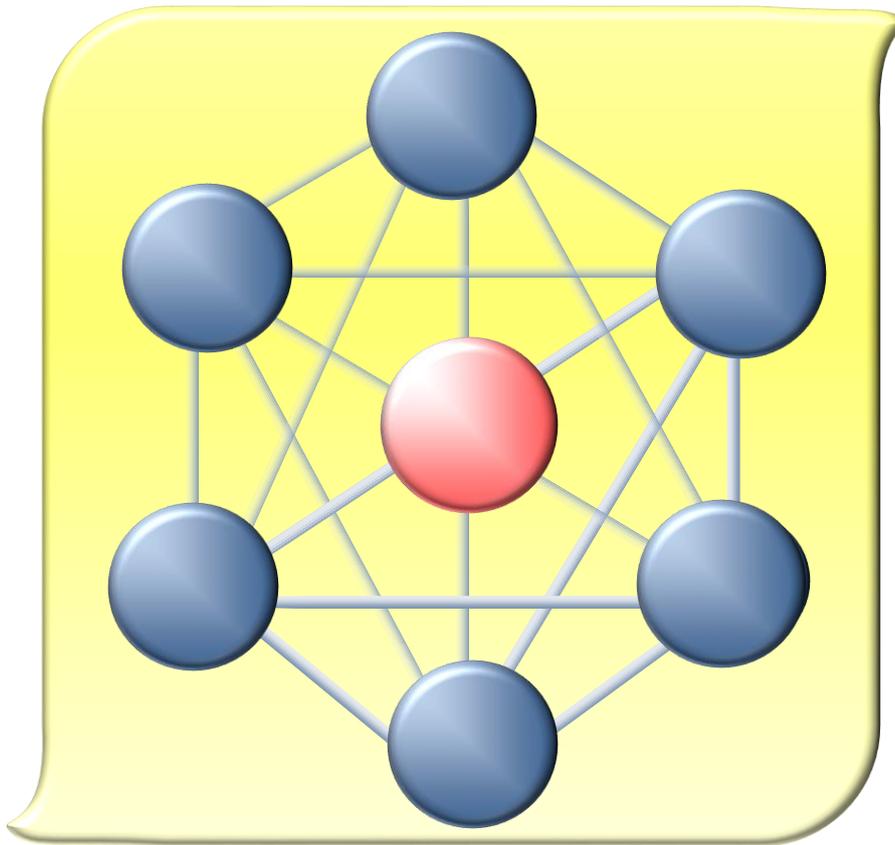
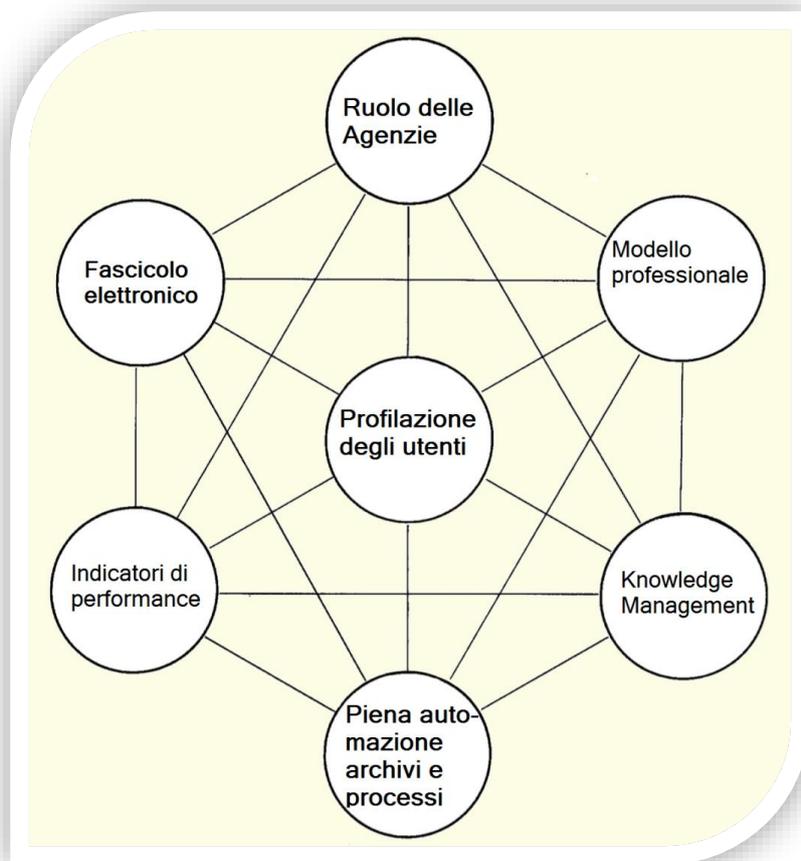




VERSO IL NUOVO MODELLO DI SERVIZIO



Il percorso di transizione e le azioni di sviluppo nel breve e medio periodo



Sommario

I. La fase analitica

Perché e come nasce l'esigenza di innovare il modello di servizio

II. La fase strategica

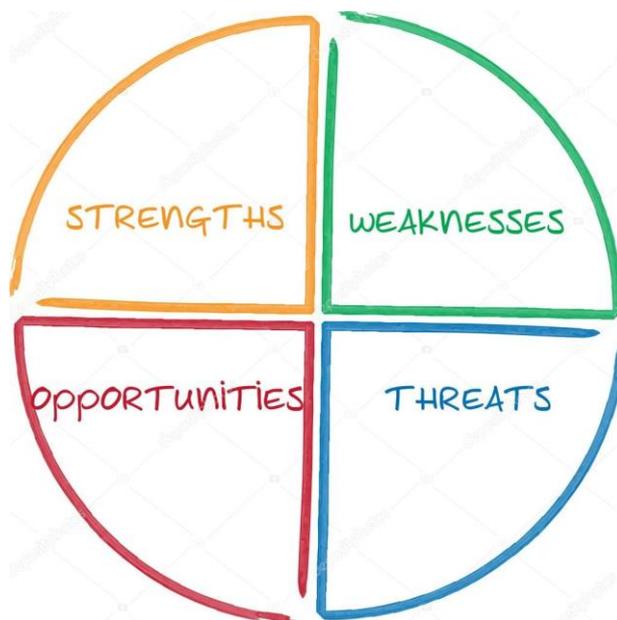
Profilazione dell'utenza come linea guida del cambiamento

III. La fase progettuale

Idee progettuali e sviluppi collegati alla profilazione

IV. SCHEDE

- 0) La profilazione dell'utenza
- 1) Assetti territoriali e ruolo delle Agenzie
- 2) Valutazione della performance
- 3) Modello professionale e formazione
- 4) Knowledge management
- 5) Il fascicolo elettronico (work area e sezione MyInps)
- 6) Piena digitalizzazione degli archivi
- 7) Uno sguardo al futuro: l'evoluzione del sistema tecnologico



La fase analitica

Perché e come nasce l'esigenza di innovare il modello di servizio

Nei primi mesi del 2015, l'Istituto ha condotto una serie di studi sull'andamento della domanda di servizio, sulla qualità dei processi di produzione e sulle dinamiche dei processi di interazione tra gli utenti e le strutture territoriali. Sul piano metodologico, si è voluto procedere ad un'analisi critica che superasse il punto di vista autoreferenziale dei risultati conseguiti e della qualità prodotta¹, focalizzandosi sulla conformità dell'offerta rispetto alle attese e ai bisogni degli utenti, nonché sulla capacità dell'Istituto di adattarsi alle mutazioni dell'ambiente esterno. A conclusione di tale processo di autovalutazione, sono stati evidenziati i principali aspetti di obsolescenza nell'attuale modello di offerta dei servizi, i necessari cambiamenti di paradigma per una evoluzione del sistema, nonché i vincoli culturali, organizzativi e contrattuali che potrebbero porre un freno ai processi di pianificazione e sviluppo.



¹ La "qualità prodotta" consiste nell'oggettiva validità ed efficacia dei modi di svolgimento del processo e del suo output. Diversamente, il processo di autovalutazione dell'Istituto ha voluto prendere a riferimento la "qualità percepita", cioè la conformità del modello di offerta dei servizi secondo il punto di vista e le aspettative degli utenti

ITEM CRITICI	CAMBIAMENTI DI PARADIGMA
<p><u>Modalità di offerta</u> dei servizi che ricalca gli assetti organizzativi interni, la suddivisione in aree istituzionali, talvolta la comodità di ripetere prassi e soluzioni consuetudinarie, prescindendo dall'insieme di bisogni che interessano uno stesso soggetto</p>	<p>Definizione dei segmenti e dei profili di utenza, volta a rimodulare l'offerta dei servizi e le corrispondenti competenze secondo un approccio consulenziale, cioè integrato e personalizzato.</p>
<p><u>Posizione di passività</u> rispetto ai trend e ai volumi della domanda, con i processi di produzione innescati prevalentemente da <i>input</i> esterni o adattamenti rispetto a situazioni già in atto.</p>	<p>Ricomposizione delle metodologie e delle competenze, in modo che il sistema sia in grado di pianificare lo sviluppo di servizi innovativi e l'esecuzione delle relative attività sulla base di un maggiore <i>controllo degli eventi</i> e sulla <i>previsione delle tendenze e dei comportamenti</i>, secondo un approccio proattivo.</p>



Consulenza e proattività, come linee guida su cui impostare i piani di sviluppo strategico e i risultati attesi, possono trovare un freno in alcuni **vincoli** di natura culturale, organizzativa, contrattuale

VINCOLI CULTURALI

- Tradizionale orientamento a fornire risposte puntuali a istanze formali e certificare solo atti e situazioni già consolidati (“a domanda rispondo”).
- Gli operatori considerano inutile un servizio di “previsione” a medio e lungo termine (i requisiti e le norme cambiano continuamente), puntano a risultati tangibili (i prodotti e i relativi punti omogeneizzati), percepiscono l’attività

relazionale come un impedimento alla resa produttiva (è tempo sottratto alle pratiche).

*Di queste opposizioni occorre tenere conto per fare evolvere il sistema verso una cultura della **consulenza** e di **presa in carico unitaria** dei bisogni e delle aspirazioni correlate a ciascun profilo di utente.*

VINCOLI ORGANIZZATIVI

- L'attuale modalità di offerta dei servizi ricalca verticalmente le linee di produzione, ponendo a carico dell'utente l'onere di orientarsi tra gli uffici e i relativi ambiti di competenza.
- I processi di produzione sono organizzati per rispondere separatamente a ogni singolo evento o interazione, non al quadro d'insieme dei fatti che afferiscono a uno stesso soggetto.
- Il sistema considera "valore" la generazione del prodotto in sé, indipendentemente dalla sua incidenza o coerenza nella vita previdenziale del soggetto destinatario (ad esempio, l'elaborazione ripetuta di uno stesso output, ovvero la definizione di più provvedimenti dagli esiti contraddittori, sono computati comunque come "pezzi" di produzione omogeneizzata, sebbene non aggiungano valore al conto assicurativo o contributivo del singolo utente).

*Di questi aspetti occorre tener conto per un ripensamento del modello di servizio in termini di semplificazione, completezza e coerenza della risposta, secondo il **punto di vista dell'utente**.*

VINCOLI CONTRATTUALI

- L'attuale impostazione contrattuale non prevede l'attuazione di politiche di *rewarding* correlate allo **sviluppo professionale** e alla **progressione delle competenze** nella direzione più funzionale ai bisogni effettivi degli utenti.

Di questa limitazione occorre tener conto nella fase di pianificazione dei percorsi di formazione e crescita professionale, necessari per passare dalla operatività abituale ai nuovi comportamenti organizzativi.

La fase strategica

Profilazione dell'utenza come linea guida del cambiamento

L'Istituto ha identificato l'elemento chiave del cambiamento nella necessità di *conoscere* l'utenza, i suoi comportamenti e l'insieme dei suoi bisogni, al fine di riorganizzare le attività e i processi istituzionali come servizio proattivo e personalizzato in funzione delle reali necessità di cittadini e imprese. Di conseguenza, è stata adottata una metodologia di **profilazione** di tutti gli utenti che interagiscono con le strutture fisiche o virtuali

Profilazione

Raccolta di dati e informazioni in grado di definire il set dei bisogni e delle aspettative che interessano in via potenziale le diverse tipologie di utenti

In particolare, sulla base dei modelli e degli strumenti di profilazione

- ❑ Ogni tipologia di utenza costituisce un gruppo omogeneo identificato sulla base di **bisogni e comportamenti potenzialmente prevedibili**

Questo comporta che l'Istituto può superare il requisito della passività rispetto a situazioni già in atto, sviluppando **strategie di analisi e anticipazione della domanda di servizio**

- ❑ Ogni singolo utente iscrive i propri eventi previdenziali ed esercita le proprie scelte nell'ambito di un **set preconstituito di possibili opzioni** legate strettamente al proprio profilo

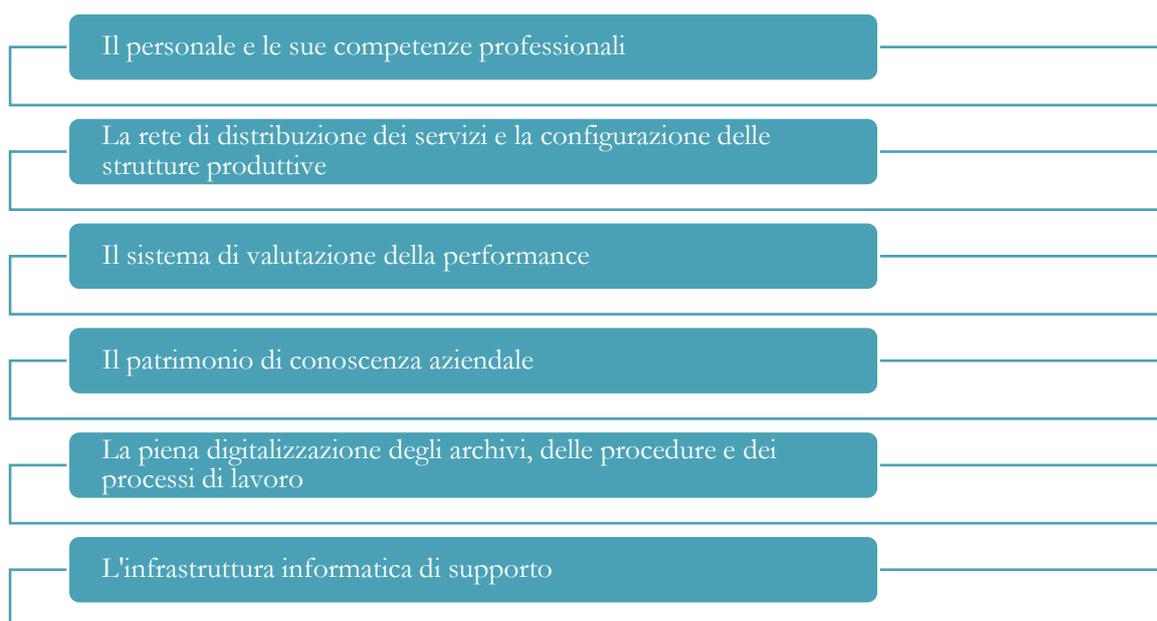
Questo comporta che l'Istituto può superare il criterio della risposta puntuale e acritica, a seguito di ogni singola istanza o interazione, evolvendo la propria **attività di relazione in senso consulenziale**

La fase progettuale

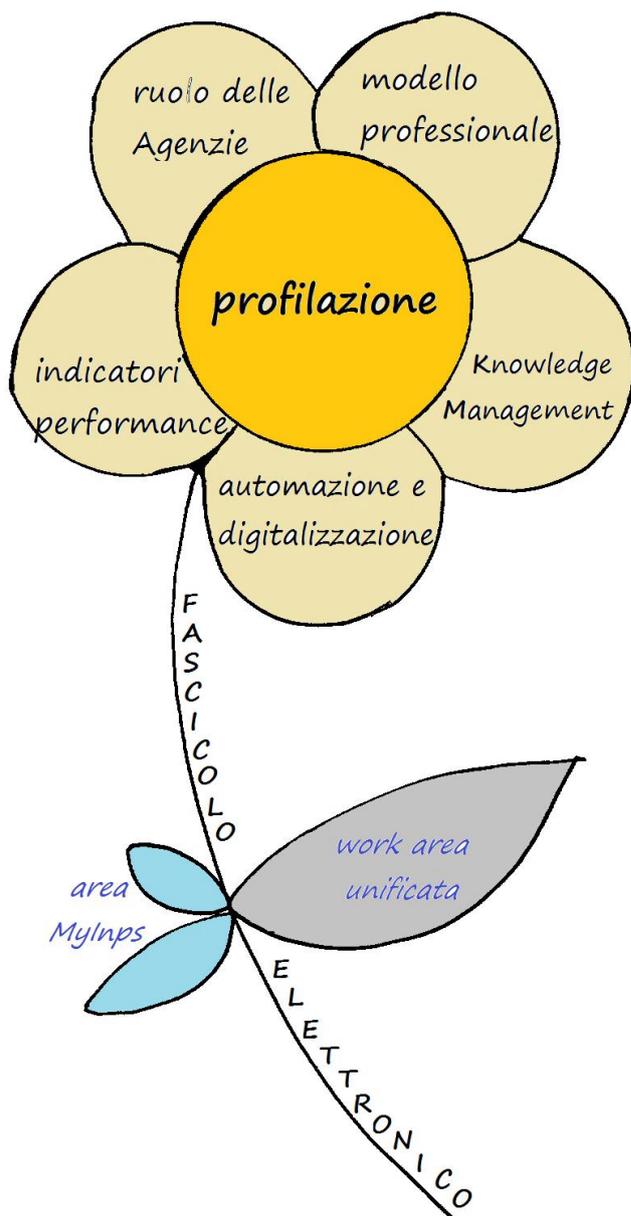
Idee progettuali e sviluppi collegati alla profilazione

Dalla profilazione, intesa come raccolta di dati e informazioni che definiscono i bisogni e le caratteristiche delle diverse tipologie di utenti, discendono una serie di **idee progettuali** che coinvolgono nel processo di cambiamento tutti gli attori e le strutture del sistema aziendale.

Ne consegue che il processo di cambiamento deve investire l'intero sistema di risorse umane, tecnologiche e strumentali dell'Istituto, con particolare riferimento ai seguenti aspetti:



La creazione di un nuovo modello di servizio, organizzato per tipologia di utenza e rispondente all'insieme di bisogni (anche non manifestati) di cittadini e imprese, ha infatti bisogno di collegare al sistema di **profilazione**:



La metafora del fiore intende suggerire la centralità della profilazione (la corolla) come elemento di raccordo e congiunzione tra ambiti di sviluppo differenti (i petali), i quali devono necessariamente evolvere in coerenza di tempi ed obiettivi. Il tutto dev'essere sorretto da un'interfaccia informatica in grado di aggregare dati, servizi e attività che fanno capo a uno stesso soggetto, con particolare riferimento al fascicolo elettronico del cittadino e dell'impresa (lo stelo), da intendere come area di lavoro unificata per l'operatore INPS e come area Internet riservata per l'utente esterno (due foglie complementari, ancorate sullo stesso stelo).

1. un nuovo **criterio di distribuzione dell'attività produttiva e dei servizi all'utenza**, che riconsideri il ruolo stesso delle Agenzie in un contesto diversificato e multicanale;
2. un nuovo **criterio di valutazione della performance** produttiva e manageriale che evidenzi il valore realmente generato per l'utente al di là dell'attività produttiva *tout court*;
3. un nuovo **modello professionale** impostato sulla riaggregazione di funzioni e conoscenze, teso a valorizzare le figure esistenti e costruirne di nuove;
4. un sistema strutturato di gestione della conoscenza aziendale (**knowledge management**), in grado di supportare gli operatori nelle fasi di operatività e nei percorsi di crescita professionale
5. una infrastruttura informatica di supporto alla gestione integrata, personalizzata e proattiva del soggetto fisico o aziendale (**Fascicolo elettronico**), che sia costitutiva di una **Work area unificata** per l'operatore INPS e di un'area Internet realmente personale e riservata per l'utente esterno (**MyInps**);
6. un contestuale **progetto di piena digitalizzazione** degli archivi, tale da includere l'intera platea di assicurati e imprese nei nuovi modelli di interazione e di accesso ai servizi dell'Istituto.

La profilazione dell'utenza consiste nel suddividere i cittadini e le imprese in gruppi o segmenti caratterizzati da bisogni omogenei. E' un processo incrementale finalizzato a rimodulare l'insieme delle attività sulla base dei bisogni degli utenti e non dell'Istituto; serve a individuare servizi innovativi e nuove opportunità di intervento; interessa l'intera organizzazione e necessita di una revisione continua per rispondere celermente ai mutamenti di contesto.

Il sistema di profilazione adottato

Il complesso di persone fisiche e giuridiche che interagiscono con l'Istituto è stato suddiviso innanzitutto in **segmenti**, ampie categorie che fanno riferimento a fasi o stati significativi della vita assicurativa e/o contributiva.

Ciascun segmento è stato suddiviso in **profili**, categorie minute che definiscono i gruppi sulla base di attributi specifici e dimensioni trasversali come la discontinuità, l'irregolarità, lo stato di debolezza, l'età.

Alle specifiche generali del segmento e del profilo, individuate *ex ante*, si possono infine sommare le singole cronologie di **eventi e comportamenti personali** che caratterizzano l'interazione di ogni soggetto con l'Istituto.

Negli schemi seguenti, dedicati rispettivamente ai cittadini e alle imprese, *i segmenti* sono individuati dai riquadri a linea continua (es. lavoratore attivo), *i profili* sono individuati dai riquadri tratteggiati (es. lavoratore attivo discontinuo), *gli eventi e i comportamenti personali* sono rappresentati da una fitta stringa di barre verticali²:

² La stringa di barre verticali rappresenta la sequenza di eventi e comportamenti personali, nell'ambito di un segmento o di un profilo individuato a priori. Nella rappresentazione posta ad esempio, le barre appaiono più o meno fitte a seconda della densità/frequenza degli eventi nelle diverse fasi della vita assicurativa o aziendale.



Si può osservare che i **segmenti** fanno riferimento al ciclo di vita di un soggetto (start up, fase di attività, cambio di stato) o a una sua connotazione specifica che ne caratterizza i bisogni (la titolarità di pensione, lo status di Ente pubblico), in assoluta simmetria tra soggetto individuale e aziendale. I **profili** sono invece individuati sulla base di caratteristiche assicurative, non tanto sul piano della suddivisione classica tra fondi e gestioni, quanto sul piano della tipologia di carriera (discontinua, mista, stabile, ecc.) o del tipo di impresa (con dipendenti, individuale, ecc.). Accanto alle descrizioni riportate in tabella, possono agganciarsi una serie di attributi aggiuntivi in grado di perfezionare il set di bisogni potenziali collegati al profilo: si tratta, in particolare, di attributi trasversali collegati all'età, all'appartenenza a gruppi particolari, a fattori di debolezza sociale come l'esiguità contributiva, la disabilità o l'inabilità al lavoro; ovvero, sul fronte dell'impresa, la situazione debitoria o l'insieme di fattori che possono determinarne la condizione di sofferenza finanziaria.

Gestione informatica dei dati di profilazione

Dal sistema di profilazione così definito consegue che **ogni soggetto fisico o aziendale può essere associato a una chiave di profilazione dinamica**, che consente di selezionare un *aggregato di informazioni* derivanti dalle specifiche del segmento, dagli attributi del profilo e dalla storicizzazione dei comportamenti personali.

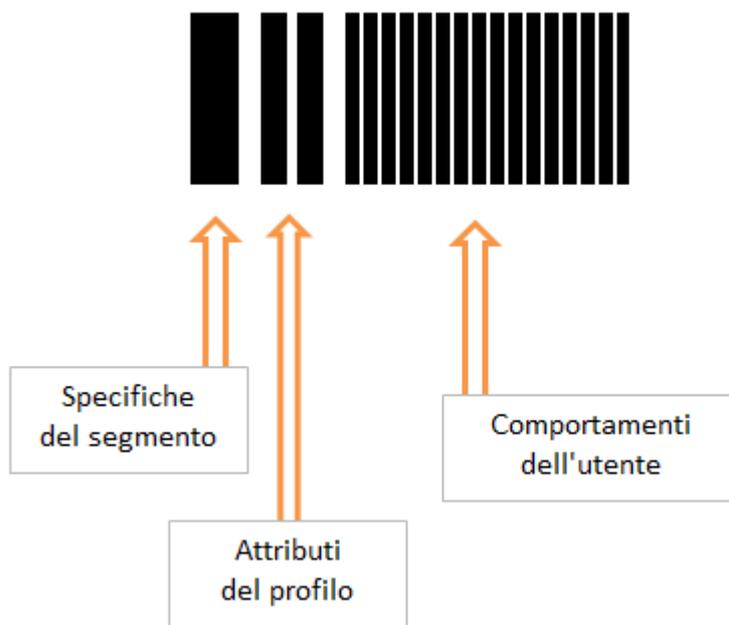


Figura 1: le tre classi di informazioni che compongono la chiave di profilazione (la rappresentazione in forma di "codice a barre" è meramente esemplificativa)

Gli aggregati di informazioni collegate alla chiave di profilazione possono interessare molteplici aspetti dell'attività istituzionale (la modalità di offerta e la natura dei servizi, l'interfaccia e il funzionamento delle procedure informatiche, l'impiego delle risorse e l'organizzazione dei gruppi di lavoro, le competenze professionali e il supporto alla conoscenza, il layout fisico e virtuale), orientandoli verso un **approccio interdisciplinare che si riconosca nell'utente e nelle sue esigenze**.

La chiave di profilazione è stata infatti progettata come strumento privilegiato di *customer intelligence*, il cui scopo è quello di arrivare a due risultati fondamentali:

1. ottenere una vista d'insieme delle informazioni e degli eventi che caratterizzano un singolo soggetto, al fine di personalizzare il servizio e valorizzare al massimo la relazione di lungo termine invece che la singola interazione con l'utente;

2. ottenere una vista aggregata dei dati e dei fenomeni che interessano gruppi di utenti con le stesse caratteristiche, al fine di favorire strategie di anticipazione della domanda di servizio e un approccio proattivo alle attività gestionali.

Mettere l'utente al centro del modello di servizio (cosiddetto approccio cliente-centrico) non significa semplicemente rabbonirlo o trattarlo con cortesia, ma implica la massima attenzione professionale nel valutare unitariamente le opportunità, i bisogni e le aspettative di ogni singola posizione previdenziale (assistenza e orientamento); ovvero, vuol dire interpretare le informazioni aggregate in funzione predittiva, allo scopo di intercettare picchi di istanze o fenomeni ricorrenti, intervenire sulla qualità delle informazioni e predisporre servizi innovativi secondo un approccio proattivo.

La metodologia di definizione dei profili di utenza

La metodologia adottata dall'Istituto per definire il sistema di profilazione è consistita nel

- suddividere l'utenza per tipi sociali e/o gruppi omogenei di comportamento, indipendentemente dalle tradizionali categorie collegate alle gestioni previdenziali
- individuare per ciascun tipo ipotizzato il set di bisogni potenziali, secondo una scala di probabilità di interesse
- collegare ai bisogni così individuati i corrispondenti servizi istituzionali
- esaminare e confrontare gli aggregati ottenuti per valutarne la coerenza e delineare con precisione i profili

Ad esempio:

LAVORATORE ATTIVO DISCONTINUO				
<i>Di cosa può aver bisogno?</i>	<i>Quali sono i servizi collegati?</i>			
Assistenza nelle fasi di sospensione o interruzione del rapporto di lavoro	Mobilità / CIG pagamento diretto	NASPI DS/COLL	Indennità MAL/MAT	
Valutazione dei costi e dei benefici connessi alle opzioni di incremento del conto individuale	Ricongiunzione periodi	Autorizzazione Versamenti Volontari	Riscatto e rendite vitalizie	Variazioni conto / accredito FIG
Valutazione dei requisiti raggiungibili e ipotesi di pensionamento	Certificazione del diritto alle prestazioni	Simulazione pensioni dirette	Simulazione totalizzazioni e cumuli	
Orientamento su cambi di attività o iscrizioni ad altra gestione	Iscrizione per collaborazioni familiari	Iscrizione a gestioni autonome	Iscrizione a Gestione separata	

Quindi, con l'ausilio delle Direzioni Centrali per le rispettive competenze, sono stati individuati altri set di informazioni da collegare a ciascun profilo

<i>A quali segmenti di utenza può ricondursi il profilo?</i>	?
<i>Quali sono gli attributi (ricorrenti ed eventuali) che lo caratterizzano?</i>	?
<i>Quali sono le condizioni o gli stati che ne consentono il riconoscimento dei database?</i>	?
<i>Quali sono le interazioni e i processi operativi coinvolti?</i>	?
<i>Quali sono le linee procedurali interessate?</i>	?
<i>Quali competenze professionali occorrono e a che livello?</i>	?

Il risultato di queste analisi ha prodotto una serie di **matrici di collegamento** che mettono in relazione i segmenti e i profili di utenza con le rispettive specifiche di riconoscimento, i servizi e le lavorazioni collegate, le competenze necessarie, le fonti informative. Queste matrici, che aggregano informazioni interdisciplinari in funzione dei profili di utenza, costituiscono il riferimento comune per sviluppi progettuali di diversa natura:

- la riconfigurazione del layout e della modalità di offerta dei servizi
- la costruzione di un'infrastruttura informatica di supporto al nuovo modello di servizio (Work area unificata, area riservata MyInps)
- l'attuazione di un sistema di gestione della conoscenza (libreria digitale e strumenti di knowledge management)
- l'individuazione di servizi innovativi e filoni di lavorazione proattiva
- la progettazione di piani di formazione



La necessità di adattare i processi operativi dell'Istituto alle reali esigenze degli utenti, ottimizzando tempi e risorse, ha imposto una riflessione sul modello di distribuzione dei servizi e delle attività produttive. L'obiettivo è quello di ripensare il complessivo assetto delle strutture organizzative e il ruolo stesso delle Agenzie, per ottimizzarne il posizionamento sul territorio e per contemperare il valore della prossimità fisica agli utenti con i vantaggi derivanti dall'accentramento di risorse e competenze.

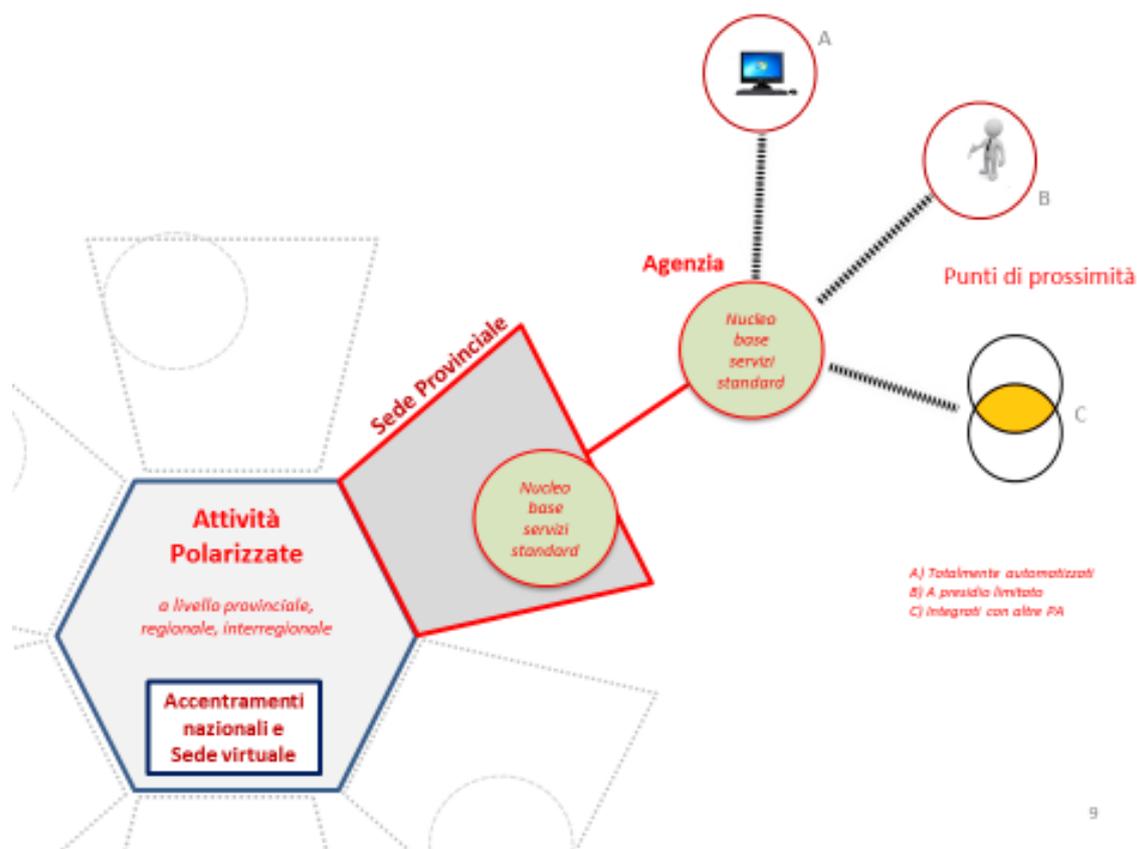
Il contesto di riferimento e le sue implicazioni sulla struttura organizzativa dell'Istituto

Le Sedi dell'Istituto sono oggi chiamate a coprire tutti gli ambiti operativi, anche in un contesto di riduzione costante delle risorse umane, senza alcuna differenziazione che asseconi i bisogni e le aspettative dei diversi profili di utenza, le peculiarità sociali ed economiche dei territori, i flussi e gli andamenti della domanda di servizio. D'altro canto, le trasformazioni sociali in atto (flessibilità del lavoro, dinamiche della migrazione, crescita degli utenti digitali) hanno necessariamente un impatto sull'attuale modello distributivo dei servizi e, di conseguenza, sul ruolo dell'Agenzia, che non è più l'unico canale di interazione con gli utenti, ma uno dei punti di contatto all'interno di una più ampia strategia multicanale.

Ne consegue che l'Agenzia deve ricercare la propria identità nella fornitura di un servizio più qualificato, personalizzato e differenziato per i diversi segmenti di utenza, convogliando sull'utente e sulla *customer experience* i necessari recuperi di efficienza. In questo senso, il processo di razionalizzazione delle Agenzie non può limitarsi ad una riduzione numerica guidata da considerazioni di contenimento dei costi, ma deve puntare alla massima valorizzazione delle opportunità di contatto con l'utenza, in funzione dei suoi effettivi bisogni.

L'evoluzione degli assetti territoriali e del ruolo delle Agenzie

L'idea portante del nuovo modello di servizio consiste nel passaggio da una rete di strutture con la stessa operatività (con le Sedi che sono chiamate a coprire tutti gli ambiti operativi) a un modello con **operatività differenziata tra i diversi tipi di strutture**, previa istituzione di un nucleo di servizi standard da riproporre in tutte le Agenzie.



Il modello prevede una differenziazione delle strutture e delle rispettive vocazioni produttive in relazione alla natura delle attività istituzionali, alla configurazione organizzativa, alla disponibilità di risorse e al dominio di competenze, facendo distinzione tra:

- La gamma operativa minima che il gruppo di lavoro, nel suo insieme, è tenuto a presidiare in tutti i punti della rete (nucleo base di servizi standard), coerentemente con i bisogni specifici dei segmenti di utenza (famiglia, lavoratori, pensionati) che più di altri percepiscono il valore della relazione diretta con una struttura di riferimento
- Le attività che generano valore in condizioni di accentrimento logistico, concentrazione di competenze, serialità e contestualità dell'azione operativa, per le quali sono ipotizzati diversi livelli di polarizzazione
- I contenuti e i servizi con elevati margini di automazione, e comunque erogabili senza necessità di un'elevata competenza professionale, come l'informazione

generica, la fornitura di servizi semplici, il drenaggio di problematiche a bassa complessità.

A tale strutturazione si aggiunge la leva della sussidiarietà, elevata a strumento strategico e coordinato, che assume la massima efficacia in funzione correttiva e di adattamento dinamico alle variazioni di contesto. In questo ambito, la Direzione Servizi agli Utenti esercita un ruolo decisionale sulla natura e sulla qualità degli interventi, con il fine di integrare le singole strategie di correzione in un piano nazionale di superamento delle criticità ad elevato impatto strategico e sociale.

Le strutture INPS ad articolazione interna differenziata (Agenzie e Punti INPS) che presidiano le funzioni di presa in carico, erogazione dei servizi e consulenza a diretto contatto con l'utenza, sono identificate verso l'esterno dal logo "INPS Infoservice".

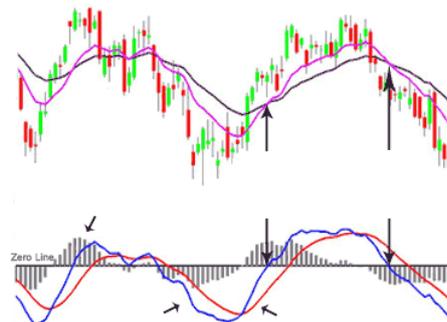
Per una proposta articolata sull'evoluzione del modello di distribuzione dei servizi e delle attività produttive si rimanda al documento ***Modello di presidio territoriale a operatività differenziata (INPS, Agosto 2017)***, che è parte integrante della presente relazione.

Nel nuovo modello di servizio, le dimensioni della qualità da prendere a riferimento per la valutazione della performance organizzativa devono spostare il proprio focus dal prodotto/servizio in sé all'insieme di processi aziendali che contribuiscono a migliorare l'esperienza complessiva dell'utente con l'Istituto. Per questo motivo occorre istituire nuove classi di indicatori in grado di intercettare i comportamenti organizzativi che abbiano un impatto realmente migliorativo sia sul sistema informativo generale sia sulla singola vita assicurativa o aziendale.

Gli aspetti della qualità da prendere a riferimento per la valutazione

Per ridefinire gli aspetti di qualità della produzione si è partiti dalla considerazione che il nuovo modello di servizio prevede la riconduzione di tutte le attività a quattro principali comportamenti organizzativi:

1. il presidio corrente dei flussi di informazioni anagrafiche, assicurative, contributive e contabili;
2. la gestione strutturata delle anomalie evidenziate in batch centrale
3. la gestione integrata della posizione individuale o aziendale, con capacità di anticipare la domanda di servizio e innescare lavorazioni d'ufficio sulla base dei dati in possesso dell'Istituto;
4. il processo di erogazione dei servizi a domanda secondo i criteri di lavoro a flusso continuo.



I primi due approcci (presidio dei flussi e gestione accentrata delle anomalie) insistono su **viste aggregate di dati o stati anomali suddivisi per fonte o tipologia**, come avviene – ad esempio- esercitando le attività di *monitoraggio dei flussi UniEmens*, esaminando le anomalie evidenziate dalla *procedura EVAWEB*, procedendo al controllo sistematico di gruppi di posizioni evidenziate nelle *Liste SICO*, attivando interventi d'ufficio per la rettifica di situazioni evidenziate nelle *Liste pensioni da verificare*, organizzando le priorità

e i modi dell'azione amministrativa in funzione delle liste parametriche elaborate in *procedura Recupero Indebiti*, e così via.

Gli altri due (gestione integrata della posizione ed erogazione dei servizi a domanda) insistono sul **complesso di dati, eventi e transazioni che caratterizzano il singolo soggetto**, per assicurare un'azione coerente in funzione dei suoi effettivi bisogni. Nella modalità attuale, il *rilascio del DURC* o la *consulenza legata al servizio "La mia pensione"* costituiscono i primi (rari) esempi di servizio basato sulla valutazione complessiva della posizione individuale.

In tutti i casi, i comportamenti organizzativi richiesti dal nuovo modello di servizio

- a) tendono ad analizzare l'intera esperienza dell'utente attraverso tutti i punti di interazione con l'Istituto;
- b) non interrompono questa analisi al momento della definizione del prodotto, ma interagiscono attivamente con il sistema informativo per il completamento delle attività sospese o comunque riferibili allo stesso soggetto
- c) orientano le attività produttive verso gli effettivi bisogni dell'utente, prevenendo i fattori di incoerenza che possano rendere frustrante o insoddisfacente la sua esperienza complessiva con l'Istituto.

Ne consegue che **le nuove classi di indicatori di performance devono superare il paradigma della produttività tout court** (che resta comunque il principale riferimento per la pianificazione delle risorse e la distribuzione dei carichi di lavoro), **ma devono intercettare gli effetti di medio e lungo periodo delle attività produttive in termini di customer experience e miglioramento interno dei sistemi informativi** (rispettivamente, gli effetti della personalizzazione del servizio e della proattività).

Nella proposta seguente, gli attuali criteri di misura della qualità produttiva, basati essenzialmente sull'indice di giacenza e sulla quota di prodotti definiti entro i "tempi soglia" determinati, sono sostituiti da tre nuove classi di indicatori che analizzano tendenze riscontrabili in tutte le attività produttive:

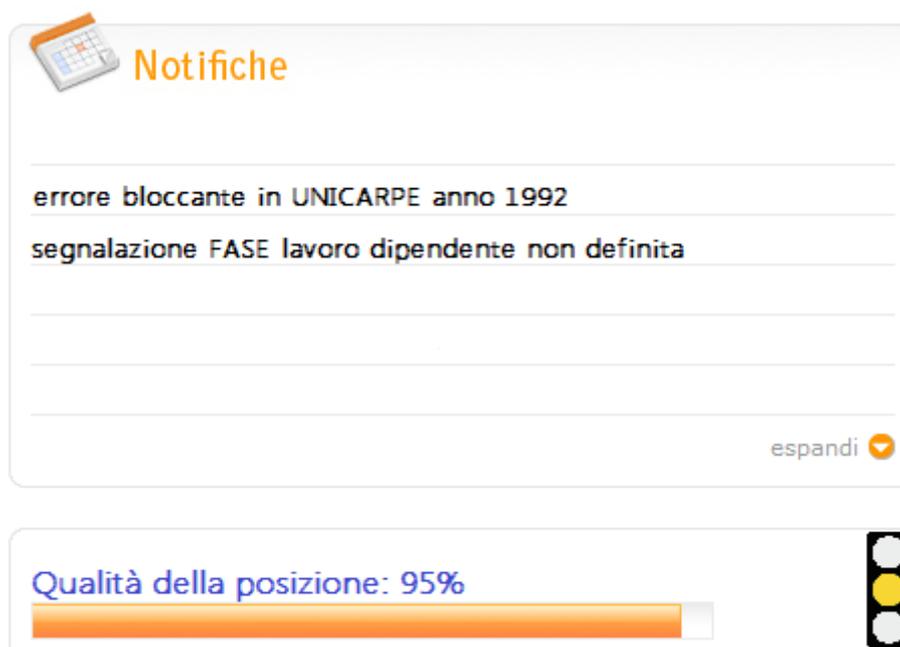
classi di indicatori	al fine di monitorare
TREND DI STRATIFICAZIONE DELLE GIACENZE	la correttezza dell'attività di presidio dei flussi informativi
CURVA DI DISTRIBUZIONE DEI TEMPI DI ACCOGLIMENTO DELLE DOMANDE DI SERVIZIO	la tempestività e l'efficacia dell'azione amministrativa
QUALITA' COMPLESSIVA DELLA POSIZIONE <i>(Metodologia del DURC interno estesa alla posizione assicurativa individuale)</i>	il grado di adeguatezza della posizione in termini di affidabilità e completezza (vale a dire, per converso, la quota di attività che la Sede deve ancora eseguire per il raggiungimento della piena qualità della posizione individuale o aziendale)

Inoltre, al fine di coniugare le dimensioni della qualità produttiva con il rispetto della normativa e dei regolamenti interni, l'intero sistema di reporting gestionale può essere integrato con alcuni **indicatori di conformità** sviluppati secondo gli approcci metodologici dell'internal audit. In questo ambito, anche il controllo del processo produttivo può inserirsi nel sistema di valutazione della performance direzionale, analizzandone gli esiti sotto l'aspetto del valore effettivamente generato in favore degli utenti.

L'indicatore di qualità complessiva della posizione

Tra le classi di indicatori proposte, l'indicatore di qualità complessiva della posizione costituisce uno strumento inedito che intende orientare i comportamenti organizzativi alla gestione proattiva dell'intera posizione, indipendentemente dal prodotto specifico sul quale si sta operando. Sul piano pratico, è necessario che la work area incorpori al proprio interno una funzione di raccolta automatica di tutte le anomalie collegate allo stesso codice fiscale (in analogia con il DURC aziendale), in modo da apprezzare la quota di attività che la Sede deve ancora eseguire per il raggiungimento della piena qualità della posizione.

Nella figura seguente è rappresentato un esempio di possibile report



La metodologia di misura della qualità della posizione, simile al meccanismo di rilascio del DURC aziendale, deve tener conto del grado di adeguatezza delle informazioni in termini di affidabilità, completezza e anche aspetti di *customer experience*, soppesando gli item critici individuati al momento dell'interrogazione batch.

A tale scopo, è stata predisposta una tabella di tutte le occorrenze possibili, la cui codifica univoca consente di attribuire un "peso" specifico per ciascuno degli eventi rilevati, la cui sommatoria consente di determinare il grado di difettosità/qualità della posizione elaborata.

0	A	B	C	D
	INTERAZIONI IN SOSPESO	PROCEDIMENTI IN CORSO	SEGNALAZIONI ANOMALIE	ALTRE OCCORRENZE
1	AGENDA APPUNT. Ambito	DSWEB N. Domus	ARCANET Tipo dato incoerente	SCADENZARI Tipo scadenza
2	SERVIZI CONSULENZ. Ambito	WEBDOM N. Domus	SI.CO. Tipo lista	
3	PEC	TOTAL N. Domus	FA.SE. Tipo segnalazione	
4	COMUNICAZ.BIDIREZ. Ambito	WEBDOM N. Pens. Provvisoria	R.V.P.A. Tipo segnalazione	
5	VARIAZ.UFF.PAGAT.	INVCIV 2010 N. Domus	EMENS MONIT.ERRORI Anni solari	
6	RATEIZZAZ.CANONE RAI	CESSIONE QUINTO N. Domanda	BLACK LIST UNICARPE Tipo errore	
7	RICHIESTA DOCUMENTI Tipo richiesta	AUTORIZZAZ. V.V.	RECUPERO INDEBITI Tipo indebitato	
8	ISCRIZIONI Tipo iscrizione	ACCREDITO SERVIZIO DI LEVA	F24 NON ABBINATO Anno solare	
9		NPIGPA N. e Tipo domanda	RENDICONTAZ. GSEP Anni solari presenti	
10		PRESTAZIONI Tipo prestazione	COMUNICAZIONE DI DEBITO ARTCOM	
11		SIN Tipo istanza	ARTEWEB	
12			PENS. DA VERIF. Tipo lista e sede	
13			PORTALE REDDITUALE Modello assente	
14			SCOPERT. CONTR. LD	

L'analisi dei bisogni per segmenti di utenza è stata presa a riferimento anche per definire i ruoli professionali più adatti a interpretare i valori, gli obiettivi e le strategie del nuovo modello di servizio.

Il processo di profilazione (cfr scheda 0) si sostanzia nella previsione per ciascuna tipologia di utenza di un **set di bisogni potenziali**, a cui si può fare riferimento per definire i **repertori di competenze** che gli operatori dovrebbero possedere per interpretare i valori, gli obiettivi e le strategie del nuovo modello di servizio.

Le figure professionali ideali per un servizio orientato ai bisogni, secondo i canoni della personalizzazione e della proattività, sono state confrontate con il dominio di competenze possedute dal personale che oggi agisce nei processi produttivi secondo una logica di focalizzazione sul prodotto e risposta puntuale alle singole istanze.³

La definizione dei *gap* di competenza tra i ruoli attuali e quelli attesi ha consentito di pianificare i percorsi di formazione e crescita professionale per passare dalla operatività abituale ai nuovi comportamenti organizzativi.

³ A tale scopo, nel corso del 2016 è stato predisposto un questionario di autovalutazione, dapprima sperimentato su un campione eterogeneo di strutture (Sedi provinciali Pordenone, Palermo, Livorno, Oristano; Sede Regionale Veneto; Direzioni Centrali PSR, Organizzazione e Risorse Umane) per un totale di oltre mille dipendenti, quindi perfezionato sulla base dei feedback ricevuti, infine incorporato in una procedura informatica di gestione del capitale umano e del sistema delle competenze.

Mappatura del sistema di competenze e individuazione dei percorsi di crescita professionale.

L'intero know-how operativo dell'Istituto può essere suddiviso *orizzontalmente* in **linee procedurali**, nell'ambito delle quali ogni operatore può riconoscere la propria operatività abituale; a loro volta, le linee procedurali si possono sezionare *verticalmente* in **livelli**, che consentono all'operatore di misurare il "peso" della propria interazione con il sistema procedurale (solo consultazione di dati generali, modifica materiale di stati o fasi, risoluzione di casistiche fuori standard).

Di seguito si riporta un esempio di matrice delle competenze, con una tabella esplicativa delle linee procedurali (colonne) e dei livelli di competenza (righe):

	LINEA UNICARPE	LINEA SIN	LINEA NPIGPA	LINEA DSWEB
Competenze di base (CORE LEVEL)						
Competenze tecnico-operative (TECHNICAL LEVEL)						
Competenze specialistiche (PROFESSIONAL LEVEL)						

<p style="text-align: center;">“Ampiezza” delle competenze LE LINEE PROCEDURALI</p>	<p style="text-align: center;">“Peso” delle competenze I LIVELLI</p>
<p>Le linee procedurali sono costituite da specifiche piattaforme (ad esempio: SIN), ovvero da precise sequenze di programmi e applicazioni (ad esempio: WEBDOM + UNICARPE + IVS74), che consentono di gestire un’ampia famiglia di prodotti con poche variazioni operative. Ad esempio, con la linea WEBDOM+IVS74 è possibile il trattamento di prestazioni pensionistiche non legate al conto assicurativo, come le provvidenze economiche per invalidità civile o gli assegni sociali, comprese le relative ricostituzioni per motivi documentali, reddituali o di altra natura. Tali prodotti possono anche differire molto sul piano giuridico e normativo, ma sono accomunati da evidenti affinità procedurali nell’ambito del flusso standardizzato di processo.</p> <p>L’insieme di prodotti e servizi che è possibile processare, con poche varianti operative, nell’ambito di una stessa linea di produzione costituisce l’ampiezza di gamma della linea stessa, cioè l’ampiezza di riferimento per un esperto di quella linea di produzione.</p> <p>Il percorso di crescita professionale per un esperto di linea, atteso che abbia consolidato in senso specialistico la perizia sui prodotti del proprio segmento, consiste nell’ampliamento delle competenze di base verso una serie di servizi attigui o correlati alla propria attività abituale, fino a coprire l’ampiezza di gamma legata a un preciso segmento di utenza. La strutturazione tipica di un consulente deve essere coerente con la gamma di bisogni associati a un determinato segmento di utenza.</p>	<p>Il livello base (core level) riguarda le abilità e le competenze di base che qualsiasi operatore delle linee di servizio deve possedere, indipendentemente dal suo dominio di competenze tecniche e specialistiche, al fine di esercitare le attività informative e interagire efficacemente con il gruppo di lavoro. Il livello base abbraccia sia la conoscenza della disciplina di base (i requisiti per ottenere le prestazioni, le gestioni assicurative e le modalità di pagamento dei contributi, ecc.) sia le procedure di consultazione degli archivi gestionali (per reperire dati di interesse, stati di lavorazione, esiti dei procedimenti).</p> <p>Il livello tecnico-operativo (technical level) riguarda le capacità di eseguire transazioni attive con il sistema informatico, in ordine all’intera sequenza di programmi e applicazioni che consentono di aggiornare le banche dati, modificare gli stati di un procedimento e percorrere integralmente le fasi procedurali dei diversi processi di produzione, nell’ambito di una stessa linea. La padronanza del livello implica l’abilitazione alle procedure gestionali e l’idoneità a definire la totalità dei prodotti e dei servizi standard, nell’ambito di una stessa linea procedurale, inclusa la capacità di eseguire un controllo di primo e secondo livello su tutte le attività esercitate.</p> <p>Il livello specialistico (professional level) è costituito dalle competenze specialistiche correlate alla linea di produzione, intendendo come tali lo stato dell’arte sia la conoscenza storica della disciplina specifica e delle modalità operative. L’identificazione di un livello specialistico si basa sul possesso di un dato insieme di competenze extra-standard e peculiarità operative che consentono di affrontare con perizia le fattispecie rare o eccezionali, le lavorazioni fuori procedura, i processi interrotti da fattori critici.</p>

Nella tabella seguente è esemplificato il **percorso di crescita** di un esperto di linea procedurale che, dopo aver consolidato la gamma di attività connesse al proprio ambito, ha ampliato le competenze di base e (parzialmente) quelle tecnico-operative nella direzione di servizi attigui o correlati alla propria attività principale, fino ad abbracciare la gamma di bisogni di un preciso profilo di utenza.

LAVORATORE ATTIVO DISCONTINUO	Mobilità / CIG pag.diretto	Aspi/Miniaspi	Indennità MAL/MAT	Ricongiunzione periodi	Autorizzazione V.V	Riscatto e rendite vitalizie	Variazioni conto / accredito FIG	Certificazioni e pensioni ordinarie LINEA WEBDOM-UNICARPE-IVS74	Totalizzaz. e cumulo	Iscrizione LD	Iscrizione gestioni autonome	Gestione separata
<i>Di cosa può aver bisogno?</i>	NORME GENERALI	NORME GENERALI	NORME GENERALI	NORME GENERALI	NORME GENERALI	NORME GENERALI	NORME GENERALI	NORME GENERALI	NORME GENERALI	NORME GENERALI	NORME GENERALI	NORME GENERALI
Assistenza nelle fasi di sospensione o interruzione del rapporto di lavoro				REGOLE OPERATIVE	REGOLE OPERATIVE	REGOLE OPERATIVE	REGOLE OPERATIVE	REGOLE OPERATIVE	REGOLE OPERATIVE			
Valutazione della posizione previdenziale e dei possibili incrementi di contribuzione					GESTIONE ISTRUTTORIA	GESTIONE ISTRUTTORIA	ANALISI E INDIVIDUAZIONI E ERRORI	GESTIONE ISTRUTTORIA	GESTIONE ISTRUTTORIA			
Valutazione dei costi e dei benefici connessi alle opzioni di incremento del conto individuale					AUTORIZZAZIONI E CONCESSIONE	ACCERTAMENTO E CONCESSIONE	CALCOLO E ACCREDITO FIG	ACCERTAMENTO E CONCESSIONE				
Valutazione dei requisiti raggiungibili e ipotesi di pensionamento						CALCOLO ONERE	INTERAZIONI CON BACK OFFICE	CALCOLO IMPORTO				
Orientamento su cambi di attività o iscrizioni ad altra gestione								TRASF. IN DEFINITIVA				
								RICOSTITUZIONE x CONTRIBUTI				
								PRATICHE COMPLESSE e/o FUORI SISTEMA				
								CATEGORIE RARE				
								GESTIONE DEI RATEI				
								RICOSTITUZIONE DOCUMENTALE				
								GESTIONE REDDITUALE				

In questo esempio, un **esperto** della linea WEBDOM+UNICARPE+IVS74 (colonna in giallo)

- ❑ dapprima ha consolidato la padronanza dei prodotti e dei servizi lavorabili, con poche varianti procedurali, nell'ambito del suo dominio di competenze: gli estratti conto certificativi, le certificazioni del diritto, la liquidazione di pensioni ordinarie e la loro ricostituzione per motivi contributivi, ecc.
- ❑ Quindi ha iniziato un percorso di ampliamento delle conoscenze di base, facendo riferimento a processi attigui alla sua attività abituale: da un lato gli aspetti legati alla posizione assicurativa, dall'altro gli aspetti di iscrizione alle gestioni previdenziali.
- ❑ Successivamente ha proseguito il percorso di ampliamento, a livello di norme generali, fino agli aspetti legati alle indennità di tutela del reddito, arrivando ad abbracciare l'intera gamma di bisogni collegati a un lavoratore attivo discontinuo.
- ❑ Infine, il percorso di ampliamento orizzontale delle competenze di base, unitamente all'interscambio con le professionalità complementari durante le fasi di relazione con l'utenza e di partecipazione diretta nei processi di produzione hanno determinato la tipica conformazione a "V" che caratterizza il portafoglio di competenze del **consulente**.

Ovviamente, analoghe strutturazioni di competenze funzionali allo stesso segmento di utenza si possono ottenere a partire dall'esperienza maturata in altre linee procedurali (ad esempio: DSWEB o NPIGPA).

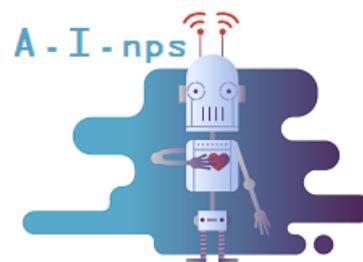
L'esigenza di offrire un servizio più complesso ai diversi segmenti di utenza, tale da soddisfare una serie articolata di bisogni secondo un approccio multidisciplinare, ha richiesto la progettazione di un sistema di gestione della conoscenza che rendesse disponibili in un unico punto di accesso le informazioni correlate ai diversi flussi di lavoro.

Il Portale della conoscenza, in corso di realizzazione, è un'interfaccia intranet completamente dedicata alla preservazione, condivisione e sviluppo della conoscenza all'interno dell'Istituto. Il suo compito primario è quello di raccogliere e valorizzare le fonti informative esistenti in un unico elenco ragionato di risorse elettroniche (*INPSinforma*, sito web, materiali didattici, manuale dei rischi e dei controlli, circolari e messaggi, testi di legge, manuali di procedure informatiche, *workflow* e flussi standardizzati di processo). Tuttavia, il suo punto di forza consiste nella possibilità di personalizzare il set di informazioni consultabili secondo una duplice modalità di navigazione ipertestuale:

- in base alle preferenze dell'operatore (ricerca per Prestazione)
- in base al profilo di utente su cui si sta lavorando (ricerca per Profilo di utenza).

Accanto a queste modalità, che hanno lo scopo di selezionare i contenuti in base al dominio di interesse prescelto, l'interfaccia dispone di altre sezioni che favoriscono la personalizzazione dei contenuti secondo le preferenze di navigazione (Preferiti, Ultime pagine visitate), ovvero il loro reperimento a partire dal contesto in cui si opera ("di cosa ho bisogno?). Altre sezioni sono dedicate alla proposta di contenuti dinamici (Notizie) o alla raccolta di link di interesse.

In prospettiva, Il Portale della conoscenza potrebbe rafforzare le sue componenti dinamiche e interattive, grazie all'introduzione di tecnologie di auto-profilazione dei contenuti sulla base dei comportamenti dell'operatore e del contesto operativo entro il quale egli agisce. Analogamente, vi è la possibilità di incorporare strumenti di *information technology* nelle stesse procedure di lavoro, associando contenuti specifici ad azioni e situazioni contestuali. Su entrambi i fronti di sviluppo, l'Istituto ha condotto uno studio sulla possibilità di utilizzare tecnologie di **intelligenza artificiale** per una fruizione sempre più contestuale e assistita di contenuti e servizi, sia da parte degli utenti interni (intranet aziendale e *work area*) sia da parte degli utenti esterni (sito internet e area *MyInps*).



Il fascicolo elettronico

L'infrastruttura di supporto informatico al nuovo modello di servizio è stata individuata con la progettazione del *Fascicolo Elettronico Individuale* (del soggetto fisico o aziendale), le cui specifiche funzionali possono riepilogarsi nei seguenti sei punti:

1. Aggrega informazioni e contestualizza i contenuti
2. Costituisce un luogo di convergenza dei canali comunicativi
3. Costituisce una **work area unificata** per l'utente interno
4. Alimenta l'area riservata **MyInps** per l'utente esterno
5. Incorpora strumenti di knowledge management
6. Consente di analizzare i dati aggregati in funzione predittiva

Infatti, al fine di supportare i nuovi approcci operativi orientati alla personalizzazione dei servizi e alla proattività, il Fascicolo Elettronico deve consentire la gestione coerente e unitaria di una singola vita assicurativa o aziendale, ma anche l'analisi degli stessi fenomeni e comportamenti in chiave statistica aggregata.

<p><i>VISTA INTEGRATA</i> <i>Personalizzazione del servizio</i></p>	<p><i>VISTA AGGREGATA</i> <i>Proattività</i></p>
---	--

La vista integrata delle lavorazioni concluse e correnti **per lo stesso soggetto**, unitamente agli attributi di profilazione e alla cronologia delle interazioni già intercorse, consente all'operatore di esercitare la consulenza o collegarsi agli applicativi gestionali in un ambiente integrato con le altre lavorazioni, presenti o passate, che riguardano lo stesso soggetto. Da tale modalità si attendono i vantaggi derivanti dalla coerenza dell'azione amministrativa esercitata diacronicamente sullo stesso soggetto, con riduzione delle dispersioni e duplicazioni di attività e maggiore mitigazione dei rischi, nonché la possibilità di monitorare il valore effettivamente generato in favore del soggetto destinatario dei servizi.

La vista aggregata dei fatti e dei contenuti **di un'intera popolazione** di utenti può essere utilizzata in funzione predittiva, allo scopo di intercettare picchi di istanze collegati a fenomeni ricorrenti o contingenze particolari, al fine di favorire lavorazioni proattive e strategie di anticipazione della domanda di servizio. Sul fronte aziendale, un sistema statistico predittivo può fornire altresì un potente strumento di *business intelligence* da utilizzare proattivamente per la rilevazione di anomalie e la prevenzione di fenomeni elusivi.

Piano di realizzazione e finalità

Il Fascicolo Elettronico è immaginato, sul fronte interno ed esterno (rispettivamente Work area unificata e sezione internet “MyInps”), come un **sistema interoperabile** in grado di facilitare lo scambio tra sistemi differenti e basi informative non omogenee, con il fine di riorganizzare servizi e comportamenti operativi in funzione della relazione complessiva con l’utente.

- ❑ Nella fase attuale, definite le specifiche funzionali da introdurre a regime nella nuova piattaforma, si può procedere all’adattamento di alcune applicazioni già in esercizio (o disponibili sul sito di collaudo) che già contengono funzionalità in linea con il nuovo modello di servizio, al fine di ottenere un **primo nucleo costitutivo del futuro fascicolo elettronico** e valutarne rapidamente gli effetti in logica di *quick win*. In particolare, sono state sottoposte a revisione le attuali procedure “Scrivania delle pensioni” (inclusa la funzione internet “Cedolino pensioni”) ed “EVAWEB”, con l’obiettivo di estenderne lo schema di funzionamento a tutti i segmenti di utenza.

- ❑ A regime, il Fascicolo Elettronico dovrà costituire una infrastruttura evoluta sulla quale far convergere l’insieme delle informazioni, interazioni, attività e servizi riferiti a uno stesso soggetto (fisico o aziendale), con il fine di:
 - inscrivere eventi diversi e distanti nel tempo in un unico percorso di lavorazione che si sviluppa diacronicamente e in accordo con i diritti, le aspettative e i bisogni complessivi di un singolo soggetto;
 - proporre i servizi, ottimizzare lavorazioni e organizzare i contenuti informativi sulla base della storia pregressa del soggetto e dell’insieme di bisogni correlati al suo profilo di utente;
 - fornire un repertorio di dati da analizzare in chiave statistica aggregata al fine di prevedere gli eventi e modulare strategie di organizzazione proattiva in favore di gruppi di utenti accomunati da bisogni omogenei.

In questo senso, il Fascicolo Elettronico non va inteso come singola procedura ed ennesimo raccoglitore di dati gestionali, ma come un’area di convergenza degli strumenti e delle prassi operative in grado di favorire:

- ❑ **continuità, coerenza e pertinenza all’azione amministrativa**, spostando realmente il valore da una logica di prodotto (la singola pratica) a una di servizio (la cura della relazione di lungo periodo)
- ❑ **assistenza e supporto all’utente interno**, proponendogli dati e risorse contestuali in funzione del profilo sul quale sta operando
- ❑ **partecipazione, collaborazione e soddisfazione per gli utenti esterni**, consentendo loro di contribuire attivamente alla qualità della propria posizione, porsi su un piano di colloquio permanente e sottoscrivere servizi innovativi in grado di rendere soddisfacente l’esperienza complessiva con l’Istituto.

Il Fascicolo elettronico del cittadino e dell’impresa, inteso come work area interna e sezione internet personalizzata per l’esterno, non solo favorisce un recupero di efficienza

nei processi produttivi, ma realizza un impatto decisivo nell'evoluzione dell'offerta dei servizi agli utenti.

Riepilogo funzionalità e obiettivi del Fascicolo elettronico



Accoglie, ordina e confronta le notizie circa lo stato dei procedimenti in corso, derivanti dalle principali procedure di gestione delle domande di servizio e dei processi interni, inoltre conserva copia digitale dei provvedimenti già emessi	Tracciabilità e trasparenza
Costituisce un luogo di convergenza dei canali comunicativi, incaricandosi di aggregare le occorrenze riferite alla stessa causale, nonché ricavare ulteriori elementi di conoscenza dell'utente attraverso strumenti di analisi cognitiva dei contenuti	Area di conversazione con cittadini e imprese
Utilizza i dati aggregati in funzione predittiva, allo scopo di intercettare picchi di istanze o fenomeni particolari, al fine di favorire lavorazioni proattive e strategie di anticipazione della domanda di servizio	Analisi cognitiva dei contenuti
Fornisce un potente strumento di business intelligence ai processi di gestione aziendale, da utilizzare proattivamente per la rilevazione di anomalie e la prevenzione di fenomeni elusivi	Strumento di business intelligence
Costituisce una work area unificata, che consente di collegarsi agli applicativi gestionali in un unico ambiente integrato con le altre lavorazioni già svolte in passato, o in corso di svolgimento, riguardanti lo stesso soggetto	Ambiente di lavoro e supporto operativo
Incorpora strumenti di information technology e ospita i contenuti della libreria digitale, con la prerogativa di produrre istruzioni specifiche contestualmente all'esecuzione della corrispondente attività	Integrazione di knowledge management tools
Alimenta il sistema di personalizzazione dell'area MyInps, di fatto costituita da una selezione dei dati contenuti nel Fascicolo, ordinati secondo il grado di attinenza con il profilo, le probabilità di interesse e le preferenze personali dell'utente	Alimentazione dell'area MyInps

L'applicazione dei nuovi servizi, incentrati sulla globalità dei bisogni e sulla gestione proattiva delle informazioni, necessita di elaborazioni analitiche ed esplorazioni di grandi quantità di dati già strutturati e pienamente utilizzabili in modalità automatica. Al momento, circa un quarto delle posizioni individuali non consentono lo sviluppo di calcoli automatici né il monitoraggio da remoto né una completa delocalizzazione delle attività gestionali, a causa dell'assenza o incompletezza di una parte dei dati di interesse. E' necessario, pertanto, che il processo di evoluzione del modello di servizio sia accompagnato da un piano di interventi, il cui risultato porti a compimento il progetto di integrale automazione degli archivi contributivi, peraltro già teorizzato e largamente realizzato con l'operazione ARPA avviata alla fine degli anni ottanta⁴.

Circa un quarto del totale dei lavoratori attivi è titolare di un conto individuale non abilitato a beneficiare dei servizi di natura interattiva e proattiva previsti dal nuovo modello (ad esempio, il servizio "La mia pensione"), in ragione di una quota di registrazioni assicurative da integrare –di volta in volta- con ulteriori informazioni contenute in archivi fisici, fascicoli cartacei o documenti prodotti da terzi.

In genere, tali registrazioni incomplete riguardano i periodi anteriori alla data di introduzione del sistema di gestione telematica dei flussi informativi nello specifico fondo (es. O1/M, Lista PosPA, F24, MAV); oppure, i periodi soggetti a maggiorazioni o benefici di legge il cui accertamento sia affidato alla discrezionalità amministrativa degli operatori (es. valorizzazione dei periodi di lavoro usurante, maggiorazione dei periodi di imbarco, lavoro estero).

Fanno parte di questa platea: i lavoratori iscritti all'AGO dei dipendenti e degli autonomi con errori "bloccanti" su estratto conto UNICARPE; i lavoratori agricoli dipendenti; i lavoratori marittimi; i lavoratori addetti a lavori usuranti; gli iscritti ai fondi esclusivi dell'AGO (pubblico impiego, poste); gli iscritti ai fondi sostitutivi dell'AGO (volo, spettacolo e sport); gli iscritti a ex fondi sostitutivi confluiti nell'AGO a seguito dei decreti di armonizzazione, che tuttavia continuano a mantenere le regole peculiari dei loro fondi con riferimento alle anzianità contributive fatte valere prima dell'entrata in vigore dei rispettivi decreti (dirigenti di aziende industriali, elettrici, telefonici, trasporti)

⁴ Cfr Circolare n. 259 del 27 dicembre 1988

Nel medio/lungo periodo sarà necessaria una revisione strategica dell'intera infrastruttura informatica e tecnologica, con il fine di favorire approcci e comportamenti organizzativi in chiave cliente-centrica, permettendo di creare un'esperienza distintiva e peculiare per tutte le strutture organizzative dedicate al recupero di efficienza e alla soddisfazione dei diversi target di utenza servita. In tale ottica sarà inevitabile l'introduzione e il governo delle nuove opportunità tecnologiche che si vanno affermando su scala globale in tema di intelligenza artificiale, robotica e analisi strutturata dei dati in chiave predittiva, con il fine di individuare e comprendere i trend di comportamento degli utenti, nonché di supportare gli operatori INPS nelle strategie di erogazione di servizi proattivi, innovativi e in linea con le aspettative degli utenti.

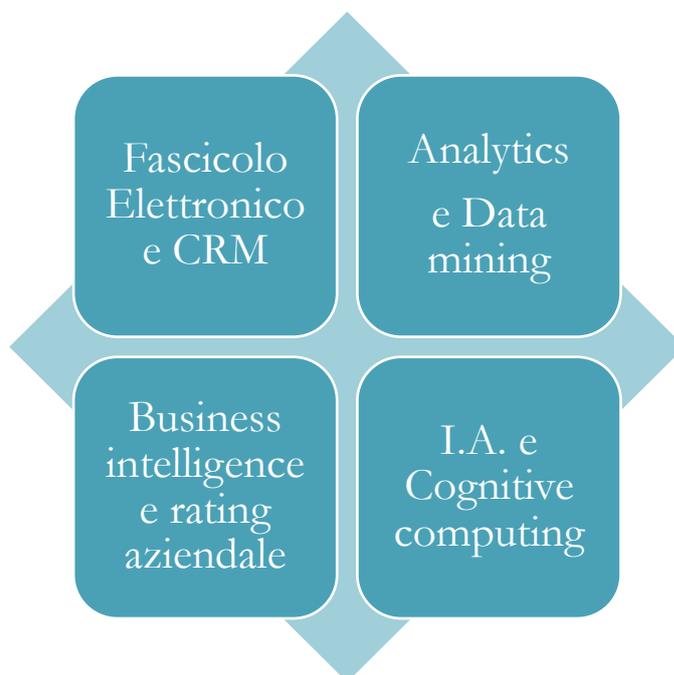
L'evoluzione del sistema informativo dovrà consentire la convergenza di archivi e applicazioni verso un'area unificata, il **Fascicolo elettronico** del cittadino e dell'impresa, che si configura come *work area* per il personale dell'ente e, specularmente, come area riservata per gli utenti del portale web (evoluzione di "MyInps"). Il tutto arricchito dalla crescente integrazione tra canali fisici e digitali e dal generale **potenziamento del CRM operativo, analitico e collaborativo**.

Il sistema informativo, inoltre, potrà essere strumento abilitante per un incremento di efficienza nei compiti istituzionali, attraverso sistemi di analisi aggregata dei dati (**Data mining**) che consentono di programmare le attività sulla base della previsione dei trend e dei comportamenti e, in ultima analisi, di un maggiore **controllo degli eventi**.

Analogamente, le tecnologie di intelligenza artificiale potranno fornire potenti strumenti di **business intelligence** in grado di analizzare i comportamenti, prevenire i fenomeni elusivi e sviluppare nuovi metodi di verifica su larga scala, orientando di conseguenza le strategie e le forme dell'azione amministrativa.

Sul fronte dei servizi agli utenti e della comunicazione istituzionale (dall'accesso a dati e contenuti fino all'erogazione di servizi complessi) potranno essere sviluppate

applicazioni di **cognitive computing**, con l'obiettivo di supportare sia l'operatività interna con strumenti avanzati di *knowledge management* sia l'interazione degli utenti esterni con le dotazioni self service e l'area riservata internet MyInps.



Atteso che la leva tecnologica deve evolvere necessariamente per interventi progressivi, definendo di volta in volta gli step da realizzare nell'ambito di una strategia coerente con i paradigmi della personalizzazione del servizio e della proattività,

i primi interventi possono ragionevolmente riguardare

- l'adattamento di procedure già in esercizio per la costituzione di un primo nucleo prototipale del Fascicolo Elettronico (cfr scheda 5)
- la digitalizzazione delle informazioni ancora oggi custodite in fascicoli o documenti cartacei (cfr scheda 6)

Nel medio e lungo periodo, si possono invece delineare alcuni fronti di sviluppo tecnologico che l'Istituto ha studiato e individuato come ineluttabili, in un percorso di cambiamento digitale che investirà il sistema Paese e la Pubblica Amministrazione alla stregua di quanto sta già avvenendo nell'ambito del settore privato.

COGNITIVE COMPUTING RATING AZIENDALE BUSINESS INTELLIGENCE

Sistemi di cognitive computing

Nel corso del 2016 sono stati condotti studi sulla possibilità di utilizzare sistemi di “cognitive” a supporto delle attività dell’Istituto. Tali sistemi hanno la capacità di rispondere a domande formulate anche in linguaggio naturale attingendo da un repertorio predefinito di documentazione istituzionale, fino a comprendere l’intero *know how* aziendale.

I sistemi cognitivi accelerano e arricchiscono le capacità intellettuali umane, con l’obiettivo di

- consentire la soluzione di problemi via via più complessi;
- fornire modelli omogenei di risposta per supportare le funzioni dei front office nella gestione del rapporto con gli utenti;
- evidenziare collegamenti nelle basi di conoscenza e fornire un supporto alle decisioni.

Nell’ambito dello studio descritto, è stato anche realizzato un prototipo “cognitive” per l’ausilio alla compilazione della Dichiarazione Sostitutiva Unica (DSU). La sperimentazione di tale prototipo (basato sul sistema Watson-IBM) ha fatto riferimento a tre diversi profili di utenza, con differenti bisogni di servizio e caratterizzati da un diverso livello di competenza in materia di ISEE, verificando la possibilità di compilare la Dichiarazione interagendo con Watson attraverso domande sempre più specifiche.

In prospettiva l’utilizzo di un sistema *cognitive* può consentire l’automazione delle attività di risposta a quesiti semplici come quelli del primo livello del Contact Center. Inoltre, tale sistema potrà essere impiegato sia nel sistema di *knowledge management* sia sul sito web dell’Istituto, dando forma a un assistente virtuale che accoglie l’utente e lo accompagna nella ricerca della giusta risposta ai propri bisogni.

Rating aziendale

Nel corso del 2016 è stato condotto uno studio sulla possibilità di utilizzare tecnologie di Data mining per l’analisi di grandi volumi di dati, con funzione predittiva e di supporto

alle decisioni. In quest'ambito è stato sperimentato un progetto di misura del "Rating aziendale".

Scopo del progetto è la definizione di un sistema di valutazione delle imprese rispetto alla loro capacità di far fronte agli oneri contributivi nei tempi prestabiliti, prendendo a riferimento sia i comportamenti economici e contributivi dell'azienda (aspetti quantitativi), sia l'analisi del suo settore di appartenenza, delle peculiarità territoriali e della coerenza dei suoi adempimenti formali (aspetti qualitativi).

Il rating è un indicatore sintetico che consente di organizzare le lavorazioni e personalizzare il servizio, in relazione alla classe di rischio e alle probabilità di insolvenza.

Attraverso questo sistema si possono:

- ridurre i rischi connessi alla non tempestività della gestione amministrativa,
- prevenire e intercettare i fenomeni elusivi, aumentare la capacità di avviare accertamenti d'ufficio.

Ulteriore elemento qualificante del sistema di "Rating aziendale" è dato dalla possibilità di analizzare eventuali fenomeni a livello territoriale sia di carattere generale che del contesto economico ambientale.

Attualmente, la denuncia mensile aziendale (UniEMens) è sottoposta a controlli di natura logico-formale (quadratura contabile, coerenza delle informazioni), superati i quali le informazioni individuali vanno a integrare il conto assicurativo dei dipendenti, mentre i dati contributivi vanno ad alimentare il conto aziendale. Le eventuali incongruenze innescano i relativi processi di correzione dei dati e/o recupero del credito, ma senza un meccanismo di priorità degli interventi e supporto alle decisioni.

La procedura INPS di Rating aziendale, sviluppata in un prototipo attualmente in fase di test, si compone delle funzionalità di *rating gestionale* e di *rating del comportamento aziendale*, i cui parametri di riferimento consentono di orientare le attività verso le aziende più interessate da elementi pregiudizievoli in termini di insolvenza, mancati adempimenti, procedure concorsuali e altri fattori di negatività che hanno inciso sul rating finale. In particolare

- Il **Rating gestionale** è una valutazione di ciascun contribuente derivante dall'analisi degli eventi che lo caratterizzano e che debbono essere definiti dalle attività di normalizzazione/regolarizzazione delle sedi in modo da favorire la tempestività degli accertamenti, oltre a ridurre i rischi di mancato incasso del credito accertato.
- Il **Rating del comportamento aziendale** è una valutazione che deriva dall'analisi integrata della storia del contribuente-azienda, attraverso le denunce contributive

e i dati provenienti da fonti esterne (es. MEF). Questa tipologia di rating permette di intercettare eventuali comportamenti elusivi, oltre a favorire controlli sulla congruità delle denunce effettuate e a sviluppare azioni di prevenzione del rischio di elusione ed evasione.

Sistemi di business intelligence

L'Istituto, nell'ambito della propria attività di contrasto ai fenomeni di illegalità nel mondo del lavoro, partecipa al Programma Operativo Nazionale "Legalità" FESR-FSE 2014-2020 approvato con Decisione della Commissione Europea n. C (2015) 7344 del 20 ottobre 2015, con l'obiettivo di evolvere e potenziare i propri sistemi di business intelligence, in modo da rafforzare le azioni di individuazione preventiva e di accertamento di comportamenti fraudolenti di cittadini, aziende e lavoratori.

Scopo dell'intervento è lo sviluppo di un nuovo Sistema di Business Intelligence dell'Istituto finalizzato, tra l'altro, a supportare analisi per il contrasto delle attività fraudolente di cui saranno beneficiarie principalmente le regioni destinatarie degli interventi di cui al PON Legalità, attesi i valori di rischio e l'incidenza degli interventi effettuati in queste aree.

Il sistema di Business intelligence, elaborando dati proprietari dell'Istituto e di altre PP.AA, consentirà di strutturare modelli di analisi predittiva finalizzati a ridurre e contrastare le aree di frode potenziali, riducendo il danno generato dall'esecuzione delle frodi stesse, sia per il mancato versamento della contribuzione che per l'indebita percezione di prestazioni non dovute. Il progetto prevede la predisposizione della dotazione infrastrutturale e la definizione delle soluzioni applicative per l'estrazione e l'analisi dei dati, anche in regime di cooperazione applicativa con altre Pubbliche Amministrazioni.