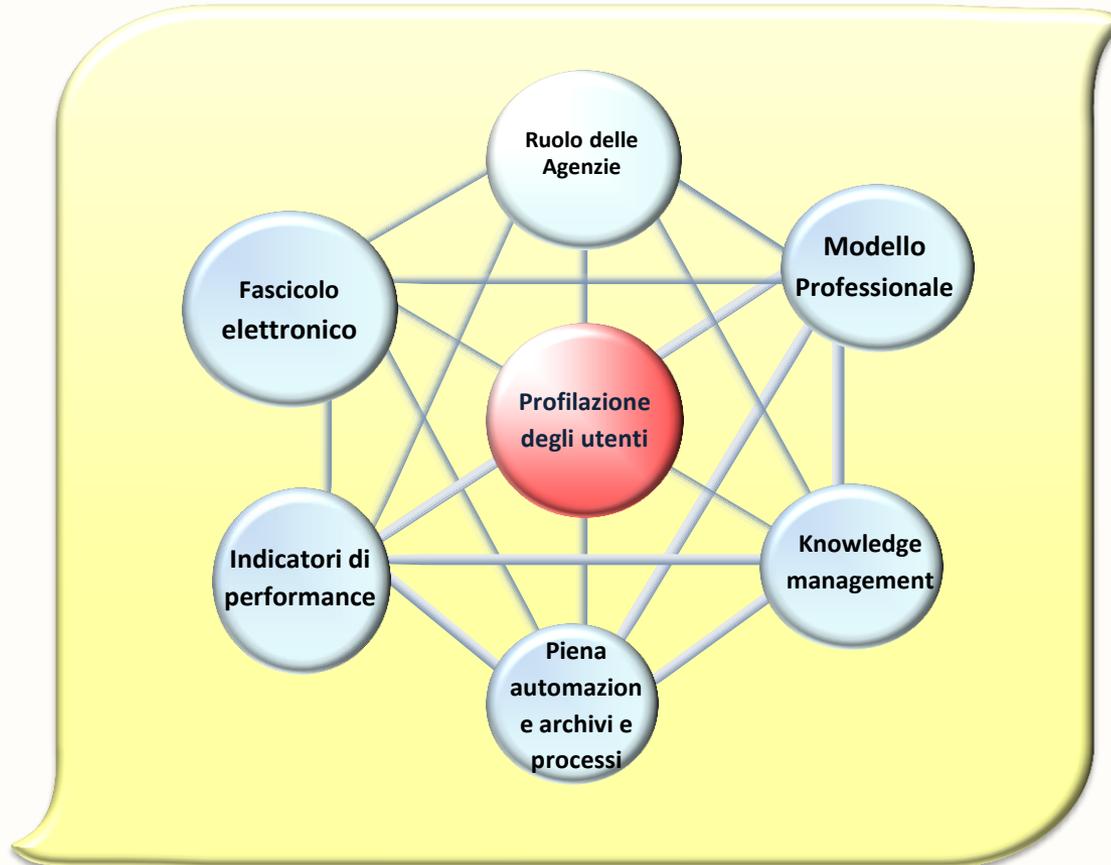




# VERSO IL NUOVO MODELLO DI SERVIZIO



## IL CONTESTO DI PARTENZA

*Perché lo schema «a domanda rispondo»  
è diventato obsoleto e non più sostenibile*

L'INPS ha raggiunto elevati livelli di efficienza operativa strutturando la propria organizzazione sui seguenti punti di forza

1. Gestione puntuale della risposta ai singoli input provenienti dagli utenti o dai processi di produzione interna
2. Attenzione ai tempi di risposta, gestione a flusso continuo dei processi e definizione dei singoli procedimenti entro i tempi soglia prefissati
3. Un raffinato sistema di valutazione della performance organizzativa che tiene conto di dimensioni quantitative, qualitative e di efficienza economica nel rapporto tra risorse impiegate e carichi di lavoro

## IL CONTESTO DI PARTENZA

*Perché lo schema «a domanda rispondo»  
è diventato obsoleto e non più sostenibile*

Tuttavia, la focalizzazione sul prodotto e il presidio efficiente delle singole linee di produzione ha irrigidito l'Istituto in una posizione di passività rispetto a input e situazioni già in atto, invece di valorizzare il patrimonio informativo delle sue interazioni con gli utenti per anticipare i bisogni e mitigare le dispersioni operative.

I processi di produzione organizzati per rispondere *separatamente* a ogni singolo evento, e non al quadro d'insieme dei fatti che afferiscono alla vita di uno stesso soggetto, non garantiscono che l'utente percepisca la qualità del servizio ricevuto, ma soprattutto costituiscono un fattore di criticità per l'Istituto in termini di gestione, consumo di risorse e duplicazione di attività.

*Perché lo schema «a domanda rispondo»  
è diventato obsoleto e non più sostenibile*

Infatti, i processi di risposta attivati dal traffico generale delle interazioni si sviluppano e assorbono risorse in scala decisamente più ampia rispetto al numero di prestazioni effettivamente erogate, confermando che **la maggioranza dei contatti è generata dagli stessi gruppi di utenti** che si rapportano all'Istituto più volte, in luoghi e momenti diversi, spesso replicando la medesima istanza su più canali di accesso.

## IL CONTESTO DI PARTENZA

*Perché lo schema «a domanda rispondo»  
è diventato obsoleto e non più sostenibile*

Oltre alla dispersione operativa, il principale effetto di obsolescenza di questa impostazione è il **progressivo scollamento tra la capacità di risposta istituzionale e i bisogni reali degli utenti**

- Da un lato, una modalità di offerta del servizio che attende passivamente le istanze e pone a carico dell'utente l'onere di orientarsi tra gli uffici e i relativi ambiti di competenza
- Dall'altro, l'evoluzione legislativa e le nuove dinamiche delle carriere lavorative hanno generato il bisogno di essere orientati su un insieme dinamico di bisogni, opportunità e aspettative che mutano in relazione al profilo e alla storia previdenziale di ciascuno

*La gestione coerente di uno stesso soggetto o di una stessa categoria di utenti evolve il modello di servizio verso i paradigmi della personalizzazione e della proattività*

<b>PERSONALIZZAZIONE</b>	<b>PROATTIVITA'</b>
Si traduce nell'assistenza personalizzata al cittadino e all'impresе nelle fasi consolidamento della posizione assicurativa e contributiva, di orientamento e tutoraggio, di accesso alle prestazioni o ai benefici di legge, di materiale erogazione dei servizi	Si traduce nel presidio e monitoraggio corrente dei flussi di informazioni anagrafiche, assicurative, contributive, reddituali e contabili, nonché la capacità di prevedere fenomeni e comportamenti sulla base di analisi statistiche e strategie di profilazione dell'utenza

## LA CHIAVE 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 i processi istituzionali in funzione delle reali necessità di cittadini e imprese*

### 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

La metodologia adottata è consistita nel:

- Suddividere i cittadini e le imprese in gruppi caratterizzati da bisogni omogenei
- Collegare ai bisogni così individuati il corrispondente set di servizi istituzionali (inclusi i possibili servizi innovativi)
- Rimodulare i comportamenti organizzativi prendendo a riferimento l'insieme dei bisogni collegati ai segmenti di utenza

## GLI STRUMENTI DEL CAMBIAMENTO

*Per evolvere i comportamenti organizzativi in funzione utente-centrica, secondo i paradigmi di personalizzazione del servizio e anticipazione dei bisogni, è necessaria la costruzione di strumenti informativi e procedurali in grado di fornire viste aggregate dei fatti riferiti a uno stesso soggetto o a una stessa tipologia di utenti*

Dalla **vista integrata delle lavorazioni concluse o correnti per lo stesso soggetto**, unitamente agli attributi di profilazione e alla cronologia delle interazioni già intercorse (CRM) si attendono i vantaggi derivanti dalla coerenza dell'azione amministrativa esercitata diacronicamente sullo stesso soggetto, con riduzione delle attività inutili, maggiore mitigazione dei rischi e migliore esperienza degli utenti con l'Istituto.

Dalla **vista aggregata dei dati di un'intera popolazione di utenti**, accomunata da requisiti di profilazione o item critici particolari, si attende l'opportunità di intercettare picchi di istanze collegati a fenomeni ricorrenti o contingenze particolari; ovvero, la possibilità di concentrare l'azione sui fenomeni più rilevanti, al fine di ottenere la massima resa produttiva.

## IL PROCESSO DI CAMBIAMENTO

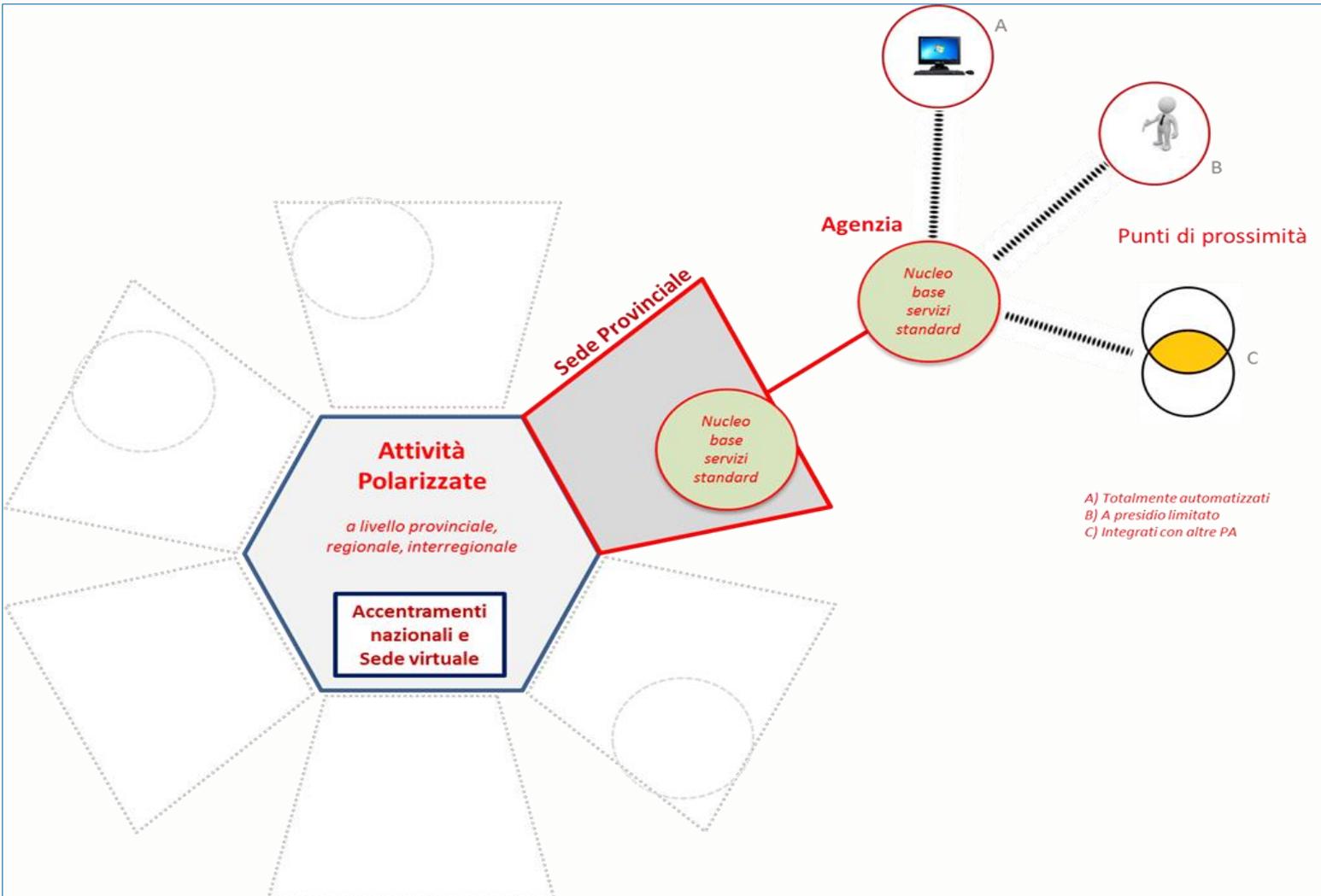
*A partire dalla conoscenza degli utenti (profilazione e customizzazione)*

*Al fine di sviluppare un approccio utente-centrico, secondo i criteri di personalizzazione del servizio e proattività*

*è necessario lo sviluppo di una serie di idee progettuali che coinvolgono nel processo di cambiamento tutti gli attori e le strutture del sistema aziendale:*

- ✓ il personale e le sue competenze*
- ✓ la rete di distribuzione dei servizi e delle attività produttive*
- ✓ il sistema di valutazione della performance*
- ✓ il patrimonio di conoscenza aziendale*
- ✓ la qualità degli archivi e dei processi*
- ✓ l'infrastruttura informatica di supporto*

**PRESIDIO TERRITORIALE A OPERATIVITA' DIFFERENZIATA**



## PRESIDIO TERRITORIALE A OPERATIVITA' DIFFERENZIATA

*Una delle idee portanti del nuovo modello di servizio consiste nel passaggio da una rete di strutture con la stessa vocazione (con le sedi chiamate a coprire tutti gli ambiti operativi) a un modello con operatività differenziata tra i diversi tipi di strutture, fatta salva la costituzione di un nucleo di servizi standard da riproporre tassativamente in tutte le Agenzie.*

- **Il nucleo base di servizi standard** è quello che caratterizza, in termini di riconoscibilità e definizione dell'identità aziendale, tutte le strutture che espongano un logo INPS, indipendentemente dalle dimensioni e dalla configurazione organizzativa. Il dominio di competenze professionali è configurato per la presa in carico e la gestione delle istanze più frequenti e maggiormente automatizzate sul piano procedurale, nonché per offrire all'utente un'elevata esperienza di tipo informativo. La gamma completa dei servizi standard è riconducibile alle seguenti categorie: assistenza e orientamento, intermediazione con i Poli di produzione e altre strutture dell'Istituto, erogazione diretta dei principali servizi collegati al conto assicurativo.
- **Le rimanenti attività produttive**, attesa la costituzione del nucleo di servizi standard in tutte le strutture operative, possono essere distribuite o polarizzate presso strutture specifiche secondo criteri di disponibilità delle risorse, volumi di traffico, contingenze territoriali, economie di scala. In generale, si prestano alla **polarizzazione** tutte quelle attività che generano valore in condizioni di accentramento logistico, concentrazione di competenze e serialità dell'azione operativa, con riferimento particolare al presidio corrente dei flussi di informazioni, alla gestione delle anomalie evidenziate in batch centrale, alla gestione di casistiche rare e/o tipologie di domande a bassa frequenza.

- **Per un set predeterminato di servizi**, caratterizzato da frequenza molto bassa ed elevato contenuto professionale, e possibile individuare la massima efficienza nell'ambito di un **Polo Nazionale** che garantisca in via esclusiva il loro presidio, aggregando risorse e competenze in uno specifico luogo fisico e/o in una rete coordinata di operatori che agiscono da remoto tramite Internet. Analogamente, determinate attività connotate da una marcata valenza preparatoria, trasversale e di supporto ad altri processi possono trovare un'assegnazione risolutiva nell'ambito della **Sede Virtuale incorporata nella DSU**, la cui natura e quella di fornire un supporto operativo di base ai processi di produzione sviluppati dalle Sedi territoriali.
- **Per la fornitura di servizi automatici, l'informazione generica e il drenaggio delle problematiche a bassa complessità** dovranno affermarsi sul territorio nuove articolazioni di "presidio leggero" alternativo all'Agenzia (preferibilmente non presidiate da operatori INPS), evolvendo l'attuale configurazione dei Punti Cliente e dei Punti Inps. In particolare, i nuovi **Punti INPS integrati** (a composizione mista INPS-Altra PA) costituiscono un efficace soluzione per i contesti territoriali complessi, le Aree metropolitane e i Municipi di grandi dimensioni, assicurando la presa in carico unitaria e l'erogazione contestuale di servizi in capo a soggetti pubblici diversi.
- **La leva manageriale della sussidiarietà**, infine, non può che accrescere ulteriormente il suo valore strategico nell'ambito di un modello con operatività differenziata e flessibile. In particolare, nelle fasi di riprogrammazione e forecast conseguenti all'analisi periodica dei dati a consuntivo nel corso dell'anno, la leva della sussidiarietà assume la massima efficacia in funzione correttiva e di adeguamento dinamico agli imprevisti e alle variazioni di contesto. In questo quadro, la DSU assume un ruolo decisionale sulla natura e sulla qualità degli interventi, con il fine di integrare le singole iniziative regionali in un piano strutturato di superamento delle criticità ad elevato impatto strategico e sociale.

## VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Nel nuovo modello di servizio, 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**. Gli attuali criteri di misura della qualità produttiva devono essere integrati/sostituiti da nuove classi di indicatori in grado di apprezzare:

**Il trend di stratificazione delle giacenze  
(al fine di monitorare la capacità di presidio dei flussi di pervenuto)**

**La curva di distribuzione dei tempi di accoglimento delle domande  
(al fine di monitorare la tempestività e l'efficacia dell'azione amministrativa)**

**La qualità complessiva della posizione, applicando una metodologia di rating (al fine di monitorare il grado di affidabilità e completezza della posizione)**

*Il processo di profilazione 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.*

La definizione dei gap di competenza tra i ruoli attuali e quelli attesi dovrà agire da linea guida per la pianificazione dei percorsi formativi e di crescita professionale.

A tale scopo, l'intero *know how* operativo dell'Istituto è stato mappato in una matrice delle competenze che prevede:

- ❑ una suddivisione verticale in **livelli di competenza**, che consentono all'operatore di misurare il "peso" della propria interazione con il sistema procedurale: solo consultazione, modifica materiale di stati o fasi, risoluzione di casistiche fuori standard (rispettivamente, *core/ technical / professional level*)
- ❑ una suddivisione orizzontale in **linee procedurali**, cioè sequenze codificate di procedure e applicazioni nell'ambito delle quali ogni operatore può riconoscere la propria operatività abituale.

Sulla base del proprio posizionamento nella matrice, ogni operatore può costruire un percorso personalizzato di formazione e crescita professionale, dapprima consolidando la gamma di attività connesse al proprio ambito abituale, quindi ampliando 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 determinato segmento di utenza.

*L'obiettivo di offrire un servizio personalizzato ai diversi profili di utenza, secondo un criterio di gestione integrata dell'insieme dei loro bisogni, 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 processi 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. 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)

L'infrastruttura di supporto informatico al nuovo modello di servizio è stata perciò individuata con la progettazione del *Fascicolo Elettronico del cittadino e dell'impresa*, da non intendersi necessariamente come nuova procedura, bensì come modalità di impiego delle procedure esistenti secondo criteri di **interscambio e aggregazione dei risultati attorno alla chiave univoca del codice fiscale**.

In tale contesto, è in corso una crescita graduale del tasso di interoperabilità tra le diverse procedure al fine di sviluppare e mettere a fattor comune, le seguenti funzionalità:

1. Aggregare le informazioni e contestualizzare i contenuti
2. Costituire un luogo di convergenza dei canali comunicativi
3. Costituire una **work area unificata** per l'utente interno
4. Alimentare l'area riservata **MyInps** per l'utente esterno
5. Incorporare strumenti di knowledge management

## I valori attesi:

### **Tracciabilità e trasparenza**

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

### **Area di conversazione con cittadini e imprese**

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

### **Ambiente di lavoro e supporto operativo**

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

### **Data mining e analisi cognitiva dei contenuti**

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

### **Strumento di business intelligence**

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

### **Condivisione della conoscenza e supporto contestuale all'azione operativa**

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

### **Alimentazione dell'area MyInps**

Alimenta il sistema di personalizzazione dell'area internet 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

*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 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 digitalizzazione degli archivi contributivi**, peraltro già teorizzato e largamente realizzato con l'operazione ARPA avviata alla fine degli anni ottanta.

Allo scopo, è stata realizzata una matrice di raccolta delle diverse situazioni da sanare, con indicazione del fondo interessato, dell'informazione da recuperare, della fonte che lo contiene e dell'attività da eseguire. Tale tabella potrà essere di supporto per la valutazione dei possibili interventi in termini di priorità, fattibilità, costi e benefici.

## IL FUTURO E' GIA' INIZIATO

*Le innovazioni strutturali si raggiungono per gradi attraverso un percorso di sperimentazione, condivisione e gestione dei feedback. Questi i primi passi*

Estensione della sperimentazione del CRM

Adattamento di alcune procedure esistenti per costituire una prima «work area»

Costruzione di un indicatore di «qualità» della posizione individuale e aziendale

Sperimentazione di percorsi formativi e gruppi di lavoro integrati per un nuovo approccio utente-centrico

## EVOLUZIONE TECNOLOGICA E SVILUPPI FUTURI

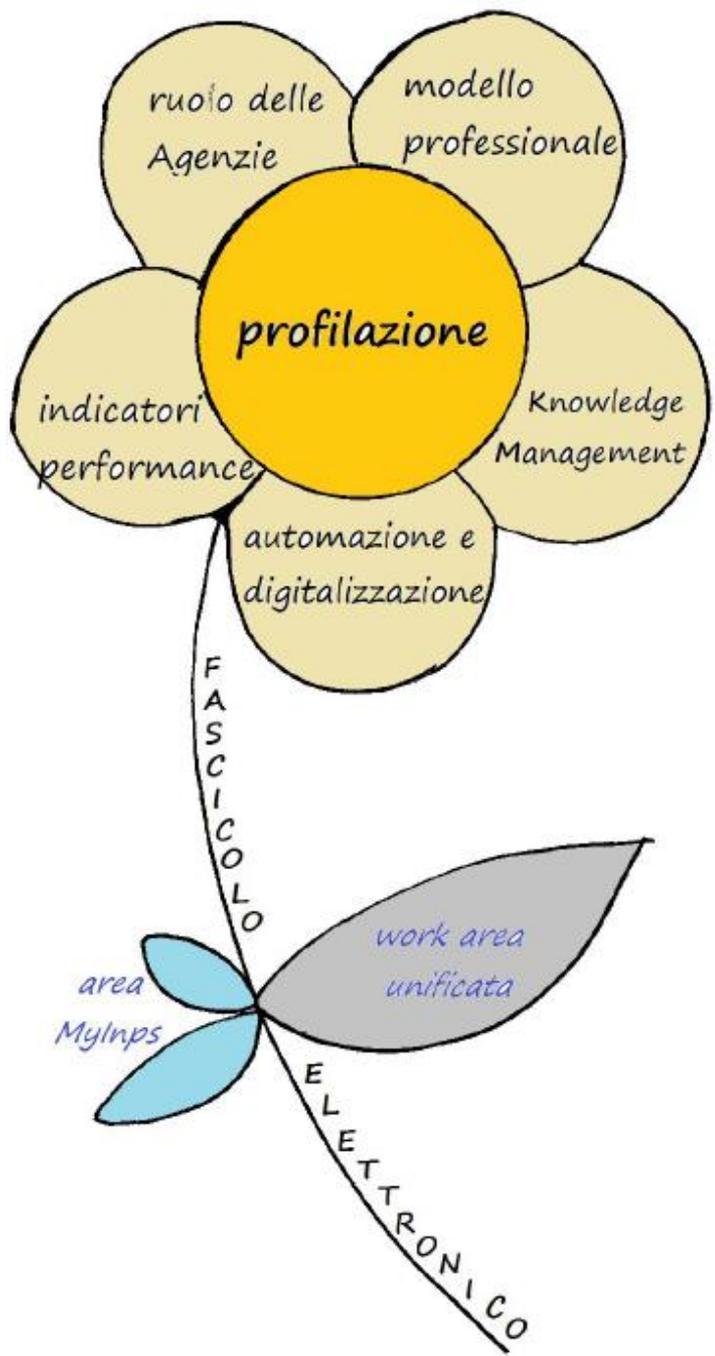
Nel medio/lungo periodo sarà necessaria una revisione strategica dell'intera infrastruttura informatica e tecnologica, con il fine di favorire approcci e comportamenti organizzativi in chiave cliente-centrica, permettendo di creare un'esperienza distintiva e peculiare per tutte le strutture organizzative 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.

Nel corso del 2016, l'Istituto ha eseguito studi e sperimentazioni sui seguenti fronti:

COGNITIVE COMPUTING

RATING AZIENDALE

BUSINESS INTELLIGENCE



*Grazie*