

2017 il TAR ha emesso la sentenza n. 2922, stabilendo come non si configura in aiuto di Stato la parte riguardante il supercalcolo, visto che il Cineca è un'infrastruttura di ricerca e presenta delle caratteristiche compatibili con la normativa europea sul finanziamento alla ricerca. Al contrario, ha valutato come aiuti di Stato, il finanziamento legato ai servizi ministeriali. Per questa ragione, il MIUR non ha potuto erogare la parte relativa ai servizi prevista sul FFO.

La gestione del sistema informativo del MIUR per la parte scuola si è articolata attraverso due contratti: il contratto rep. 2038 per lo sviluppo e la gestione del sistema informativo dell'istruzione - servizi di gestione e sviluppo applicativo - lotto 1¹⁷⁵ e il contratto rep. 2037 per lo sviluppo e la gestione del sistema informativo dell'istruzione - servizi di gestione - lotto 2¹⁷⁶. Entrambi i contratti sono in scadenza al 31 dicembre 2017. Va sottolineato che, come da comunicazione della direzione generale per i contratti, fra gli acquisti per i sistemi informativi e la statistica, nel sopra citato contratto rep. 2037, sono inclusi anche la fornitura delle postazioni di lavoro e la relativa assistenza, che vengono distinte in 3 tipologie: "dirigente", "staff" e "operativo". La Commissione ha rilevato come sarebbe necessaria una valutazione approfondita sul risparmio derivante dall'acquisto delle postazioni — e della relativa assistenza — attraverso una delle convenzioni Consip attive. Risulta in essere, inoltre, un contratto per il servizio di monitoraggio sui contratti di sviluppo e gestione del sistema informativo del MIUR con HSPI spa e PRS Planning Ricerche e Studi S.r.l. e un contratto di adesione a SPC. La spesa per il sistema informativo nel suo complesso ammonta a circa 40 milioni di euro l'anno. Durante l'audizione del 29 marzo 2017, la Commissione ha appreso come l'ipotesi più probabile per la gara per i nuovi contratti, a partire dal 2018, è che la parte amministrativa sia affidata a Consip e che la documentazione di gara sia redatta dall'amministrazione stessa, sempre in stretta collaborazione con Consip. E' stata invece scartata l'idea di avvalersi di una società di consulenza esterna. Il Ministero ha individuato tra gli obiettivi della nuova gara lo sviluppo di una struttura *cloud* pubblica, valutando anche il superamento del CED di Monte Porzio ed estrapolando i relativi servizi dal contratto SPC. Dall'esame dei due contratti (rep. 2037 e 2038) appare evidente come questi non riguardino la connettività delle scuole. La Commissione ha tenuto a sottolineare come la connettività risulti centrale, anche nell'ottica della recente affermazione della logica *BYOD* (*Bring Your Own Device*) nella didattica. Nell'audizione del 29 marzo del 2017, la Commissione ha appreso come la competenza della digitalizzazione delle scuole sia stata attribuita alla direzione generale per gli interventi in materia di edilizia scolastica, per la gestione dei fondi strutturali per l'istruzione e per l'innovazione digitale. Va rilevato come il mancato rispetto di quanto previsto dall'articolo 17 del CAD, che affida ad un unico ufficio dirigenziale il compito di indirizzo e coordinamento dello sviluppo dei servizi, sia interni che esterni, forniti dai sistemi informativi di telecomunicazione, impatti negativamente sulla possibilità di sviluppare una progettualità organica e a lungo periodo.

Proprio in quest'ottica, la Commissione ha ritenuto di audire, il 12 aprile del 2017, Simona Montesarchio, direttore generale per gli interventi in materia di edilizia scolastica, per la gestione dei fondi strutturali per l'istruzione e per l'innovazione digitale del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca. La direzione è stata creata con il regolamento di riorganizzazione,

¹⁷⁵ Fornitore RTI tra le società HP Enterprise Services Italia srl e Selex Elsag spa.

¹⁷⁶ Fornitore RTI tra le società Al maviva spa e Fastweb spa.

varato con il decreto del Presidente del Consiglio dei ministri n. 98 del 2014. Tra le sue competenze rientrano l'attuazione delle linee strategiche per la digitalizzazione nelle scuole, della cura dei rapporti con l'Agenzia per l'Italia Digitale per quanto attiene ai processi di innovazione nella didattica, della progettazione, dello sviluppo e del supporto di processi formativi, di innovazione digitale nelle scuole e delle azioni del Piano Nazionale Scuola Digitale e di sperimentazioni di soluzioni tecnologiche volte a favorire e a supportare i processi di insegnamento e di apprendimento. In particolare, c'è da rilevare come, alla data dell'audizione, 19 delle 35 azioni previste dal Piano Nazionale Scuola Digitale fossero state attuate. Si tratta, nella maggior parte dei casi, di attività volte alla creazione di infrastrutture, alla fornitura alle scuole di tecnologie, essenzialmente in termini di laboratori per la didattica, e di una serie di bandi rivolti a garantire che le scuole possano svolgere progetti per avere delle competenze di didattica digitale. Il piano si compone di tre macro-aree: la prima riguarda la fornitura di connettività a banda ultralarga, il cablaggio interno delle scuole, il canone di connettività, la creazione di spazi e ambienti per l'apprendimento, un piano di laboratori, ambienti per la didattica digitale integrata e una serie di azioni che porteranno all'approvazione di linee guida per l'utilizzo del *BYOD (Bring Your Own Device)* nelle scuole. Una seconda parte riguarda i contenuti e lo sviluppo delle competenze delle studentesse e degli studenti. Una terza parte riguarda la formazione del personale scolastico e l'accompagnamento e il supporto a tutte le azioni del Piano Nazionale Scuola Digitale. In particolare, è stata avviata un'azione importante per la formazione di circa 170 mila persone, tra dirigenti scolastici, docenti, personale amministrativo e tecnico, tra cui anche la figura dell'animatore digitale, una figura di accompagnamento e di sistema, che dovrà essere di stimolo per le scuole per la realizzazione del Piano Nazionale Scuola Digitale. Si calcola che l'investimento relativo, attraverso fondi strutturali, sia di 26 milioni di euro¹⁷⁷. Per quanto riguarda la connettività è stato sottoscritto un accordo tra il MISE e il MIUR, nell'ambito del piano Banda ultralarga, che prevede di portare la fibra alla porta di ogni scuola. Nel 2013 sono stati investiti in questa direzione 15 milioni di euro, successivamente, attraverso i fondi strutturali, sono stati investiti ulteriori 88,5 milioni di euro, che hanno consentito di raggiungere 6.109 scuole su 8.406. Nel Piano Nazionale Scuola Digitale è anche previsto un contributo del Ministero fino a 10 milioni di euro, per consentire alle scuole di pagare il canone di connettività.

Sul piano dei servizi, quelli principali destinati agli utenti e gestiti dai sistemi informativi del MIUR, sono le iscrizioni *on line*, da quest'anno integrata con SPID e utilizzata da circa un milione e mezzo di utenti l'anno, la piattaforma che consente alle scuole di ricevere i pagamenti in modalità telematica, agganciata a PagoPA e l'informatizzazione del processo riguardante l'esame di Stato, attraverso l'applicativo "*Commissione Web*". L'utilizzo del sistema di iscrizioni *on line*, secondo quanto appreso dalla Commissione, ha incontrato numerose difficoltà e in particolare è maggiormente utilizzato nel Nord del Paese rispetto al Sud. Per questo sono state attivate diverse campagne pubblicitarie, finalizzate alla diffusione di queste nuove possibilità per le famiglie. Per il 2017, il costo per lo sviluppo evolutivo (principalmente relative alla piattaforma PagoPA) e la manutenzione è ammontato a circa 90 mila euro. Non è stato possibile invece apprendere i costi iniziali di implementazione. Per la stima dei costi, che è prodotta dal fornitore e in seguito approvata, viene

¹⁷⁷ Simona Montesarchio, Resoconto stenografico dell'audizione del 12 aprile 2017.

utilizzato il sistema dei *function point*. La Commissione ha rilevato come, seppur migliore di altri sistemi, non sia particolarmente oggettivo, in quanto non in grado di fornire garanzia sull'ottimizzazione delle diverse funzioni, con effetti negativi anche sui costi.

Nell'ultimo piano della performance, quello relativo al 2016-2018, disponibile sul sito del MIUR, nella sezione amministrazione trasparente, è possibile affermare come, siano previsti diversi obiettivi che prendono in considerazione l'elemento della digitalizzazione, riguardanti in particolare, gli uffici del dipartimento per la programmazione, il dipartimento trasversale a tutto il Ministero. Si tratta, in particolare, dell'obiettivo 139, relativo a pianificazione, gestione e sviluppo del sistema informativo a supporto del processo di riforma del sistema scolastico; l'obiettivo 140, relativo alla dematerializzazione dei flussi documentali; l'obiettivo 143, riferito a pianificazione, gestione e sviluppo del sistema informativo del MIUR e l'obiettivo 144, relativo alla sicurezza del sistema informativo del MIUR. Seppure la direzione sistemi informativi sia trasversale a tutta l'attività del Ministero, la Commissione ha messo in rilievo come per le altre direzioni non esistano obiettivi relativi al digitale. La direzione sistemi informativi procede, all'inizio dell'anno solare, con una rilevazione dei fabbisogni per tutte le direzioni generali. Attraverso degli incontri con i dirigenti indicati dai diversi dirigenti generali, viene fotografato il quadro e rilevate le necessità. Queste richieste vengono raccolte in un programma ICT, per poi passare alla fase delle valutazioni, sulla base delle risorse disponibili nel budget annuale. La Commissione ha rilevato come questa modalità operativa corrisponda soltanto parzialmente a quanto previsto dal comma 1-ter dell'articolo 17 del CAD, che pone il responsabile della transizione alla modalità digitale in diretta comunicazione con l'organo di vertice politico e lo vede gravato di compiti di promozione e indirizzo oltre che progettazione dei servizi digitali, in una posizione, quindi, proattiva.

Negli ultimi anni è stato anche effettuato un reclutamento finalizzato ad un potenziamento delle conoscenze in ambito informatico-statistico. Sono stati assunti 75 funzionari statistico-informatici, che sono stati dislocati presso le direzioni del Ministero. Questa azione ha consentito, da un lato, di effettuare un controllo più puntuale sull'attività del fornitore e dall'altro, ha garantito alla direzione generale di interfacciarsi più efficacemente con le rispettive direzioni del Ministero. In seguito allo sblocco delle graduatorie degli idonei del precedente concorso, saranno assunti nuovi funzionari con un profilo informatico-statistico e si prevede che questo possa avere un impatto reale sulla ICT del MIUR.

A seguito di notizie di stampa riportanti possibili errori nell'algoritmo di assegnamento della sede per i docenti, la Commissione ha ritenuto di approfondire il sistema informatico per la gestione della mobilità dei docenti. La mobilità, ogni anno, interessa circa 160 mila docenti. La legge 13 luglio 2015, n. 107 ha introdotto una mobilità particolarmente complessa, frutto della contrattazione integrativa con i sindacati. Attualmente la mobilità è gestita esclusivamente attraverso il sistema informativo. La sentenza del 14 febbraio 2017 del TAR Lazio ha obbligato il MIUR a fornire ai sindacati l'algoritmo che gestisce la mobilità. La direzione generale per i contratti, gli acquisti e per i sistemi informativi e la statistica, insieme al gabinetto del Ministro, sta valutando le decisioni da assumere riguardo alla questione. Durante l'audizione della Commissione del 29 marzo 2017, il MIUR ha escluso che ci possa essere stato un errore di implementazione ed ha anzi affermato con sicurezza che il sistema

informatico per la gestione della mobilità ripropone in modo esatto l'algoritmo secondo le specifiche date.

4.5 Il sistema informativo dei migranti

Il ciclo di audizioni svolto dalla Commissione riguardo alla verifica del rispetto del Codice dell'Amministrazione Digitale ha rappresentato l'occasione per approfondire lo stato di attuazione di alcuni processi della digitalizzazione. L'audizione di Antonio Colaianni, direttore centrale per le risorse finanziarie e strumentali del Ministero dell'Interno ha suscitato l'interesse della Commissione sui sistemi informatizzati di gestione dei migranti nel nostro Paese. Nel corso della stessa audizione, la viceprefetto Enza Maria Leone, attuale responsabile del sistema informatico del dipartimento per le libertà civili e l'immigrazione del Ministero dell'interno, ha illustrato il funzionamento del sistema. La Commissione d'inchiesta sul sistema di accoglienza, di identificazione ed espulsione, nonché sulle condizioni di trattamento dei migranti e sulle risorse pubbliche impiegate ha segnalato alla Commissione l'esito di una missione da loro svolta, durante la quale i delegati hanno notato come la maggior parte delle attività e delle procedure all'interno di un centro di accoglienza temporaneo si svolgessero senza il supporto informatico.

In risposta alle interrogazioni della Commissione nel corso della prima audizione, la viceprefetto ha spiegato come il numero dei migranti presenti all'interno dei centri venga quotidianamente segnalato alla direzione centrale dei servizi civili dalle prefetture e soprattutto dagli enti gestori, attraverso un sistema *e-mail* e dei tabulati predisposti sempre informaticamente.

La viceprefetto Leone ha precisato come la contezza del numero di migranti presenti all'interno dei Centri di Accoglienza per Richiedenti Asilo (CARA) si avesse attraverso un "*format prestabilito*" che indicava centro, ubicazione, presenze, maschi e femmine. Nel corso dell'audizione è emerso un carente controllo sulla veridicità dei dati inseriti che si traduce esclusivamente in una sorta di nulla osta ai dati in uscita delle Forze di polizia nei vari centri, come affermato dalla viceprefetto e confermato da Colaianni.

Per far fronte a queste criticità il Ministero dell'Interno ha sviluppato il sistema di gestione denominato *SGA - Sistema Gestione Accoglienza* che rappresenta uno strumento ideato e progettato con l'obiettivo di gestire in maniera sia centralizzata sia periferica il problema della pianificazione. Il sistema, quindi, ha il compito di tracciare il percorso del singolo straniero in Italia sin dal suo arrivo e fino alla fase di pianificazione dell'accoglienza. Il sistema, oltre a tracciare il migrante a partire dalla fase di sbarco al suo punto di arrivo, è interconnesso con il sistema Vestanet, ovvero un applicativo che gestisce la procedura per la richiesta della protezione internazionale e con il sistema Dublinet, che stabilisce quale sia il Paese interessato a trattare la pratica dell'asilo. Per la corretta identificazione del migrante, la viceprefetto Leone ha evidenziato la difficoltà, per le province di grandi dimensioni, di recuperare i nominativi dei migranti e identificarli. Le prefetture sono comunque state sollecitate per un lavoro "*a più mani*" con la questura sulla richiesta del codice identificativo. Al momento dell'audizione, ne erano stati recuperati 75 su 104.

Il 15 marzo del 2017, il sistema, stando a quanto affermato dalla viceprefetto, era in fase di sperimentazione. Il sistema è stato progettato all'interno dell'ufficio ed è stato affidato al fornitore, un raggruppamento di imprese facente capo ad Accenture¹⁷⁸. Tale sistema sarebbe dovuto entrare in funzione entro l'inizio dell'estate del 2017 e, per tale motivo, la Commissione ha ritenuto doveroso aggiornare l'audizione al 28 giugno 2017.

Durante la nuova audizione, la viceprefetto Leone ha ribadito le funzionalità del sistema SGA, soffermandosi sulle fasi del processo di accoglienza dall'ingresso del migrante nel territorio nazionale, alla raccolta dei primi dati e informazioni, dei dati anagrafici inseriti dalle questure, e delle impronte digitali attraverso il sistema informatico della polizia scientifica. Il sistema SGA riceverà il Codice Identificativo Unico (CUI) che permetterà di tracciare il migrante e di identificarlo con precisione e univocità. Il sistema SGA, inoltre, genera una bozza con richiesta di protezione internazionale, qualora ci fosse una manifestazione di volontà da parte del migrante. Tale bozza sarà generata tramite l'interconnessione con Vestanet, "quindi seguirà tutto l'iter della protezione internazionale all'interno del sistema informativo europeo. Prefetture, questure, e direzione centrale possono avere così visibilità dello stato di avanzamento della pratica del migrante per quanto riguarda la protezione internazionale. È inoltre presente la funzione relativa alla pianificazione: al momento dello sbarco, la direzione centrale inserisce i dati nel sistema e, sulla base delle quote previste dal piano di riparto nazionale, in automatico aggiornate, ci sarà la possibilità di conoscere quale sia la presenza effettiva sui territori. È inoltre utilizzabile una "reportistica del sistema" utile a conoscere quote e presenze all'interno del sistema nazionale. Sulla conferma della presenza dei migranti all'interno dei centri e sul controllo degli stessi, la viceprefetto Leone ha confermato come il sistema preveda che tale compito sia svolto dalle prefetture. *"Il sistema prevede la presenza e la conferma dell'ingresso del migrante a quella data"* ha spiegato la viceprefetto, che ha anche aggiunto come il sistema rappresenti il primo passo, *"perché è il primo elemento in cui abbiamo cercato di dare una gestione informatica. Dovrà poi sicuramente unirsi a questo sistema, quindi alla gestione dei migranti, la possibilità di permettere il collegamento con le presenze effettive. Il sistema permette, cioè, la pianificazione e l'ingresso dei migranti"*.

Secondo la viceprefetto, al momento le prefetture stanno adoperando differenti sistemi di controllo e di verifica dei migranti all'interno dei CARA. Sarà opportuno prevedere un'implementazione del sistema collegato con tutti i centri, in modo tale da garantire anche la presenza dei migranti, e quindi controllarli all'interno del sistema. Tuttavia rimane aperta la questione dell'integrazione del sistema SGA nel contesto europeo, poiché la stessa viceprefetto Leone ha precisato come al momento dell'audizione ci sia ancora una gestione esclusivamente nazionale. Il sistema SGA, alla data del 28 giugno del 2017, non era ancora entrato tecnicamente in esercizio. Il costo per la sua realizzazione, alla data dell'audizione, ammontava a circa 300 mila euro e potrà entrare in esercizio soltanto al termine della fase di verifica del dato, che rappresenta il controllo della correttezza del dato pervenuto dalle prefetture. Il Ministero ha inviato alle prefetture un file su cui inserire i dati e non sono stati inseriti direttamente dalle prefetture, in quanto, mentre per il Ministero l'azione è svolta a

¹⁷⁸ Un raggruppamento temporaneo con Accenture Technology e Solving Team, che si occupa dello sviluppo e della manutenzione dei sistemi.

livello centrale, con i propri sistemi informatici e quindi in maniera più veloce, per le prefetture la situazione è diversa: è il Dicastero ad avere generato il sistema e, come tale, si assume la responsabilità del controllo, non delegandolo alle prefetture, ritenute "utenti". Di conseguenza, la data concordata per la messa in esercizio dipenderà da una decisione presa sotto vari profili.

L'attivazione avverrà, quindi, con la verifica del dato e con la conferma dell'affidabilità del sistema, che, per ammissione della viceprefetto è slittata, nonostante inizialmente fosse prevista per la fine dell'estate. Sui ritardi, la Commissione ha osservato che se si fosse utilizzato un sistema di inserimento dati, anziché utilizzare un tracciato su cui compilare gli stessi ed inviarli nuovamente al Ministero, i tempi di verifica del dato probabilmente sarebbero stati inferiori. Sul controllo relativo alle funzionalità del sistema e sulle eventuali modifiche di reingegnerizzazione dei processi alla luce del sistema informativo, sono state svolte riunioni con tutti i soggetti interessati al processo, che lo conoscono, a livello sia centrale sia periferico.

Infine, per quanto riguarda i contributi erogati per migrante la viceprefetto Leone, nel corso dell'ultima audizione, ha affermato che la gestione avveniva tramite il sistema SIN, che tuttavia è un sistema che è stato poi dismesso. Il nuovo sistema SGA dovrebbe farsi carico della gestione dei contributi avvalendosi di una modalità integrata, ma per il momento, come riportato dalla viceprefetto, il pagamento dei contributi non è ancora gestito dal sistema informatico del dipartimento, ma avviene sulla base delle comunicazioni che le prefetture inviano alla direzione centrale.

CAPITOLO 5

Le *best practice*: dove esistono indicatori e misurazioni, la digitalizzazione funziona

Abstract

La digitalizzazione nella PA ottiene i migliori risultati in termini di risparmio, efficientamento e servizi ai cittadini, quando è soggetta a indicatori e misurazioni e dove la transizione verso la modalità digitale ha un profondo impatto sui processi, non limitandosi unicamente alla semplice dematerializzazione dei documenti cartacei. A questo riguardo la Commissione ha individuato, senza la pretesa che si tratti di un elenco esclusivo, alcune *best practice*.

L'Agenzia delle dogane e dei monopoli è risultata essere un esempio molto virtuoso. Grazie all'introduzione dello sportello unico nel 2011, che ha consentito il *pre-clearing*, lo sdoganamento in mare o in volo, e del fascicolo elettronico (in seguito all'approvazione del CDU nel 2016) il 92,6 per cento delle merci viene sdoganato dai principali porti tra i 12 secondi e i 5 minuti (prima dell'introduzione del fascicolo elettronico, la percentuale era invece dell'84,3 per cento).

Un ulteriore esempio virtuoso è dato dalla Provincia autonoma di Trento: in particolare, la legge provinciale n. 16 del 27 luglio 2012 ha introdotto il Sistema Informativo Elettronico Trentino (SINET), che gestisce il complesso dei dati e delle informazioni a supporto di tutta la PA del territorio e funge da intermediario tecnologico per quanto riguarda le piattaforme abilitanti nazionali.

L'INAIL ha invece elaborato uno strumento per l'attività di monitoraggio sulle forniture che, a partire dal 2013, utilizza un indicatore di *vendor rating* in grado di elaborare una loro classificazione.

Tra gli organismi pagatori del sistema SIAN, il ruolo di AVEPA, l'Agenzia veneta per i pagamenti in agricoltura, che gestisce il 95 per cento delle risorse legate all'agricoltura su delega della Regione Veneto, i fondi FEAGA, FESR e il PSR (Programma di Sviluppo Rurale, va segnalato per competenze e funzionamento). In particolare, il *management* di AVEPA considera di fondamentale importanza la gestione del rapporto con il fornitore in ogni passo, anche dopo l'aggiudicazione della gara e dedica a questa funzione un dirigente ICT con relativo *staff*.

Nell'ambito del sostegno al Piano triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione sviluppato da AgID, il Team per la trasformazione digitale ha messo a degli operatori delle diverse PPAA, di AgID e dello stesso Team, un set di strumenti che consente di condividere le esperienze migliori ma anche di avere chiarimenti immediati nel merito dei diversi aspetti del Piano triennale.

Nel corso dell'inchiesta condotta dalla Commissione è risultato evidente come la digitalizzazione nella pubblica amministrazione ottenga i maggiori risultati, in termini di risparmio, efficientamento e servizi ai cittadini, quando è soggetta a indicatori e misurazioni e, più in generale, dove la transizione verso la modalità digitale ha impattato fortemente il processo, non limitandosi unicamente alla semplice dematerializzazione dei documenti cartacei. Durante le audizioni condotte dalla Commissione sono emersi diversi esempi virtuosi, *best practice* che meritano un approfondimento,

affinché possano svolgere una funzione di esempio e di stimolo nei confronti di quei settori della pubblica amministrazione che ancora stentano verso la digitalizzazione.

5.1 L'Agenzia delle dogane e dei monopoli

L'Agenzia delle dogane e dei monopoli è sicuramente un *case study* importante. Negli ultimi anni, lo sviluppo di reti di comunicazione e di trasporto sempre più efficaci e rapide a livello internazionale ha fatto aumentare in modo considerevole il numero di scambi di beni e servizi. Come conseguenza, il processo di import-export ha richiesto lo sviluppo sempre maggiore di infrastrutture immateriali, nell'interesse del cittadino-consumatore, delle aziende e per il rispetto della legge.

Il 1° maggio del 2016 è entrato in vigore il nuovo Codice Doganale dell'Unione (CDU) accompagnato dalle relative disposizioni attuative, integrative e transitorie. Il percorso di adeguamento al complesso delle nuove disposizioni del CDU si protrarrà almeno fino al 31 dicembre 2020, data in cui si prevede il completamento dei sistemi informatici nazionali a supporto, secondo il calendario stabilito dal Work Programme definito dall'UE. Secondo quanto affermato durante l'audizione del 21 marzo del 2017 da Giuseppe Peleggi, direttore dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli e da Teresa Alvaro, direttore centrale tecnologie per l'innovazione, il progetto eCustoms risulta essere "in stallo" e le disposizioni transitorie (TDA) attualmente vigenti consentono a diversi Stati di operare ancora in modalità cartacea.

La Commissione ritiene che nei prossimi mesi monitorare il Work Programme possa essere significativo per avere un quadro della situazione negli altri Stati dell'Unione europea. È particolarmente utile sottolineare come nel caso italiano i processi per l'import e l'export siano gestiti in modo analogo: tutte le dichiarazioni avvengono attraverso mezzi digitali con un controllo in tempo reale che previene possibili errori, in particolare a tutela dell'operatore. A livello europeo, invece, le dichiarazioni digitali per l'importazione non sono obbligatorie, e in ogni caso ad oggi non risultano implementate per la firma digitale.

La Commissione ha avuto modo di verificare come l'Italia, su questo terreno, sia un punto di riferimento a livello continentale e non può che esprimere apprezzamento verso il *management* dell'Agenzia, a partire dal direttore generale al momento dell'audizione, Giuseppe Peleggi.

Dal punto di vista dell'inchiesta della Commissione, è importante sottolineare che l'introduzione dello Sportello Unico Doganale sia un esempio virtuoso, in cui non ci si è limitati alla dematerializzazione, ma si è prodotta una reale innovazione di processo. Lo Sportello Unico è stato attivato nel luglio del 2011, e costituisce il punto di incontro e dialogo tra i diversi enti pubblici, sviluppato sulla piattaforma AIDA, il sistema informativo delle dogane italiane nato nel 2003. AIDA consente la possibilità di controlli in tempo reale e il *tracking* delle merci, rendendo il processo trasparente. In questo modo il tempo di sdoganamento non si aggiunge al tempo di movimentazione. Questo è possibile, in particolare attraverso il *pre-clearing*, lo sdoganamento in mare o in volo, che anticipa l'analisi dei visti delle merci e le svincola prima dell'arrivo in porto, in modo che il tempo di sdoganamento non produca ritardo. In particolare lo sdoganamento in volo è stato attivato nel 2008, e ha avuto un impatto importante su alcuni aeroporti in particolare, come ad

esempio Bergamo Orio al Serio e Malpensa. Inoltre, questo processo ha avuto un impatto molto forte sulla *supply chain*: infatti, attraverso la lettura del manifesto merci in arrivo è possibile procedere allo sdoganamento anticipato e predisporre i mezzi che trasporteranno le merci, con un risparmio logistico significativo. La stessa procedura per lo sdoganamento in mare consente di programmare per tempo l'uscita delle merci dai porti e ha portato a importanti risultati nell'ultimo biennio nei porti di Genova, La Spezia, e Trieste. Anticipare l'analisi dei rischi, rende possibile decongestionare il traffico sulla rete viaria, ottimizzare l'utilizzo della rete ferroviaria e utilizzare nel modo migliore i retroporti. Inoltre, con l'anticipo dell'analisi dei rischi, l'Agenzia è in grado di prevedere per quali *container* predisporre il passaggio allo *scanner*, riducendo considerevolmente le attese.

In seguito all'approvazione del CDU, a partire dal 1° maggio del 2016, è stato introdotto il fascicolo elettronico, un ulteriore strumento, in base a quanto stabilito dall'articolo 163 del Codice Doganale dell'Unione secondo cui "i documenti di accompagnamento sono forniti alle autorità doganali se la normativa dell'Unione lo richiede o se sono necessari per controlli doganali". Significa, in altre parole, che i documenti non sono più forniti sistematicamente per tutti i casi, ma solo se sono necessari per controlli doganali o se la normativa dell'Unione lo richieda. È stato proprio questo intervento legislativo a rendere possibile l'implementazione del fascicolo elettronico. Il titolare della dichiarazione, quindi, viene avvisato che è necessario recarsi in dogana per presentare il documento in originale solo in caso di dubbi circa l'originalità del documento.

La Commissione ha appreso dai dati forniti dall'Agenzia delle dogane e dei monopoli che a seguito di questa innovazione il 92,6 per cento delle merci viene sdoganato dai principali porti tra i 12 secondi e i 5 minuti (dal primo gennaio al 30 aprile del 2016, prima dell'introduzione del fascicolo elettronico, la percentuale era invece dell'84,3 per cento).

TEMPO DI SDOGANAMENTO: % DI DICHIARAZIONI SDOGANATE ENTRO 5 MINUTI

TUTTE LE DOGANE MEDIA ITALIA	1 gen- 30 apr 2016	1 mag- 31 dic 2016	% utilizzo Fascicolo Elettronico
IMPORT	77,3%	88,7%	36,9%
EXPORT	88,9%	94,8%	37,3%
TRANSITO PARTENZA	70,9%	88,2%	37,8%
TOTALE	84,3%	92,6%	37,2%

Sono molto significativi anche i dati che riguardano i porti, sempre relativi alle dichiarazioni sdoganate entro 5 minuti:

PRINCIPALI PORTI	1 gen- 30 apr 2016	1 mag- 31 dic 2016
IMPORT	47,1%	79,5%
EXPORT	70,4%	89,4%
TRANSITO PARTENZA	50,4%	81,8%
TOTALE	60,7%	85,6%

Nel dettaglio Genova è passata dal 65,8 all'87,6 per cento delle merci sdoganate entro cinque minuti; La Spezia dal 77 al 91,6 per cento; Livorno dal 64,8 al 91,3 per cento; Venezia dal 92,1 al 96,5 per cento; Trieste dal 18,4 al 77,8 per cento. Un impatto davvero significativo va rilevato nei porti del centro-Sud: Civitavecchia dal 2,7 al 62 per cento; Napoli dal 2,2 al 55,7 per cento; Bari dal 2,6 al 72,8 per cento; Gioia Tauro dallo 0,01 al 67,3 per cento.

Molto rilevanti, come mostra la seguente tabella, sempre a cura dell'Agenzia delle dogane e dei monopoli, anche i progressi che riguardano tutte le altre dogane:

ALTRE DOGANE	1 gen- 30 apr 2016	1 mag- 31 dic 2016
IMPORT	72,2%	82,9%
EXPORT	90,5%	94,4%
TRANSITO PARTENZA	89,6%	93,6%
TOTALE	86,7%	92,0%

Meno rilevante in termini di impatto, ma comunque significativo, soprattutto per quanto riguarda il "transito partenza", l'impatto sullo sdoganamento nei principali aeroporti:

PRINCIPALI AEROPORTI	1 gen- 30 apr 2016	1 mag- 31 dic 2016
IMPORT	90,9%	94,7%
EXPORT	95,7%	97,7%
TRANSITO PARTENZA	83,8%	93,4%
TOTALE	93,5%	96,4%

In termini assoluti, nel 2016 sono state lavorate più di 19 milioni di dichiarazioni doganali a fronte delle 18,1 milioni del 2015 e dei 17,2 milioni del 2014.

A completare il processo di forte innovazione, troviamo il sistema di tracciabilità fisica delle merci “il Trovatore”, che dialoga con tutte le piattaforme di monitoraggio specifiche e attraverso cui sono stati attivati i *fast corridors*.

5.2 La Provincia autonoma di Trento

Nel corso delle audizioni degli enti locali al fine di monitorare il rispetto di quanto disposto dal CAD, con particolare riferimento all’articolo 17, nell’audizione della responsabile del servizio di supporto alla direzione generale e ICT della Provincia autonoma di Trento, Cristiana Pretto, svoltasi il 29 giugno del 2017, la Commissione ha avuto modo di apprezzare come la Provincia autonoma di Trento si sia particolarmente distinta per efficacia e capacità organizzative in ambito ICT.

Per la Provincia di Trento un ruolo centrale nel quadro di riferimento è rappresentato dalla legge provinciale n. 16 del 27 luglio 2012, che ha introdotto il Sistema Informativo Elettronico Trentino (SINET): si tratta del sistema che gestisce il complesso dei dati e delle informazioni a supporto di tutta la PA del territorio.

Il SINET ha spinto tutti gli uffici della pubblica amministrazione della provincia di Trento alla collaborazione in ambito ICT, a partire da molti degli interventi per i progetti di sistema e ai collegamenti con le piattaforme abilitanti. L’amministrazione inoltre, proprio visti i contenuti dell’articolo 17 del CAD e per l’essenzialità rivestita dal processo di transizione alla modalità digitale, ha ritenuto di dotarsi di un’ulteriore funzione, attraverso un incarico esterno. Si tratta di un’unità di missione dedicata, a sostegno della direzione generale, che ha preso servizio, a quanto appreso dalla Commissione, il 3 luglio del 2017. Le competenze ricercate per questa particolare posizione, a quanto emerso dall’audizione del 29 giugno, erano soprattutto di tipo manageriale. Il SINET, oltre a garantire la comunicazione, l’interscambio e i sistemi applicativi per e tra le realtà della pubblica amministrazione del Trentino, garantisce l’interoperabilità con i sistemi che aderiscono agli standard di cooperazione applicativa definiti a livello nazionale ed europeo. Per diversi aspetti strategici, come per il sistema dei pagamenti, della fatturazione e la gestione dei documenti, la Provincia provvede agli investimenti infrastrutturali e rende disponibili i sistemi per tutti gli uffici della pubblica amministrazione trentini.

La Commissione ha avuto modo di constatare come la Provincia autonoma di Trento sulla pianificazione delle politiche sull’ICT – in particolare sul modello di riferimento architettuale - si sia mossa in modo coerente al Piano triennale per l’informatica nella pubblica amministrazione 2017-2020 e con il Quadro europeo di interoperabilità, in una logica sempre più *cloud-oriented*. Ai fini dell’indagine della Commissione sono stati ritenuti molto significativi i casi in cui la Provincia di Trento funge da intermediario tecnologico per quanto riguarda le piattaforme abilitanti nazionali, come il Sistema Pubblico d’Identità Digitale (SPID), PagoPA e FatturaPA. In particolare, per quanto riguarda SPID, è attiva una convenzione quadro tra la provincia autonoma di Trento e AgID che ha permesso di rendere fruibili tramite SPID tutti i servizi esposti entro gennaio 2017. La Convenzione ha come corollario un accordo di servizio, che viene sottoscritto dall’Ente della PA trentina che di volta in volta intende unirsi al sistema, dall’AgID e dalla Provincia di Trento, che prevede il ruolo di

intermediazione della Provincia per quanto riguarda la semplificazione amministrativa. In altre parole, i comuni o i diversi uffici della PA, non sottoscrivono ognuno una convenzione separata con AgID: questo si traduce in una notevole semplificazione del percorso e una significativa ottimizzazione di risorse. Il fatto che la Provincia svolga questa funzione di intermediazione ha consentito che tutti i servizi precedentemente accessibili dal 2012 attraverso una Carta Provinciale dei Servizi (CPS) siano stati resi immediatamente raggiungibili attraverso SPID all'indomani della sottoscrizione della Convenzione con AgID a fine 2016.

La Commissione ha ritenuto significativi anche i risultati del SINET sul terreno sanitario: le tessere sanitarie sono abbinate a un sistema di *security card*, che rende superfluo l'utilizzo della tessera fisica e del relativo lettore. Questo sistema consente ai pazienti la consultazione *on line* dei referti medici e rende visibile a tutto il circuito dei medici e delle farmacie il farmaco prescritto, rendendo superfluo l'utilizzo della ricetta cartacea. La Commissione ha valutato queste innovazioni molto importanti sul piano dell'innovazione di processo e un esempio concreto di come il digitale possa rendere più semplice la vita dei cittadini, facendo risparmiare risorse ingenti alla PA. La Commissione valuta inoltre significativo che la Provincia autonoma di Trento, come diverse altre realtà, abbia attivato una convenzione per la conservazione digitale dei documenti con il Polo Archivistico della Regione Emilia-Romagna.

5.3 L'INAIL

L'Istituto Nazionale Assicurazione Infortuni sul Lavoro (INAIL) è un Ente pubblico non economico, che gestisce l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali. Fra le proprie missioni istituzionali, oltre a quella assicurativa che è certamente la più conosciuta, si affiancano la funzione di prevenzione, riabilitazione e ricerca e l'attività sul patrimonio e sul settore sanitario. Dall'audizione del 4 aprile 2017¹⁷⁹ è emerso come l'Ente gestisca un portafoglio clienti composto da circa tre milioni e duecentomila aziende. Le prestazioni economiche erogate dall'INAIL, tra rendita e indennità temporanea, ammontano a circa sei miliardi e seicento milioni di euro, mentre per l'attività di prevenzione, i finanziamenti per la sicurezza e i bandi ISI si attestano attorno ai duecentocinquanta milioni di euro per l'ultimo quadriennio¹⁸⁰. L'azienda possiede un patrimonio immobiliare costituito da circa seicento fabbricati e cinquemila cinquecento unità immobiliari e annovera, attualmente, nove mila dipendenti, dopo aver registrato un calo di un migliaio di unità negli ultimi cinque anni¹⁸¹. Il personale è piuttosto eterogeneo perché comprende i metalmeccanici del Polo di Vigorso di Budrio, il personale amministrativo ed informatico, i tecnici dell'area edilizia e i dipendenti dell'area sanitaria (medici e infermieri) e quelli della ricerca, in parte proveniente dall'Ispels¹⁸², che insieme con l'Ipsema¹⁸³ si sono fusi con INAIL alla fine del 2010. Dal punto di vista dell'investimento in ICT, l'INAIL ha attivato tra la fine del 2012 e l'inizio del 2013 una convenzione

¹⁷⁹ Stefano Tomasini, Resoconto stenografico dell'audizione 4 aprile 2017.

¹⁸⁰ *Ibidem*, p. 3

¹⁸¹ *Ibidem*, p. 4

¹⁸² Istituto superiore per la prevenzione e la sicurezza del lavoro

¹⁸³ Istituto di previdenza per il settore marittimo

con Consip, ai fini della gestione del *procurement*, che copre il 95 per cento della spesa, ad esclusione di piccole acquisizioni frutto di gare antecedenti la stipula della convenzione o sulle quali la convenzione non risulta conveniente¹⁸⁴. Secondo Stefano Tomasini, responsabile della direzione centrale organizzazione digitale dell'INAIL, questa gestione ha garantito una esternalizzazione, una terziarizzazione di tutta la fase del *procurement*, attribuendo al personale dell'Istituto una maggiore focalizzazione sulla fase di esecuzione contrattuale.

Il tentativo è stato quello di procedere ad una profonda fusione tra la funzione organizzativa e la funzione tecnologica, anche nella modifica della denominazione della direzione centrale per i sistemi informativi e le telecomunicazioni, che si è trasformata in direzione centrale per l'organizzazione digitale. In sostanza, secondo Tomasini, INAIL è intervenuta sul profilo organizzativo della direzione separando le funzioni di *staff* e di *governance* da quelle più operative o di *line*: gli interventi si sono concentrati quindi sui processi organizzativi, prendendo a riferimento gli standard riconosciuti per l'IT. L'ente ha preso a riferimento il *framework* ITIL, orientando anche i comportamenti delle persone all'interno della direzione, in coerenza con i processi individuati in base al *framework* ITIL. Inoltre, sono stati attivati dei percorsi formativi all'interno della direzione informatica (DCSIT) allo scopo di colmare i *gap* individuati nel personale, prendendo a riferimento il European e-Competence Framework (e-CF). L'INAIL ha quindi uniformato il suo *assessment* rispetto al *framework* e-CF e, alla fine del 2015, ha completato la fusione della funzione organizzazione con la componente IT. Se da una parte il processo di individualizzazione del contraente è stato esternalizzato, come già messo in evidenza, mediante una procedura gestita da Consip, dall'altra si è voluto investire nella fase di esecuzione, soprattutto nella gestione delle relazioni con i fornitori.

In sostanza, a partire dal 2013 l'INAIL ha elaborato uno strumento per l'attività di monitoraggio sulle forniture che, utilizzando un indicatore di *vendor rating*, è in grado di elaborare una loro classificazione¹⁸⁵. L'indicatore, che non ha “una finalità principalmente sanzionatoria”¹⁸⁶, è particolarmente strutturato, non si riferisce ad un singolo fornitore ma alla singola fornitura e si basa essenzialmente sull'individuazione di tre componenti: Francesco Saverio Colasuonno, dirigente ufficio Demand e Processi digitali, ha spiegato come la prima componente sia quella amministrativa di gestione contrattuale, con dei parametri di valutazione. C'è, poi, una parte di performance, con i risultati della fornitura. La terza componente, in attesa di aggiungerne una quarta, è la componente relazionale, che rappresenta la capacità del fornitore di comprendere e recepire al meglio le esigenze dell'Ente in termini di obiettivi. Questa è un'esigenza primaria dell'Ente, che infatti dedica nel proprio piano strategico, una sezione specifica ai rapporti con i fornitori.

In audizione Stefano Tomasini ha messo in evidenza come il *vendor rating* sia preso a riferimento anche nelle gare Consip, inoltre è previsto un meccanismo di gestione della fornitura, c.d. *dual sourcing*. Da quanto emerso dall'audizione, le gare INAIL sono separate in quattro lotti contigui (assicurativo, *digital front-end*, parte sanitaria, prevenzione e ricerca) nei quali è prevista, in base all'analisi strutturata fornita dal *vendor rating*, la possibilità di passare al fornitore del lotto contiguo

¹⁸⁴ Resoconto stenografico dell'audizione 4 aprile 2017, p. 6

¹⁸⁵ *Ibidem*, p. 11-12

¹⁸⁶ *Ibidem*, p. 11

nel momento in cui la fornitura non dovesse dare i risultati previsti e desiderati. In questo modo si sollecita e sensibilizza il fornitore nel prestare particolare attenzione al raggiungimento dei risultati attesi. Dall'audizione è emerso che il *vendor rating*, pur essendo un utile strumento di gestione dei fornitori, non è utilizzato da nessun'altra pubblica amministrazione ad esclusione dell'INAIL che comunque si è attivata per diffondere l'utilizzo di tale strumento, in particolare organizzando due eventi ai quali sono state invitate le altre pubbliche amministrazioni e i *vendor*, per rappresentare l'applicazione e i risultati di tale modello.

5.3.1 La struttura del *vendor rating*

I questionari sui quali si basa lo strumento del *vendor rating* sono strutturati su una batteria di indici, con pesature differenziate rispetto a ciascuna fornitura, che garantiscono la convergenza sui tre ambiti di monitoraggio e vengono somministrati materialmente da un nucleo di due o tre persone della direzione. Gli indici sono 180 e il questionario è rilevato internamente: l'indicatore sintetico che si costruisce in seguito ha una percentuale di valorizzazione e determina l'adeguatezza o meno della fornitura rispetto all'indicatore che è stato identificato. In aggiunta ai parametri rilevati attraverso i questionari somministrati, Francesco Saverio Colasuonno ha spiegato come ci siano anche dei parametri che vengono utilizzati in maniera automatica, che ad esempio riguardano i *Service Level Agreement* (SLA) previsti nei contratti di servizio e i *Key Performance Indicator* (KPI) presenti; la combinazione dei vari fattori si traduce in un unico parametro complessivo. Alla conclusione del processo di somministrazione guidata e di interpretazione dei parametri, i dati ottenuti rappresentano un'indicazione, anche numerica, di come l'organizzazione interna dell'istituto sia in grado di valorizzare e stabilire dove deve migliorare la fase di acquisizione. Lo strumento mette in evidenza sia gli elementi di miglioramento, sia quelli di difficoltà, sui quali il comitato di autogoverno è chiamato a verificare l'esistenza di un eventuale *gap* da colmare. I risultati dell'utilizzo del *vendor rating* hanno fatto registrare un miglioramento sotto il profilo delle performance e, in alcune circostanze, nella gestione amministrativa, poiché contestualmente è stato migliorato anche il processo di fatturazione, che prevede l'erogazione dei documenti da parte dei fornitori sulla base delle regolari esecuzioni rilasciate dai Responsabili Unici del Procedimento e dai Direttori dell'Esecuzione del Contratto, con un'identificazione ormai puntuale tra gli elementi che costituiscono la fattura e gli elementi che sono stati oggetto della regolare esecuzione. L'ottimizzazione del processo di fatturazione, secondo i dirigenti di INAIL, consentirà nel breve periodo anche di accelerare il processo di pagamento delle fatture emesse dai fornitori, automatizzando di conseguenza il processo di ciclo passivo. In ottemperanza a quanto previsto dalla circolare AgID¹⁸⁷, l'attenzione nei confronti dei fornitori si è focalizzata anche sul ruolo del monitore, che viene coinvolto nell'attività di monitoraggio nella seconda fase di esecuzione contrattuale. Il monitore deve essere un soggetto terzo rispetto alle forniture presenti all'interno dell'amministrazione. Fino ad aprile del 2017, il monitore era una figura esterna all'Ente, ma selezionata da un elenco di monitori certificati, individuati all'interno di una lista fornita da AgID.

¹⁸⁷ http://www.agid.gov.it/sites/default/files/uploads/193/circolare_agid_03-2017_servizi_a_sportello_accessibili.pdf

Tuttavia Tomasini ha tenuto a precisare come dalle prossime gare, in attuazione della circolare AgID di dicembre 2016, il monitore sarà un soggetto non più individuato all'interno della lista AgID, ma sarà selezionato con una gara pubblica *ad hoc* e si occuperà anche del monitoraggio dei contratti di minore entità.

5.3.2 Il piano triennale IT dell'INAIL

INAIL inoltre, ha predisposto il piano triennale per l'IT, che ha consentito di portare a compimento alcuni progetti, quale l'avvio del nuovo portale *web* nel 2016 e quella del nuovo portale Intranet, andato *on line* nei primi mesi del 2017. Al momento dell'audizione, Stefano Tomasini ha anche annunciato come l'INAIL stesse per avviare un progetto per la definizione di corsi e di iniziative formative sulle competenze digitali dedicato al personale amministrativo. La creazione dell'infrastruttura organizzativa ha consentito la ridefinizione di tutti i processi organizzativi interni per l'area del *back-end*, favorendo la razionalizzazione e la standardizzazione di tutti i processi interni, e semplificando di conseguenza l'utilizzo delle piattaforme a supporto e gli ARP¹⁸⁸.

Un altro degli interventi strutturali di maggior impatto è stato il progetto di semplificazione delle componenti *software* degli *application server* di *front-end* e *back-end*. Nel 2013, infatti, esistevano tredici versioni differenti di *application server*, mentre oggi, grazie all'azione di standardizzazione e razionalizzazione, esistono un *application server* per il *front-end* e un altro per il *back-end*. In questo modo, è più semplice tenere sotto monitoraggio tutti i servizi erogati dall'Istituto.

Alla fine del 2015, inoltre, è entrata in servizio la *control room*, grazie alla quale si possono tenere sotto osservazione tutti i servizi erogati dall'Istituto, sulla base di un catalogo unificato, condiviso fra le varie aree all'interno della direzione. Inoltre, ove è stato possibile farlo, l'INAIL ha attivato cooperazioni applicative di interscambio di informazioni con altre pubbliche amministrazioni, utilizzando la porta di dominio qualificata da AgID. Questi interscambi sono attivi con l'INPS e la Cassa Edile per la predisposizione del DURC *on line*; con l'INPS e il Ministero del lavoro per le comunicazioni sul lavoro occasionale e accessorio; con le regioni, per l'invio dei certificati medici per gli infortuni; con la Telecom, le Ferrovie dello Stato e con Poste, per quanto riguarda le denunce di infortunio dei dipendenti di queste aziende e con i Carabinieri per la vigilanza. Per quanto riguarda i pilastri dell'Agenda Digitale, l'INAIL ha rispettato l'obbligo, previsto dal 6 giugno 2014, dell'invio delle fatture in formato elettronico alle pubbliche amministrazioni, utilizzando fin dal 30 maggio 2014 il canale del Sistema Di Interscambio (SDI) per la gestione delle fatture elettroniche. Sempre in collaborazione con AgID, l'accesso generalizzato per tutti i servizi di INAIL tramite SPID è stato reso accessibile fin da subito. Per quanto attiene la diffusione del canale PagoPA, è stato attivato inizialmente per il contributo casalinghe, che coinvolge quasi un milione di contribuenti anche per la riscossione dei canoni di locazione. Entro il 2017, nel rispetto del cronoprogramma condiviso con AgID, saranno attivati ulteriori servizi, ad esempio quelli relativi ai mutui, ai pagamenti verso il centro protesi o quelli per l'editoria. A precisazione sull'argomento, Francesco Saverio Colasuonno ha

¹⁸⁸ Address Resolution Protocol, è un protocollo di rete appartenente alla suite del protocollo internet (IP) versione 4 e operante a livello di accesso alla rete, il cui compito è fornire la "mappatura" tra l'indirizzo IP (32 bit - 4 byte) e l'indirizzo MAC (48 bit - 6 byte) corrispondente di un terminale in una rete locale ethernet

messo in evidenza il limite relativo ai pagamenti dei premi assicurativi, che rappresentano la gran parte delle entrate dell'INAIL: vengono effettuati attraverso il modello F24, che attualmente è un pagamento che non può essere veicolato attraverso il nodo PagoPA dei pagamenti.

Il piano triennale 2017-2019 dell'INAIL si è anche particolarmente incentrato sulle aree di *business*, ponendo al centro dell'attenzione le soluzioni migliori a favore dell'utenza, che per l'INAIL è rappresentata sia dalle aziende sia dai lavoratori, i quali nel momento in cui *subiscono* un infortunio diventano utenti-clienti dell'Ente. In questa prospettiva diventa di fondamentale importanza la valorizzazione dei dati. Il portale dell'INAIL registra 26 milioni di visualizzazioni l'anno, un dato che è raddoppiato anche grazie alla nuova veste grafica e ai nuovi servizi messi *on line* nel 2016. Fra i servizi *on line* messi a disposizione dell'utenza, è operativo quello relativo al DURC, che è passato da circa un milione di richieste evase in automatico, a circa 3 milioni.

Sul fronte della *customer experience* nei confronti dei servizi erogati dall'Istituto, è stato avviato un programma specifico sul *digital front-end*, a partire dall'evoluzione del *contact center* multicanale, che oggi vede una fornitura congiunta tra INPS, Equitalia e INAIL, ma che nel prossimo futuro prevedrà una soluzione di tipo diverso rispetto alla fornitura congiunta con INPS e con Equitalia. Infine è stato avviato un progetto di *open innovation* con l'obiettivo di testare le soluzioni che si basano essenzialmente sull'utilizzo dell'Internet delle cose, soprattutto in ambito sanitario e riabilitativo. L'attività è stata resa possibile dall'integrazione della Direzione Centrale Organizzazione Digitale (DCOD) con il centro di riabilitazione di Volterra e l'Università di Parma.

5.4 L'Agenzia veneta per i pagamenti in agricoltura (AVEPA)

Nell'ambito del sistema SIAN, la Commissione ha avuto modo di appurare che diverse Regioni sono dotate di propri organismi pagatori: il Piemonte, la Lombardia, le Province autonome di Trento e Bolzano, il Veneto, l'Emilia-Romagna, la Toscana e la Calabria. Per le Regioni che non sono dotate di proprio organismo pagatore risulta competente Agea, attraverso Agea pagatore. Ai fini di una corretta comprensione è importante distinguere Agea pagatore (che svolge le funzioni di classico organismo pagatore) e Agea organismo di coordinamento che, come indicato dal nome, ha il potere di coordinare le attività di tutti gli organismi pagatori, compreso l'organismo pagatore di Agea.

Tra gli organismi pagatori il ruolo di AVEPA, l'Agenzia veneta per i pagamenti in agricoltura, va segnalato per competenze e funzionamento. Tuttavia, risulta improprio considerare AVEPA unicamente un organismo pagatore dal momento che gestisce il 95 per cento delle risorse legate all'agricoltura su delega della Regione Veneto, i fondi FEAGA, FESR e il PSR (Programma di Sviluppo Rurale). Nelle altre regioni, per i fondi PSR, risultano competenti gli uffici regionali.

L'investimento per i sistemi ICT di AVEPA ammonta a 1,5 milioni l'anno, e una parte molto significativa è destinata a bandi di gara gestiti direttamente dall'AVEPA. Nel corso dell'audizione del direttore di AVEPA, Fabrizio Stella, svoltasi il 30 maggio 2017, è stato sottolineato come il *management* di AVEPA consideri di fondamentale importanza la gestione del rapporto con il fornitore in ogni passo, anche dopo l'aggiudicazione della gara. L'AVEPA dedica a questa funzione un