivo n.16</b>	<b>Promuovere la condivisione di dati e servizi garantendo la memorizzazione strutturata delle informazioni raccolte e la loro elaborazione al fine di creare valore aggiunto ("Open Data" e "Linked Data") per la P.A. e gli Enti esterni, quindi favorire l'attività di cooperazione tra le varie amministrazioni</b>
<b>Benefici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Sviluppo di sinergie con soggetti e Amministrazioni esterne, incentivando l'interscambio informativo e l'utilizzo dei dati in formato open (Open Data)</i></li> <li>• <i>Valorizzazione del patrimonio informativo del Ministero a supporto di un ambiente integrato tra la P.A. ed Enti esterni (Linked Data)</i></li> <li>• <i>Supporto strategico nei processi decisionali e operativi all'interno e all'esterno della P.A.</i></li> <li>• <i>Valorizzazione del patrimonio informativo del Ministero, al fine di indirizzare le politiche dell'Istituto, e di fornire un supporto efficace e sistematico ai Piano Triennale per l'Organizzazione Digitale 2020-2022, processi decisionali e operativi, anche sviluppando opportune interazioni con altre pubbliche amministrazioni allo scopo di rendere più efficace ed efficiente il data quality management</i></li> </ul>
<b>Rischi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Protezione del dato (GDPR) e degli strumenti a supporto non correttamente gestiti</i></li> <li>• <i>Limitata adesione da parte di P.A. ed Enti esterni alla condivisione di dati e servizi</i></li> <li>• <i>Limitata formazione e sensibilizzazione sulle politiche open data</i></li> </ul>
<b>Piano dei tempi</b>	1-6 mesi

<b>Attività in corso nel 2023</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificazione degli ambiti e datasets da esporre sul portale opendata del Ministero</li> <li>Definizione dataset e indicatori da automatizzare per l'esposizione</li> </ul>
<b>Indicatori</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Numero di datasets esposti</li> </ul>
<b>Obiettivo n.17</b>	<b>Cooperare con le altre P.A. alla creazione di una piattaforma unica (secondo principio del once only) e aumentare l'interoperabilità dei sistemi per la gestione e la conservazione dei dati al fine renderla accessibile da più organizzazioni/enti pubblici</b>
<b>Benefici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aggiornamento degli strumenti utilizzati internamente dai dipendenti dell'Istituto al fine di semplificare, ottimizzare e migliorare l'azione amministrativa</li> <li>Aumento del grado di adozione e di utilizzo dei sistemi e piattaforme comuni da parte delle P.A.: infatti attraverso un sistema informativo, le cui interfacce sono pubbliche e aperte, si dà la possibilità alla organizzazioni/enti pubblici di interagire in maniera automatica con altri sistemi informativi per lo scambio di informazioni e l'erogazione di servizi</li> <li>Incremento e razionalizzazione del numero di piattaforme per le amministrazioni al fine di semplificare i servizi al cittadino e i rapporti con quest'ultimo</li> <li>Collaborazione e interazione telematica tra pubbliche amministrazioni, cittadini e imprese garantendo qualità e la sicurezza delle soluzioni realizzate</li> </ul>
<b>Rischi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necessaria collaborazione e cooperazione con altre P.A./enti per la condivisione e la gestione dei dati</li> <li>Reingegnerizzazione dei processi presenti e rinnovamento delle piattaforme in essere che necessitano l'assunzione personale con competenze specifiche in ambito IT</li> <li>Potenziali ritardi ed ostacoli dell'implementazione rispetto al piano dei tempi del progetto</li> </ul>
<b>Piano dei tempi</b>	24-36 mesi
<b>Attività in corso nel 2023</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avvio e condivisione dei dati all'interno della piattaforma Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND) per favorire lo scambio dei dati tra le PA e l'interoperabilità dei loro sistemi informativi</li> </ul>
<b>Indicatori</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Livello di interoperabilità raggiunto</li> <li>Numero di organizzazioni/enti pubblici coinvolti nella condivisione dei dati</li> </ul>
<b>Totale obiettivi: 3</b>	
<b>OPEN INNOVATION</b>	
<b>Obiettivo n.18</b>	<b>Definire e organizzare momenti di condivisione "call for ideas", realizzare iniziative, eventi e campagne di comunicazione digitale su tematiche di innovazione coinvolgendo tutto il personale interno dell'amministrazione e/o personale di altre amministrazioni</b>
<b>Benefici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creazione di collaborazioni con altre amministrazioni non solo a livello dirigenziale ma piuttosto in maniera trasversale coinvolgendo gli stessi dipendenti</li> <li>Maggior coinvolgimento del dipendente, fondamentale per la crescita personale e dell'intera organizzazione</li> <li>Ricerca continua di un clima proattivo e collaborativo</li> <li>Possibilità di condivisione di alcune tematiche in comune con altre P.A. con annesso confronto</li> <li>Aggiornamento continuo del dipendente riguardo le varie tematiche affrontate nelle "call for ideas"</li> </ul>
<b>Rischi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Discussione e condivisione di tematiche in ambito innovativo/tecnologico troppo avanzate rispetto alla situazione attuale del Ministero</li> <li>Autonomia decisionale e definizione dei ruoli da stabilire durante il percorso di collaborazione tra il Ministero e le altre P.A.</li> <li>Mancanza di un aggiornamento continuo delle iniziative di collaborazione</li> </ul>
<b>Piano dei tempi</b>	1-6 mesi
<b>Attività in corso nel 2023</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizzazione di un incontro di ascolto per la raccolta delle esigenze e analisi degli attori coinvolti (Envisioning Lab);</li> <li>Predisposizione ed erogazione di una survey mirata ad individuare l'efficacia della comunicazione interna al Ministero (DG Innovazione);</li> <li>Elaborazione di un report di analisi dei risultati della survey;</li> <li>Definizione del Piano di iniziative di coinvolgimento e comunicazione.</li> </ul>

<b>Indicatori</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Tasso di risposta alla survey;</i></li> <li><i>Livello di soddisfazione degli attori coinvolti;</i></li> <li><i>Numero di iniziative pianificate.</i></li> </ul>
<b>Obiettivo n.19</b>	<b>Realizzare una rete di servizi digitali con soggetti pubblici e privati in modo da garantire l'interoperabilità tra i sistemi tramite l'utilizzo di API/servizi componibili</b>
<b>Benefici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Incremento delle sinergie interne con startup, enti di ricerca ed altre P.A. con notevole risparmio in termini di tempo</i></li> <li><i>Maggiore apertura all'innovazione e all'efficienza grazie allo sviluppo continuo e alla collaborazione con l'esterno</i></li> <li><i>Perfezionamento dei sistemi pubblici in termini di efficienza e di acquisizione di know-how in ambito digitale</i></li> </ul>
<b>Rischi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Basse sinergie e problemi di gestione della comunicazione tra il settore pubblico e quello privato</i></li> <li><i>Protezione del dato (GDPR) e degli strumenti a supporto non correttamente gestiti</i></li> </ul>
<b>Piano dei tempi</b>	12-24 mesi
<b>Attività in corso nel 2023</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Avvio delle attività per l'interoperabilità dei servizi nuovi e obsoleti in accordo con quanto descritto dal Modello di Interoperabilità e compatibilmente con la Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND)</i></li> </ul>
<b>Indicatori</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Numero di accordi/strumenti adottati per la promozione dell'interoperabilità</i></li> </ul>
<b>Obiettivo n.20</b>	<b>Realizzare ecosistemi digitali, piani di collaborazione tra le varie P.A. Centrali e locali e implementare piattaforme per il miglioramento e l'integrazione dei servizi offerti al cittadino</b>
<b>Benefici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Creazione di una repository centrale da parte del Ministero con le informazioni relative ai dipendenti riuscendo a gestire, coordinare e distribuire le informazioni anche a livello territoriale</i></li> <li><i>Servizi più efficienti e personalizzati per il Cittadino/Utente</i></li> <li><i>Creazione di un programma sistematico di welfare</i></li> <li><i>Incremento del livello di accessibilità, utilizzo e diffusione dei servizi digitali per il cittadino</i></li> <li><i>Incentivazione all'aumento dell'efficienza delle risorse utilizzate, derivante dalla metodologia di pagamento a consumo tipica dei fornitori di servizi di Cloud computing</i></li> </ul>
<b>Rischi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Difficoltà decisionale e organizzativa tra le unità centrali e locali</i></li> <li><i>Tempistiche elevate nella formazione e nell'adeguamento delle competenze dei dipendenti pubblici ai modelli organizzativi che dovranno essere progettati per essere in linea con la realizzazione di ecosistemi digitali</i></li> <li><i>Possibile difficoltà nel trovare figure professionali con le competenze adatte che possano supportare il cittadino in caso di problemi di utilizzo delle piattaforme</i></li> </ul>
<b>Piano dei tempi</b>	24-36 mesi
<b>Attività in corso nel 2023</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Definizione e aggiornamento del fascicolo elettronico del lavoratore per la gestione digitalizzata delle informazioni relative alla vita professionale del dipendente tramite l'integrazione dei dati con inPA</i></li> </ul>
<b>Indicatori</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Livello di completezza delle informazioni presenti nel fascicolo elettronico</i></li> </ul>
<b>Totali obiettivi: 3</b>	