

PIANO INDUSTRIALE INSIEL 2014-2017

Linee guida per costruire insieme una nuova Insiel aperta, innovativa e veloce, strategica per la PA, per la Sanità e per il Territorio del FVG



INDICE

1. Premessa	3
1.1 Il contesto	3
1.2 Linee guida.....	4
2. Il nuovo ruolo di Insiel	6
2.1 Il programma Trasformazione	7
2.2 Il programma Semplificazione	8
2.3 Il programma Innovazione.....	8
2.4 Il programma Comunicazione.....	9
3. Il panorama dei servizi	10
3.1 Il panorama dei servizi per la Sanità	10
3.2 Il panorama dei servizi per gli Enti Locali.....	11
3.3 Il panorama dei servizi per la Regione	12
3.4 Il panorama dei servizi Trasversali.....	13
4. Il panorama delle infrastrutture	14
5. Il nuovo patto per la crescita	15
5.1 I nuovi valori.....	15
5.2 I pilastri del cambiamento	16
5.3 Azioni di sostegno al cambiamento e al mantenimento dell'occupazione	16
6 La nuova Insiel – fare sistema	18
7 Cronoprogramma	19
8 Economics	21
9 Conclusione	24

1. Premessa

Il decreto-legge n. 223 del 4 luglio 2006 convertito in Legge n. 248 del 4 agosto 2006.c.d “decreto Bersani”, che ha previsto per le società *in-house* il divieto di svolgere attività a favore di altri soggetti pubblici o privati, ha aperto un nuovo scenario per le aziende ICT *in-house*.

Oggi in Italia esistono più di 15 grandi aziende ICT *in-house* che affiancano Regioni e Provincie Autonome su tutto il territorio nazionale.

Il futuro di questa tipologia di aziende è fortemente dipendente da azioni di governo che mirano alla semplificazione, al risparmio e al recepimento di normative anche di livello europeo. Il tutto accompagnato da due fattori fondamentali: le azioni per lo sviluppo dell'Agenda Digitale Italiana e l'applicazione alle società *in-house* della medesima normativa relativa alle amministrazioni pubbliche controllanti. Infatti le aziende *in-house*, quanto a struttura, sono disciplinate dalle norme del codice civile in materia societaria, quanto a funzione, invece, subiscono una speciale disciplina analoga a quella prevista per le amministrazioni controllanti in ragione degli scopi perseguiti e delle risorse utilizzate per svolgere l'attività.

La normativa sugli acquisti e la disciplina sul personale, di fatto, bloccano un'imprenditorialità, una rapidità, una autonomia ed una progettualità che la stessa PA, sia centrale sia locale, richiede sempre più intensamente.

In questo panorama, dove il governo in linea generale tende a portare alla diminuzione le aziende partecipate (da 8000 a 1000), le aziende *in-house* rivestono invece un ruolo fondamentale per lo sviluppo del Sistema Paese.

Non è possibile restare fermi. E' necessario adattarsi e anticipare queste nuove regole di azione per essere innovativi, capaci di evolversi nel rispetto delle nuove esigenze dei cittadini, degli enti locali, della PA e dell'Europa stessa .

Fare rete è imprescindibile allo stesso livello della ricerca e del cambiamento.

Il Presente schema di Piano Industriale mira a ripensare totalmente Insiel, nelle funzioni, nel ruolo di supporto alla Regione e al territorio, nelle professionalità che operano al suo interno.

1.1 Il contesto

Il contesto nazionale è fortemente permeato dalle azioni richieste all'Italia in sede di Comunità Europea, ed appoggiate dal nostro Governo. Si tratta della declinazione dei temi principali dell'Agenda Digitale che si sviluppa attraverso il lavoro della cabina di regia, in 6 assi strategici, quali Infrastrutture e Sicurezza, *e-Commerce*, *e-Gov-OpenData*, Ricerca e Innovazione, *Smart Cities & Communities* e Competenze Digitali.

Insiel, in qualità di Azienda *in-house* della Regione FVG, è chiamata ad affiancare, coerentemente alle strategie nazionali, la Regione, gli Enti Locali e tutto il Sistema Sanitario regionale sui servizi, il software, le infrastrutture e sui progetti speciali per lo sviluppo del territorio.

Per questo motivo, nella redazione del Piano Industriale, si è tenuto conto delle linee guida recentemente approvate e promosse dal Consiglio Regionale nei documenti di Piano Strategico 2014-2018 e del Piano della Prestazione.

Tali linee guida sono state recepite sia in termini di *ICT* (con gli indirizzi in merito a Infrastrutture e reti di comunicazione), sia per ciò che concerne lo sviluppo di una economia sostenibile (ambiente, energia e territorio) e soprattutto in merito al riposizionamento dell'obiettivo principale che è quello di ricondurre la persona al centro della progettualità su tematiche quali sanità, assistenza, cultura e istruzione.

Fondamentale è stata la visione Regionale in merito allo sviluppo del territorio con "Rilancimpresa" e il sostegno agli investimenti in ICT per le PMI (Legge regionale 27 dicembre 2013, n. 23), nonché i concetti espressi nel Piano della Prestazione della Regione FVG sulla Promozione della tecnologia digitale.

Essenziale è il consistente piano delle riforme previsto nel breve periodo dalla Presidenza della Regione. Gli argomenti sul tavolo sono gli EE.LL, il comparto della Sanità e le attività Produttive. Tutti questi temi necessitano di un accompagnamento strutturale dal punto di vista dell'innovazione, dell'*ICT* e della digitalizzazione in generale, compresa la riduzione del *digital divide*.

1.2 Linee guida

Il presente Piano Industriale tiene conto delle principali linee guida concordate con la Regione a seguito della deliberazione n. 236 del 7 febbraio 2014.

I principali obiettivi sono

- **Efficientamento dei servizi e riduzione dei costi**

La Regione, tenuto conto della necessità di perseguire un più razionale utilizzo delle risorse pubbliche che coinvolge anche le società partecipate, ritiene opportuno che Insiel adotti, nel prossimo triennio, azioni volte all'efficientamento dei servizi offerti riducendo i costi di gestione al fine di rendere disponibili risorse finanziarie per investimenti volti all'innovazione. L'innovazione dovrà consentire maggior efficienza e migliorare la qualità dei servizi offerti dal SIIR.

- **Completamento sviluppo reti**

In relazione all'attività relativa alla realizzazione, gestione e manutenzione della Rete Pubblica Regionale (RPR) a banda larga di cui alla L.R. n. 3/2011, la Regione ribadisce l'importanza di rispettare le tempistiche di cui alla DGR n. 697 dell'11 aprile 2014 ed in particolare:

- concludere e rendicontare tutti gli interventi finanziati dal Programma Operativo Regionale, Fondo Europeo Sviluppo Regionale (POR FESR) 2007/2013, attività 3.2.a di cablatura delle zone industriali, lotti I°, II°, III° e IV° entro i tempi stabiliti dal programma medesimo;
- concludere e rendicontare l'intervento finanziato dal Programma di Sviluppo Regionale 2007/2013 denominato "Intervento PSR" entro i tempi stabiliti dal programma medesimo;
- contribuire all'abbattimento del *digital divide* attraverso l'offerta agli operatori delle quote di capacità trasmissiva eccedenti il fabbisogno della pubblica amministrazione;
- completare il Programma di attivazione delle sedi pubbliche su RPR di cui alla DGR 1989/2012 come modificata dalla citata DGR n.697/2014.

- **Accompagnamento riforme Sanità, Enti Locali e Attività Produttive**

Nell'ambito delle riforme del sistema sanitario regionale e degli EE.LL in atto, Insiel è chiamata a coadiuvare tali processi di cambiamento attraverso l'evoluzione ed il miglioramento dei servizi ICT, in modo da fornire un adeguato supporto per il successo di tali processi. In previsione della riforma delle Attività Produttive, è possibile un futuro coinvolgimento di Insiel nell'armonizzazione dei processi esistenti

- **Ridefinizione del ruolo di Insiel**

L'evoluzione del sistema ICT regionale, in considerazione dell'elevata complessità, deve essere accompagnata da una efficace gestione dei servizi di cui deve essere garantita la business continuity; Insiel dovrà quindi attrezzarsi per modificare la propria *mission* di *software house* per diventare l'azienda di Servizi Digitali di riferimento del territorio.

2. Il nuovo ruolo di Insiel

Il primo passo da compiere è un cambiamento di ruolo. E' cogente il passaggio da azienda produttrice di software a *system integrator* e **Centro Servizi** a disposizione di Regione, Comuni, Sanità ed Enti in convenzione con il ruolo di integratore globale dei servizi *ICT* del territorio.

Questo cambiamento di ruolo si realizza attraverso quattro direttrici: **la trasformazione, la semplificazione, l'innovazione e la comunicazione.**

Il programma di **trasformazione** vedrà impegnata la struttura di Insiel nell'accrescere il suo ruolo di azienda di Servizi ICT. Questo significherà rivedere la propria *mission*, passando da una azienda con cultura prevalentemente di *Software House*, a quella di *Service Provider*. In parallelo occorrerà risolvere quanto nel tempo non si è affrontato in termini di revisione del parco applicativo che in molti casi risulta essere obsoleto e oneroso da gestire. In questo processo di cambiamento verrà coinvolto il mercato ICT, laddove valutato opportuno il *buy*, per accelerare i tempi di implementazione e cogliere le migliori soluzioni disponibili.

La semplificazione interna e la semplificazione delle procedure di comunicazione con l'ente pubblico, passano attraverso la riduzione della complessità dei processi interni e la costruzione di una modalità di relazione verso la PA più agile e *smart*. Si tratta di abolire procedure inutili o ridondanti a favore di un investimento forte sull'immediatezza del risultato e sul confronto continuo e parallelo per fasi di progetto.

L'innovazione è stata da sempre presente in Insiel con un centro dedicato, ma questa volta innovare contemplerà non solo l'ideazione e la progettazione di servizi innovativi, ma significherà anche e soprattutto, sviluppare la capacità di fornire la propria competenza per mettere a fattor comune il patrimonio ICT del territorio regionale.

Oggi esistono grandi poli sul territorio che pur non occupandosi in maniera precipua del settore ICT hanno al loro interno centri informatici specializzati. Questo contesto genera scarse sinergie ed economie di scala. Il compito di Insiel mira ad essere quello di ottimizzatore delle risorse informatiche per le quali si prevede un accorpamento o un collegamento grazie anche ai vantaggi offerti dalla fibra ottica del progetto Ermes.

Tutto il processo di cambiamento passerà anche attraverso un puntuale programma di **comunicazione** per il riposizionamento corretto dell'immagine dell'azienda nel territorio. Le azioni e i nuovi comportamenti punteranno al raggiungimento dell'eccellenza e della qualità.

Una delle azioni proposte è il *renaming* aziendale che testimonierà in maniera più evidente il cambiamento in atto rivelando una nuova prospettiva di azione.

2.1 Il programma Trasformazione

Il piano industriale prevede che la trasformazione avvenga in particolare nell'ambito dei seguenti contesti:

Trasformazione da società che gestisce soluzioni *legacy* a *Service Provider* attraverso l'implementazione dei servizi finalizzati a fornire soluzioni di:

- IaaS (Infrastructure as a Service)
- PaaS (Platform as a Service)
- Soluzioni Cloud per gli EE.LL. e gli ATO (Ambiti Territoriali Omogenei)
- Servizi di fonia VOIP per gli EE.LL
- Servizi di Disaster Recovery
- Razionalizzazione Data Center

Trasformazione del mondo applicativo attraverso:

- interventi strutturali che privilegino la semplificazione gestionale, la standardizzazione, l'ottimizzazione ed il contenimento di costi tramite utilizzo di ambienti open o il riuso
- estensione dell'utilizzo di architetture trasversali
- sostituzione o reingegnerizzazione di applicazioni obsolete
- diffusione capillare e su tutto il territorio dell'utilizzo dell'infrastruttura di cooperazione applicativa
- miglioramento dei processi di delivery con attenzione a documentazione, formazione agli utenti e rilascio attestati di avvenuta abilitazione all'utilizzo dei servizi

Trasformazione da centro di competenza a Service Center:

- da *Contact Center* a *Support Center*
- da gestione autonoma degli Enti tramite applicativo, a Centro servizi del personale e Centro servizi fiscalità che opera a supporto di tutti gli Enti
- da erogatore di servizi di dematerializzazione e conservazione a disposizione degli enti, a costituzione di un polo archivistico regionale.

2.2 Il programma Semplificazione

Il programma di semplificazione si basa su una fondamentale analisi e successivo miglioramento di processi attuali, per pervenire ad uno snellimento globale in termini di efficienza ed efficacia, che includerà anche la revisione del sistema informativo interno.

Nel rispetto della normativa vigente, per le società pubbliche, saranno rivisti in ottica *smart* e semplificati i processi volti all'acquisto di beni e servizi, i processi amministrativo-contabili, la gestione del magazzino, nonché la gestione documentale.

Tale obiettivo potrà essere raggiunto, sia attraverso la maggiore informatizzazione dei processi, sia attraverso la riduzione dei passaggi autorizzati attualmente previsti dalla vigente struttura organizzativa.

Sul fronte della gestione del personale, verranno semplificate e ridotte le procedure di Rilevazione Automatica delle Presenze, allo scopo di eliminare quelle inutili e favorire il passaggio ad una cultura di gestione per obiettivi.

Parte integrante del programma sarà anche la graduale introduzione della policy di telelavoro, la razionalizzazione degli spazi di lavoro, nonché l'introduzione di strumenti di collaborazione, includendo la realizzazione di una nuova intranet.

2.3 Il programma Innovazione

I dati e le informazioni gestiti dalla Pubblica Amministrazione rappresentano il vero "valore" dei sistemi informativi che solo una azienda *in-house* è in grado di mettere pienamente a frutto, grazie al ruolo di governo dei dati, alla competenza trasversale sui domini applicativi e sugli strumenti di gestione e condivisione delle informazioni.

Rientra fra gli obiettivi del Piano industriale far emergere e valorizzare tale patrimonio ICT, individuando processi e servizi innovativi capaci, da una parte di integrare i dati a livello intra e inter-istituzionale e inter-settoriale a supporto delle azioni amministrative e di governo e, dall'altra, di renderli fruibili al pubblico in modalità Open Data, favorendo lo sviluppo di servizi a valore aggiunto per i cittadini e le imprese.

Riposizionando progressivamente l'azienda in un'ottica di centro servizi verranno intraprese azioni e progetti tesi al consolidamento e allo sviluppo del patrimonio informativo quali:

- ricognizione e *assessment* dei sistemi e delle basi informative gestite dal comparto pubblico, al fine di individuare i gap esistenti e intraprendere le azioni necessarie al loro riallineamento;
- supporto e affiancamento agli Enti per la produzione, aggiornamento e pubblicazione dei dati di competenza, accompagnando il processo di riforma delle Autonomie Locali e di condivisione delle risorse ICT;

- individuazione di correlazioni e sinergie fra sistemi informativi pubblici e sistemi di terzi, al fine di esprimerne appieno il potenziale e realizzare economie di scala;
- valorizzazione delle potenzialità offerte dall'infrastruttura in banda larga Hermes, favorendo la creazione di un ecosistema digitale di dati e servizi, a beneficio della PA e del territorio nel suo complesso;
- condivisione di modelli operativi vincenti con altre Regioni,
- offerta delle *best practice* regionali verso la PA centrale, quale punto di riferimento operativo.

2.4 Il programma Comunicazione

Il programma di comunicazione rappresenta la parte strutturale di questo percorso e si compone di due parti complementari tra loro che riguardano la comunicazione interna all'azienda e la comunicazione verso l'esterno.

La **comunicazione esterna** prevede un forte impatto ed un coinvolgimento attivo di tutti gli *stakeholders* e del territorio inteso nella sua accezione più ampia. Sarà potenziata a livello organizzativo la struttura di *demand*, intesa non solo per raccogliere esigenze e requisiti ma soprattutto per fornire supporto e proposte evolutive. Verrà inoltre accresciuta, attraverso eventi ed occasioni di incontro, la capacità di raccogliere *feedback* rispetto alle esigenze e aspettative dell'Utenza (P.A., EE.LL., Sanità e cittadini). La progettazione e la promozione di eventi a livello regionale e la revisione del sito e dei portali correlati in un'ottica *smart*, faranno da corollario all'intero processo.

Sulla **comunicazione interna**, il piano di sviluppo prevede in stretta sinergia con la funzione HR, una fondamentale condivisione dei valori aziendali anche attraverso le più moderne prassi di formazione, mediante la diffusione del nuovo *social* interno e la redazione partecipata della *newsletter*. I percorsi formativi di relazione e comunicazione per i primi contatti (Call center, referenti clienti, referenti territorio, figure di rappresentanza..) miglioreranno le prestazioni ad ogni livello e non solo in termini di relazione ma anche in termini di contenuto e di rapidità di risposta. Sarà fondamentale, anche alla luce del cammino di trasformazione aziendale intrapreso, supportare i dipendenti con percorsi di orientamento al cambiamento, percorsi motivazionali e momenti-eventi di confronto interno.

Il monitoraggio e le azioni di miglioramento del clima aziendale accompagneranno l'intero percorso.

3. Il panorama dei servizi

Il panorama dei servizi è stato sviluppato tenendo conto del ruolo di Insiel, orientato a supportare le azioni regionali per lo sviluppo economico e sociale del territorio verso una crescita che tenga conto anche della strategia e degli obiettivi HORIZON 2020.

Sono stati stabiliti i punti di forza verso i quali l'organizzazione vuole tendere nel supportare la PA: il valore delle informazioni e della loro salvaguardia e conservazione, lo sviluppo delle architetture *cloud*, il rafforzamento del paradigma *smart* e l'intervento culturale e di formazione necessario non solo al superamento del *digital divide* ma anche allo sviluppo economico vero e proprio. In particolare si è tenuto conto del ruolo che Insiel ha di struttura ICT che deve accompagnare l'attuazione delle riforme.

3.1 Il panorama dei servizi per la Sanità

Con l'obiettivo di sostenere l'attuazione della riforma sanitaria regionale, i servizi per la sanità si propongono di guidare l'evoluzione dell'intero sistema informativo sanitario regionale (territorio, Aziende Ospedaliere e IRCSS), garantendone l'innovazione, il consolidamento, l'ottimizzazione e l'efficienza.

I servizi per la sanità costituiscono inoltre il punto di riferimento per la sanità territoriale ed ospedaliera della Regione FVG. Operando in stretta relazione con la direzione Regionale per la Sanità, sarà reso maggiormente efficiente il sistema del recepimento delle esigenze di ogni singola struttura sanitaria e potranno venir proposte soluzioni sempre più appropriate e coerenti con i Piani Regionali in un'ottica di sviluppo costante e di servizio verso il cittadino.

Si evidenziano i servizi ai quali è stata data priorità assoluta (2014):

- Connessione al sistema dei medici di base
- Servizi al cittadino
 - Prescrizioni online
 - Referti online
- Integrazione dei servizi diagnostici per il laboratorio di Area Vasta
- Avvio del progetto della nuova Cartella Clinica
- Avvio del progetto di rinnovamento tecnologico del Servizio per l'Emergenza Sanitaria 118
- Avvio di servizi in mobilità (mHealth)

e altri servizi di evoluzione e di innovazione nel mondo dell'e-health e che troveranno compimento tra il 2015 e il 2017:

- Progetto per il Fascicolo Sanitario Elettronico
- Revisione delle soluzioni sanitarie
 - Nell'Area Clinica per la Cartella Clinica Digitale
 - Nell'Area Amministrativa per il Sistema della Contabilità
- Progetto rinnovamento tecnologico del Servizio per l'Emergenza Sanitaria 118
- Servizi in mobilità (mHealth), servizi «semplici» per i medici e gli operatori sanitari
- Progetto referti online
- Servizi di Telemedicina specialistica, Telesalute, Teleassistenza
- Revisione ERP - Gestionale

3.2 Il panorama dei servizi per gli Enti Locali

Le azioni a sostegno dell'attuazione della riforma degli EE.LL riguardano la costruzione di una piattaforma di strumenti abilitanti e di servizi a supporto del riordino del sistema istituzionale e amministrativo Regione-Autonomie Locali.

In linea generale le soluzioni sono orientate all'integrazione, all'interoperabilità, e alla cooperazione applicativa, garantendo compatibilità e interazione con le maggiori piattaforme tecnologiche e sistemi Open Source.

La stretta collaborazione con le Direzioni Regionali e gli Enti Locali permetterà di svolgere azioni atte a garantire le innovazioni previste dall'Agenda Digitale, recepire in maniera immediata le esigenze degli EE.LL. e proporre soluzioni appropriate e coerenti con i Piani Regionali.

I progetti di maggior rilevanza, in considerazione della normativa attuale, sono:

- la costruzione dell'infrastruttura e dei servizi in modalità *Cloud (Private cloud FVG)* per le aggregazioni di Comuni
- l'Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente (ANPR) e il collegamento dei relativi servizi
- l'evoluzione ed innovazione delle soluzioni e dei servizi del sistema per gli EELL del FVG (Next generation Ascot)

- i Centri Servizi Tributi territoriali
- i Servizi di affiancamento sul territorio per supportare gli Enti/Utenti nello sviluppo ed aggiornamento dei sistemi e nella condivisione delle informazioni in logica Open Data

3.3 Il panorama dei servizi per la Regione

Perseguendo l'innovazione dell'Amministrazione attraverso l'evoluzione del Sistema Informativo Integrato Regionale, bisogna partire dalla revisione delle attuali soluzioni per giungere alla completa implementazione di un paradigma digitale che sia funzionale, prima di tutto agli organi amministrativi ed ai processi decisionali.

Questo obiettivo potrà essere raggiunto attraverso progetti che prevedano:

- la razionalizzazione dei sistemi di gestione delle pratiche (a partire dalle definizioni normative) per la semplificazione dei processi amministrativi (SUAP)
- l'analisi organizzativa interna all'amministrazione stessa
- la cooperazione applicativa volta all'integrazione dei sistemi della PA per facilitare le interazioni fra le amministrazioni e il cittadino
- l'adeguamento alla normativa sulla Trasparenza (DL 33/2013) con lo sviluppo di un sistema unico per tutti i contesti
- *Datawarehouse e Decision Support Systems* per supportare le azioni di governo
- Progetti a supporto delle decisioni per il territorio e l'Ambiente

I servizi che coinvolgono più da vicino il cittadino riguarderanno invece:

- l'Innovazione dei Sistemi Informativi Territoriali, la Cartografia, il Catasto, il Sistema Tavolare
- l'infomobilità: (sistema di navigazione per il Trasporto pubblico locale)
- l'integrazione dei sistemi per il supporto dei Servizi per l'Impiego
- privacy e sicurezza per il miglioramento continuo del livello di sicurezza dei sistemi utilizzati per l'erogazione dei servizi regionali.

Nell'ambito della valorizzazione del patrimonio informativo pubblico è necessario realizzare le azioni previste dall' Agenda Nazionale primo tra tutti il Progetto Master Data, gli Open Data (con l'evoluzione della piattaforma di gestione) la cui fase fondamentale è l'individuazione di *dataset* d'interesse globale in un ecosistema di dati e servizi fruibili più facilmente ed efficacemente anche

grazie al Progetto Identità Digitale – SPID, per il quale Insiel e Regione sono già riconosciute quali riferimento a livello nazionale.

3.4 Il panorama dei servizi Trasversali

Insiel intende sostenere l'intero parco di Clienti ed Utenti, ed in alcuni casi direttamente il Cittadino, in due campi principali che riguardano la Formazione e la Comunicazione.

Sul fronte **Comunicazione** verranno modulate strategie differenziate ed efficaci in grado di raggiungere sia il pubblico sia gli operatori dei vari settori, attraverso applicativi, piattaforme, social e altri strumenti diretti e innovativi. Gli Enti saranno completamente autonomi nel formulare i contenuti, mentre a livello centralizzato, oltre alla predisposizione e disponibilità dei sistemi applicativi, verrà svolta una attività di indirizzo e di monitoraggio globale.

La **Formazione** verrà strutturata secondo una nuova modalità: sarà un vero e proprio centro servizi denominato 'Accademia Digitale', dedicato allo sviluppo di competenze digitali dei dipendenti della Pubblica Amministrazione e della Sanità ed estendibile, per alcuni aspetti, alla popolazione del Friuli Venezia Giulia. L'Accademia si propone il compito di contribuire alla definizione, pianificazione e realizzazione di percorsi formativi (on line ed in presenza), in armonia con le indicazioni dell'Agenda Digitale e in collaborazione con le aree Education delle Università dei Centri di Ricerca e degli Enti di Formazione.

L'obiettivo è di mettere a fattore comune i contenuti formativi e le competenze presenti sul territorio garantendo un back office organizzativo centralizzato, la formulazione di standard didattici e la conservazione del patrimonio di know-how dei dipendenti della PA (libretto formativo del dipendente) a supporto della formazione continua in ambito digitale (life long learning).

4. Il panorama delle infrastrutture

Le azioni proposte in ambito infrastrutturale sono coerenti con il Piano Strategico Regionale e con il Piano della Prestazione recependone gli obiettivi generali e si muovono verso un'ottica migliorativa e di approfondimento delle strategie stesse.

Il completamento della rete pubblica regionale prevista dal programma ERMES, con la sua capillarità, sarà fattore abilitante sia per la valorizzazione del patrimonio infrastrutturale già presente sul territorio sia per lo sviluppo di nuovi servizi per il territorio.

Il panorama delle infrastrutture si articola su 8 filoni principali:

- Valorizzazione degli *asset* ICT presenti sul territorio regionale attraverso il loro coinvolgimento nella rete ERMES per la costituzione di un *Cloud* regionale attraverso il consolidamento delle infrastrutture esistenti, la ridondanza dei nodi di rete e le azioni attuative per il *Disaster recovery* e *business continuity* distribuiti in un concetto di *Cloud di Data Center*
- Erogazione di servizi di *Cloud* per la pubblica amministrazione regionale
- Messa a sistema delle reti di pubblica utilità e di monitoraggio presenti sul territorio regionale sotto l'unica regia di Insiel S.p.A.
- Collegamento alla rete ERMES di scuole, enti di formazione e università, consorzi e fondazioni scientifiche e di ricerca, agenzie per lo sviluppo industriale ed economico, incubatori, poli tecnologici e soggetti che operano a supporto delle PMI
- Estensione di ERMES verso gli armadi telefonici perché gli operatori possano offrire servizi di banda ultra larga (30-50 Mbps) ai cittadini, coerentemente con quanto previsto dall'agenda digitale europea
- Offerta agli operatori delle quote di capacità trasmissiva ERMES eccedenti il fabbisogno e promozione di iniziative congiunte pubblico-privato;
- Erogazione di servizi di videosorveglianza e monitoraggio energetico sfruttando la rete ERMES ed il *Cloud* Insiel
- Migrazione su VOIP per gli Enti Locali del territorio.

5. Il nuovo patto per la crescita

Il cambiamento di *mission* di Insiel non è solo legato a un nuovo assetto organizzativo, ma richiede un'importante evoluzione e un profondo rinnovamento della cultura aziendale, per permettere di affrontare con successo le nuove sfide e cogliere al meglio le nuove opportunità. La partecipazione, il coinvolgimento e il contributo di tutti i dipendenti a questo percorso di trasformazione è essenziale per la crescita futura dell'azienda e comporta la definizione esplicita di un nuovo patto di fiducia tra azienda e persone, in sintesi di un nuovo patto per la crescita.

5.1 I nuovi valori

Il nuovo patto per la crescita trova il suo fondamento nella definizione di un insieme di valori condivisi, che verranno promossi attraverso le iniziative di comunicazione interna e rafforzati tramite le politiche del sistema premiante.

I sei nuovi paradigmi essenziali sono: orgoglio di appartenenza, responsabilità, qualità, rispetto e trasparenza, collaborazione e agilità.

Orgoglio di appartenenza: sposare la missione dell'azienda e sentirsi motivati a contribuire alla sua realizzazione; condividere i valori e la cultura aziendale; mettere l'interesse dell'azienda al primo posto in ogni decisione; difendere e promuovere l'immagine aziendale in ogni contesto e situazione.

Responsabilità: farsi carico di problemi e tematiche complesse; sentire il dovere di mettere in campo tutte le proprie capacità e conoscenze per risolverli; agire con senso etico e di responsabilità verso i clienti, i colleghi e il territorio; valutare la sostenibilità e l'interoperabilità delle soluzioni proposte.

Qualità: aspirare a fornire un prodotto o un servizio che si distingua per essere di grande valore, utilità e accessibilità da parte di tutti; valorizzare e ottimizzare le risorse a disposizione; puntare al miglioramento continuo e all'innovazione.

Collaborazione: essere consapevoli dell'importanza della collaborazione per raggiungere i risultati aziendali; lavorare con spirito di squadra e volontà di supportare colleghi e clienti; condividere le informazioni rilevanti in modo proattivo anche al di fuori del proprio gruppo di lavoro e della funzione di appartenenza; valorizzare le buone pratiche favorendone il riuso.

Rispetto e trasparenza: avere toni, modi, atteggiamenti e linguaggio rispettosi verso colleghi e clienti; rispettare i punti di vista diversi dal proprio; valorizzare la diversità e favorire l'inclusione e l'espressione delle capacità di ognuno; dare *feedback* coerenti e costruttivi nella volontà di aiutare i colleghi a migliorare; condividere in modo trasparente obiettivi, valutazioni e processi decisionali.

Agilità: avere la capacità di muoversi rapidamente e far accadere le cose in un contesto organizzativo di elevata complessità e con molti vincoli; essere determinati e resilienti nel raggiungimento degli obiettivi; puntare alla semplicità nel disegno e ridisegno dei processi; lavorare con senso di urgenza quotidiano e pretendere rapidità di risposta, di decisione e di esecuzione; anticipare le criticità;

sviluppare una forte rete di relazioni interne ed esterne; promuovere la propria credibilità mantenendo coerenza tra il detto e l'agito.

5.2 I pilastri del cambiamento

Per avviare e presidiare il cambiamento sono state identificate quattro aree di azione, che costituiranno i pilastri del processo di trasformazione: Responsabilizzazione e Merito, Formazione e Sviluppo Professionale, Sviluppo della Leadership e Clima Aziendale.

Responsabilizzazione e Merito: verrà introdotta la responsabilizzazione di tutti i dipendenti rispetto a obiettivi individuali e di team, allo scopo di favorire il coinvolgimento e la motivazione al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Formazione e Sviluppo Professionale: l'azienda continuerà a investire in piani di formazione, che verranno strutturati in base alle esigenze di ciascuna figura professionale. A questi si affiancheranno piani di sviluppo e di carriera con un utilizzo crescente della "*job rotation*", nell'ottica di favorire l'acquisizione di nuove competenze tramite l'apprendimento e la sperimentazione "*on the job*".

Sviluppo della Leadership: l'azienda investirà su percorsi che costruiscano la capacità di essere eccellenti gestori di persone e su strumenti che supportino la preparazione del futuro gruppo dirigente. A questo scopo, al di là della formazione in aula, resa obbligatoria per tutti i "*people manager*", verrà creata una "comunità dei responsabili", in cui i *manager* potranno confrontarsi e scambiarsi opinioni, consigli e suggerimenti per la gestione di situazioni critiche.

Clima aziendale: il raggiungimento degli obiettivi aziendali passa necessariamente per la costruzione di un clima aziendale positivo e collaborativo. Per questo, verrà costituito un comitato interfunzionale che, anche facendo leva sui nuovi strumenti di comunicazione e social *networking*, avrà il compito di favorire il coinvolgimento di tutte le persone e delle rappresentanze sindacali nell'ideazione e nella realizzazione di nuove iniziative a favore del benessere dei dipendenti.

Le azioni intraprese saranno oggetto di monitoraggio e miglioramento continuo allo scopo di garantire il benessere aziendale.

5.3 Azioni di sostegno al cambiamento e al mantenimento dell'occupazione

Oltre all'introduzione delle politiche e degli strumenti descritti nel paragrafo precedente, l'azienda avvierà delle azioni specifiche allo scopo di sostenere il cambiamento, in particolar modo nella sua fase iniziale, e di mantenere la base occupazionale, favorendo allo stesso tempo l'ingresso in azienda delle nuove generazioni.

Per quanto riguarda il primo aspetto, sarà sviluppato un piano di comunicazione *ad hoc*, mirato a condividere con i dipendenti la nuova missione e organizzazione dell'azienda e a promuoverne la nuova cultura e i nuovi valori.

Relativamente al secondo aspetto, è importante rilevare come la nuova missione e struttura organizzativa di Insiel comporteranno l'introduzione di nuove figure professionali, che richiederanno competenze parzialmente diverse da quelle esistenti. L'obiettivo dell'azienda è tuttavia quello di mantenere l'attuale livello occupazionale e quindi di assicurare la transizione al nuovo modello organizzativo attraverso la predisposizione di percorsi di formazione (*upskilling* e *re-skilling*), di supporto (*coaching* e *mentoring*) e di apprendimento pratico (*learning on-the-job*).

Tuttavia, dall'analisi della struttura attuale dell'azienda per classi di età dei dipendenti, emerge in modo chiaro la necessità di un ricambio generazionale, e in particolare dell'ingresso in azienda delle nuove generazioni.

Pertanto l'azienda provvederà ad attuare politiche che favoriscano un graduale avvicendamento tra la generazione che si approssima all'età pensionabile e quella che si appresta ad entrare nel mondo del lavoro, con l'obiettivo di un tasso complessivo di *turnover* del personale del 20% e di un'età media a fine periodo inferiore a quella attuale (che è di 47 anni).

In termini pratici, l'obiettivo potrà essere raggiunto attraverso l'avviamento di forme di accompagnamento alla pensione, utilizzando gli strumenti normativi vigenti (a titolo esemplificativo legge n. 92 del 2012 "c.d. legge Fornero"), e la possibilità per le generazioni dei *senior* di iniziare dei *part-time* orizzontali o verticali, che prevedono quote di lavoro decrescenti all'avvicinarsi dell'età pensionabile. Il conseguente risparmio di costi e la riduzione di organico potrà permettere l'inserimento progressivo di giovani neolaureati attraverso la forma contrattuale più idonea (come ad esempio lo *stage*, il tirocinio formativo e l'apprendistato). Tali interventi terranno conto della normativa in tema di *turnover* del personale, della mobilità infra-societaria e saranno inoltre coerenti con il piano del fabbisogno di risorse umane.

Oltre a consentire il ricambio generazionale, tale politica permetterà di assicurare con la dovuta gradualità il trasferimento alle nuove generazioni del patrimonio di *know-how* aziendale.

Infine si evidenzia che il prossimo Accordo Integrativo recepirà i contenuti del Piano Industriale.

6 La nuova Insiel – fare sistema

Alla base del presente piano industriale c'è il recepimento dell'esigenza della PA di Fare Sistema.

Insiel intende porsi come attivatore e facilitatore di questo importante, delicato e prezioso progetto perché appare fondamentale che Innovazione, qualità, servizi, infrastrutture, *Knowledge management e information technology* debbano essere strumenti per crescere insieme.

Un nuovo ruolo che si esprime con azioni di apertura verso i giovani, il territorio e gli *stakeholders*, con progetti di inclusione, compartecipazione e condivisione.

La creazione di centri ICT, la formazione e informazione verso la PA e i cittadini e il ruolo di riferimento verso la PA centrale nell'attuazione dell'Agenda Digitale e nei progetti di informatizzazione nazionale, sono solo un inizio di questo cammino da intraprendere insieme con la Regione e con il coinvolgimento attivo delle varie realtà del territorio.

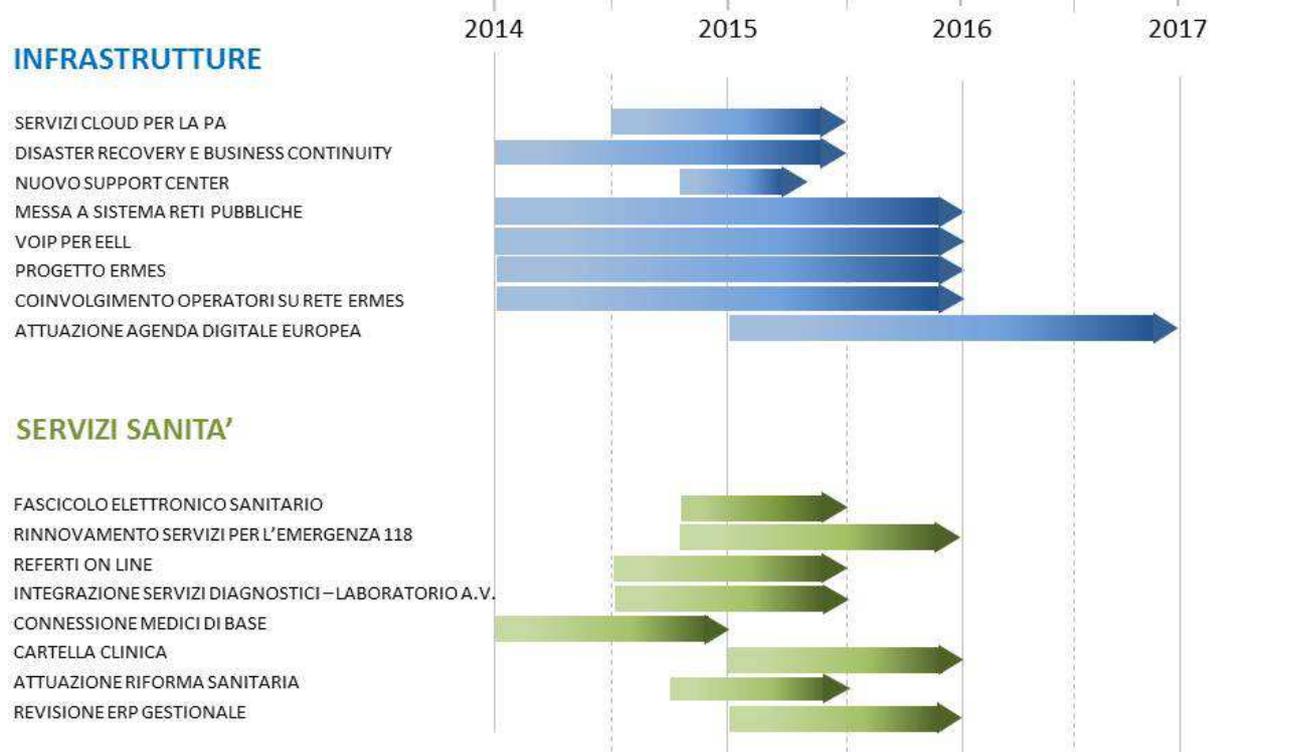
La prima azione prevista che riguarda tale coinvolgimento è attinente al protocollo di intesa che Insiel siglerà insieme alla Regione, all'Università di Udine, all'Università di Trieste e alla SISSA. A tale accordo è prevista anche una partecipazione attiva del mondo imprenditoriale. I contenuti a forte tasso di sinergia e di collaborazione consentiranno di attuare progetti congiunti riguardanti le panoramiche ICT, le infrastrutture ed il digitale, fondamentale sarà anche la messa a fattor comune del *know how* tecnologico.

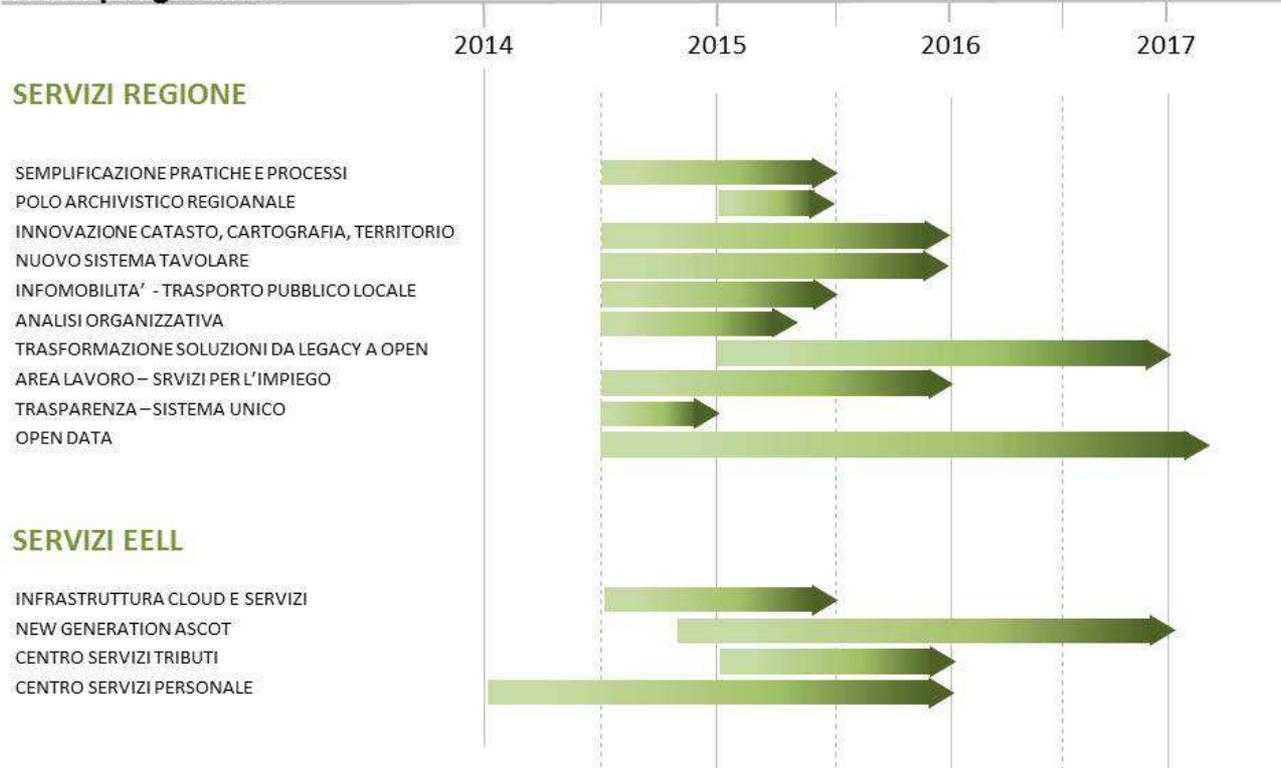
L'attività di Ricerca e Sviluppo di Insiel verrà svolta in prima battuta per favorire la digitalizzazione della PA, ma i sistemi progettati potranno essere condivisi e migliorati ed arricchiti, grazie alla collaborazione con il mondo della ricerca universitaria e privata locale o transfrontaliera.

7 Cronoprogramma

Come evidenziato nell'immagine il cronoprogramma proposto, diversificato tra le tematiche di infrastruttura e quelle dei servizi e delle applicazioni, fissa le *milestone* più significative rispetto ai progetti trattati nei capitoli precedenti.

Cronoprogramma



Cronoprogramma


8 Economics

Lo sviluppo del piano triennale degli *economics* si concretizza nei seguenti obiettivi:

- non incremento dello *spending* attuale per la Regione
- riduzione significativa dei ricavi per attività gestionali (-30%)
- aumento significativo dei ricavi per attività di progetto (+ 50%)
- riduzione significativa dei costi di struttura (-30%)
- investimenti per il programma di trasformazione (10 milioni Euro)
- accantonamenti per patto generazionale (6 milioni Euro)
- ricavi Ermes adeguati all'obiettivo di attuazione dell'Agenda Europea (35ML€ tra 2015 – 2017)
- mantenimento EBIT nel quadriennio al valore 2014

Di seguito lo schema di sintesi

SINTESI	2014		2015		2016		2017		Δ
Ricavi									
Attività di gestione	51.044,00	100%	45.950,00		40.900,00		35.800,00		70%
Attività a progetto	22.156,00	100%	24.250,00		29.100,00		33.300,00		150%
Centrali d'Acquisto	6.180,00		6.500,00		6.800,00		7.100,00		
Ermes	15.682,00		28.800,00		25.000,00		25.000,00		
Totale Ricavi	95.062,00		105.500,00		101.800,00		101.200,00		
Costi									
Attività di gestione	32.828,00		30.350,00		29.300,00		27.300,00		
Attività a progetto	19.378,00		20.380,00		23.000,00		26.000,00		
Centrali d'Acquisto	6.180,00		6.500,00		6.800,00		7.100,00		
Ermes	15.043,00		28.570,00		23.400,00		23.400,00		
Investimenti	1.000,00		3.000,00		3.000,00		3.000,00		
Totale Costi	74.429,00		88.800,00		85.500,00		86.800,00		
Margine Industriale	20.633,00		16.700,00		16.300,00		14.400,00		
Costi di Struttura	11.104,00	100%	10.000,00		9.000,00		7.800,00		70%
EBITDA	9.529,00		6.700,00		7.300,00		6.600,00		
Accantonamenti	4.000,00		1.100,00		1.700,00		1.000,00		
Ammortamenti	3.229,00		3.300,00		3.300,00		3.300,00		
EBIT	2.300,00		2.300,00		2.300,00		2.300,00		

Tenuto conto della generale contrazione della capacità di spesa della pubblica amministrazione e conseguentemente della Regione, tale rimodulazione consentirà nell'arco temporale di durata del piano di attivare considerevoli vantaggi per la proprietà.

Negli schemi seguenti la rappresentazione delle principali voci di Conto Economico



Da 51ML a 35,8 ML

-30%

Da 22,1 ML a 33,3 ML

+ 50%



Da 11,1 ML a 7,8 ML

-30%

Pur mantenendo la base occupazionale aziendale, una così importante diminuzione coinvolgerà molti dipendenti che oggi lavorano su commesse di costo, prevedendo per loro nuove attività di progetto accompagnate ad un forte sostegno formativo. Anche l'incentivo all'esodo volontario sarà fondamentale per una riduzione del personale fisiologica e anticipata.

Per il progetto ERMES, del quale è fissata la conclusione entro il 2015, si prevede un ampliamento ed una continuità operativa che va ben oltre il 2017 in relazione alla concessione di nuovi fondi nazionali ed europei oltre che da economie di servizio.

9 Conclusione

Un piano industriale sfidante che ci impegnerà in un processo di cambiamento importante dove al primo posto c'è l'abilitazione a ricoprire un ruolo nuovo di regia e strategia globale all'interno del panorama ICT di tutto il territorio regionale per arrivare ad essere punto di riferimento insieme alla Regione anche a livello nazionale. Per la Regione sarà un nuovo modello di fare ICT che presterà la sua efficacia allo sviluppo dell'intero territorio.

Insiel dovrà riconquistare la fiducia e questo non a parole ma dimostrando con i fatti che cambiamenti radicali sono possibili, che sono possibili le azioni positive. Che è possibile lavorare bene con un forte mandato della proprietà, con tutto il supporto del Consiglio di Amministrazione che condivide fin da subito i nuovi valori aziendali, con il nuovo team di manager e soprattutto con la capacità di trasformazione di tutti i suoi dipendenti che verranno accompagnati a rispondere in maniera elastica, flessibile, rapida ed innovativa a tutte le nuove esigenze. Un nuovo modo di rapportarsi con il cliente/utente, più snello ed efficace permetterà immediatezza e spirito di collaborazione per costruire insieme il futuro.



IL SEGRETARIO GENERALE

IL PRESIDENTE