

# MODELLO DI PRESIDIO TERRITORIALE A OPERATIVITA' DIFFERENZIATA

*Proposta per una evoluzione del ruolo dell'Agenzia e del modello di distribuzione dei servizi e delle attività produttive*

## Sommario

Premessa	1
1. La sostenibilità del modello di prossimità all'utenza	2
2. Ruolo dell'agenzia e nucleo base di servizi standard	3
2.1 <i>Il nucleo base di servizi standard</i>	4
3. Ampiezza di gamma del nucleo di servizi standard	5
4. Attività distribuite o polarizzate	6
5. Poli nazionali e Sede virtuale	7
6. La leva della sussidiarietà	8
6.1 <i>Differenza tra sussidiarietà e polarizzazione</i>	8
6.2 <i>Criteri di scelta dei prodotti da gestire in sussidiarietà</i>	9
7. Punti Cliente e Punti INPS	11
7.1 <i>La configurazione attuale</i>	11
7.2 <i>Prospettive di sviluppo e nuove configurazioni</i>	11
8. Prospettive evolutive di lungo periodo	13
8.1 <i>Competenze e performance</i>	13
8.2 <i>Evoluzione del sistema informativo</i>	14
<b>ALLEGATO 1: LE COMPETENZE COLLEGATE AL NUCLEO DI SERVIZI STANDARD</b>	<b>16</b>

## PREMESSA

La necessità di adattare i processi operativi dell'Istituto al nuovo contesto in cui lo stesso opera e alle esigenze rappresentate dagli utenti, ottimizzando tempi e risorse, impone una riflessione sull'attuale articolazione organizzativa delle strutture produttive e sul modello di distribuzione dei servizi sul territorio. L'obiettivo è quello di migliorare la qualità e l'efficienza del servizio, contemperando i processi di accentramento di talune attività produttive con il valore della prossimità fisica al cittadino-utente.

Il progetto proposto segna il passaggio da una situazione in cui ogni Struttura dell'Istituto è chiamata a coprire potenzialmente tutti gli ambiti operativi, ad un **modello** che prevede invece **operatività differenziate tra i diversi tipi di struttura**, fatta salva la costituzione di un **nucleo minimo di servizi standard** da riproporre in modo omogeneo in tutti i singoli punti della rete territoriale di produzione, fino al livello di Agenzia territoriale.

Il passaggio ad un nuovo comportamento organizzativo dovrà necessariamente essere accompagnato da un piano di adeguamento delle competenze e della *performance*, nonché dall'evoluzione di un sistema informativo coerente con i nuovi obiettivi di personalizzazione del servizio e anticipazione dei bisogni dell'utente (**proattività**).

## 1. LA SOSTENIBILITÀ DEL MODELLO DI PROSSIMITÀ ALL'UTENZA

L'Agenzia rappresenta l'articolazione territoriale produttiva dell'Istituto con maggior livello di prossimità al cittadino/utente, la proiezione "fisica" sul territorio dello Stato Sociale e delle politiche di welfare attivate.

Tuttavia, lo sviluppo tecnologico e l'evoluzione multicanale hanno consentito l'adozione di nuove modalità di offerta del servizio e di distribuzione dell'attività produttiva, con possibilità di eseguire da remoto una serie di operazioni che un tempo erano vincolate allo spazio fisico di contatto con gli utenti. Questi aspetti, unitamente ai vincoli derivanti dalla progressiva contrazione delle risorse e dalle politiche di *spending review*, inducono a una riflessione in ordine alla sostenibilità economica e organizzativa del modello di articolazione territoriale.

E' necessario, pertanto, rimodulare i parametri e le condizioni a cui ancorare la presenza di una Agenzia sul territorio di riferimento, in modo da bilanciare il "**costo della prossimità**" con il "**valore della prossimità**".

Nella tabella seguente sono indicati i parametri di riferimento per la valutazione di tale punto di equilibrio.

	<b>Criterio</b>	<b>Parametro</b>
<b>1</b>	<b>Popolazione residente</b>	<b>Almeno 60.000 abitanti</b>
<b>2</b>	<b>Personale in forza</b>	<b>Almeno 10 unità di personale in forza</b>
<b>3</b>	<b>Percentuale di "ipercopertura" (*) della popolazione residente</b>	<b>Non superiore al 60%</b>

(\*) La percentuale di *ipercopertura* è calcolata dalla DCOSI sulla base di uno specifico studio di geo-referenziazione. Il relativo valore indica la quota di popolazione in grado di raggiungere più di una Struttura dell'INPS nell'ambito della stessa Provincia, a partire dal proprio Comune di residenza, utilizzando mezzi propri ed entro un tempo massimo di 30 minuti.

Nei casi in cui almeno 2 parametri sui 3 definiti non risultino soddisfatti, si dà avvio a un processo decisionale finalizzato a valutare l'opportunità di chiudere o mantenere l'Agenzia territoriale. Nel corso di tale fase, cui partecipano la Direzione

regionale/coordinamento metropolitano competente, la Direzione centrale organizzazione e sistemi informativi, la Direzione servizi agli utenti e la Direzione centrale patrimonio e archivi, al fine di ponderare tutti gli elementi che concorrono alla decisione, sono presi in considerazione ulteriori criteri valutativi che tengono conto del contesto socio-economico, della conformazione territoriale e/o delle eventuali esigenze di carattere organizzativo, nonché dell'effettiva incidenza dei costi di gestione del servizio anche in termini di contabilità analitica.

## 2. RUOLO DELL'AGENZIA E NUCLEO DI SERVIZI STANDARD

**Il valore della prossimità all'utente** è rappresentato dalla capacità dell'Agenzia territoriale di presidiare **il nucleo base di servizi standard**, intendendo come tale la gamma operativa minima che il gruppo di lavoro, *nel suo insieme*, è tenuto a presidiare nell'ambito di un'Agenzia, 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 fisica di riferimento.

Il ruolo dell'Agenzia si esercita, pertanto, sia nella gestione di un'informazione qualificata agli utenti sia nel governo completo di alcuni processi di produzione collegati ai servizi più ricorrenti.

- Il **presidio diretto** dell'intero processo è limitato ai servizi più frequenti e maggiormente supportati sul piano procedurale, al netto di casistiche rare o particolari. Ad esempio, fanno parte del nucleo base i principali servizi collegati al conto individuale (certificazioni, pensioni o indennità), la cui erogazione è ottenuta nell'ambito di procedure guidate, intuitive e altamente performanti sul piano dei controlli automatici di linea.
- Nel contempo, il medesimo gruppo di lavoro fornisce un servizio qualificato di **ascolto, assistenza e orientamento** ai singoli cittadini rispetto alle opzioni del proprio percorso assicurativo, alle opportunità di incremento e valorizzazione del proprio patrimonio contributivo, alla prospettazione dei diritti connessi al proprio profilo previdenziale.
- Nell'ambito dell'assistenza qualificata, si colloca anche il servizio di **intermediazione** con i Poli di produzione o le strutture provinciali di riferimento, in favore dei cittadini interessati a prestazioni non ordinarie (fondi

speciali di previdenza, totalizzazioni con altri Enti o Paesi esteri) o comunque non comprese nel range di produzione che accomuna la generalità delle Agenzie.

### 2.1 Il nucleo base di servizi standard

Trattasi di un *set* minimo dei servizi - descritti al successivo punto 3.1 - che deve essere garantito da *tutte* le strutture operative dell'Istituto, a prescindere dalle dimensioni e dalla configurazione organizzativa (Filiale metropolitana, Filiale provinciale, Direzione provinciale, Agenzia complessa e Agenzia territoriale). Trattasi dei servizi più ricorrenti, che garantiscono il maggior grado di copertura dei bisogni espressi dagli utenti ed il cui processo di erogazione è supportato da un elevato grado di automazione procedurale.

Per le Agenzie territoriali di piccole dimensioni, il nucleo base dei servizi standard costituisce la totalità dell'attività produttiva, ovvero una parte preponderante di essa, unitamente all'attività di presa in carico dell'utente ed al ruolo di intermediazione con le Sedi provinciali attraverso il quale garantire la completa copertura e soddisfazione del bisogno. I volumi di domanda presi in carico non devono necessariamente essere definiti *in loco*<sup>1</sup>; in ogni caso l'Agenzia è tenuta a presidiare per intero la gamma dei servizi contemplati nel nucleo standard.

Per le Agenzie e le Sedi di medie e grandi dimensioni, il nucleo base di servizi standard è solo una delle componenti, inserita all'interno di una struttura più complessa che comprende aree di produzione più ampie e moduli organizzativi che assicurano il presidio dei flussi informativi, la gestione delle anomalie evidenziate in *batch* e la trattazione di casistiche particolari o non standardizzate.

In ogni caso, si tratta di un sistema flessibile che risponde **a criteri di uniformità verso l'esterno e dinamicità sul fronte interno**: l'utente percepisce una proposta unitaria di servizio su tutto il territorio nazionale, mentre ciascuna struttura INPS modula la propria attività in relazione alle risorse disponibili.

Il nucleo base di servizi standard è garantito da un **dominio di competenze professionali di base**, necessario per la presa in carico e la gestione delle domande di servizio più frequenti e maggiormente automatizzate (**core product range**), nonché per offrire all'utente un servizio informativo di qualità.

---

<sup>1</sup> La capacità di produzione omogenizzata di una struttura varia in relazione alle risorse disponibili.

## 3. AMPIEZZA DI GAMMA DEL NUCLEO DI SERVIZI STANDARD

*Descrizione della gamma dei servizi*

La gamma dei servizi standard comprende tassativamente le seguenti categorie di servizio:

<p><b>ASSISTENZA E ORIENTAMENTO</b></p> <p><i>in materia di:</i></p>	<p>A) Valutazione delle <b>opportunità</b> di incremento della posizione previdenziale (incluse le informazioni generali su riscatto, ricongiunzione e cumulo dei periodi assicurativi)</p> <p>B) <b>Ipotesi</b> di pensionamento e simulazioni (supporto all'utilizzo dell'applicativo "La mia pensione")</p> <p>C) <b>Possibilità</b> di accesso agli strumenti di tutela per la diminuzione dell'attività lavorativa, la sospensione o la perdita del lavoro, il sostegno al reddito familiare</p> <p>D) <b>Opzioni</b> collegate allo start up lavorativo e ai cambi di attività, con riferimento alle regole generali di iscrizione alle diverse gestioni assicurative e alle modalità di pagamento dei contributi</p>
<p><b>INTERMEDIAZIONE</b></p> <p><i>con i Poli di produzione e altre strutture dell'Istituto</i></p> <p><i>in materia di:</i></p>	<p>A) Prestazioni a carico dei fondi speciali e servizi a bassa frequenza</p> <p>B) Prestazioni in regime di totalizzazione o in convenzione internazionale</p> <p>C) Prestazioni a carico della Previdenza dei dipendenti pubblici</p> <p>D) Prestazioni di Credito e Welfare</p> <p>E) Situazioni debitorie dei lavoratori autonomi</p>
<p><b>EROGAZIONE DIRETTA</b></p> <p><i>dei principali servizi collegati al conto assicurativo</i></p> <p><i>con riferimento a:</i></p>	<p>A) LIQUIDAZIONE DI PENSIONI A CARICO DEL REGIME GENERALE, LE RELATIVE RICOSTITUZIONI CONTRIBUTIVE</p> <p>B) ELABORAZIONE DI ESTRATTI CONTO CERTIFICATIVI E CERTIFICAZIONI DEL DIRITTO A PENSIONE</p> <p>C) LIQUIDAZIONE DELLE PRINCIPALI INDENNITA' PER DISOCCUPAZIONE, MALATTIA E MATERNITA'</p> <p>D) CALCOLO ONERE RISCATTO DI LAUREA</p>

*Il dettaglio delle competenze necessarie per il presidio del nucleo base di servizi standard è riportato in **ALLEGATO 1***

#### 4. ATTIVITA' DISTRIBUITE O POLARIZZATE

Attesa la costituzione del nucleo di servizi standard in tutte le strutture operative, le rimanenti attività produttive possono essere distribuite o polarizzate presso strutture specifiche secondo criteri di disponibilità delle risorse, volumi di traffico, contingenze territoriali, economie di scala.

In particolare, si prestano alla polarizzazione tutte quelle attività che generano valore proprio in condizioni di accentramento logistico, concentrazione di competenze, serialità e contestualità dell'azione operativa.<sup>2</sup>

Fatta salva un'analisi di merito sulle singole attività, al fine di stabilire caso per caso i più opportuni livelli di polarizzazione (o delocalizzazione), possono ricondursi sicuramente alle caratteristiche indicate le seguenti categorie di produzione:

- **Presidio corrente dei flussi informativi di tipo anagrafico, assicurativo, contributivo e contabile**, come il monitoraggio dei flussi UNIEMENS errati o mancanti, il monitoraggio solidarietà esattoriali, il monitoraggio dei formulari esteri, ecc.
- **Gestione delle anomalie evidenziate in batch centrale**, ad esempio EVAWEB, liste SICO, Liste Pensioni da verificare
- **Gestione di casistiche rare e/o tipologie di domande ad elevata specializzazione**, come le pensioni a carico dei Fondi speciali di previdenza, la concessione di indennità e sussidi a bassa frequenza
- **Relazione specialistica con alcuni intermediari**, come i consulenti, i rappresentanti di categorie o grandi aziende, gli Enti pubblici o altri interlocutori che necessitino di un'offerta dedicata.

Il dominio di competenze professionali deve supportare l'operatività completa dei principali processi di supporto e preparazione alla fornitura dei servizi (ad esempio, il controllo di qualità dei conti individuali e aziendali), nonché l'operatività specifica del *range* assegnato a ciascun Polo di produzione.

---

<sup>2</sup> Per motivi opposti, si dovrebbero escludere dalla polarizzazione tutte le attività che generano valore per gli utenti in ragione della prossimità con i medesimi e la presenza capillare sul territorio, come la consulenza personalizzata e l'erogazione di servizi individuali che prevedano la gestione del cosiddetto "ultimo miglio"



## 5. POLI NAZIONALI E SEDE VIRTUALE

Per un set predeterminato di servizi, caratterizzati da frequenza molto bassa ed elevato contenuto professionale, è possibile individuare la massima efficienza nell'ambito di un Polo Nazionale che garantisca in via esclusiva il loro presidio, aggregando le necessarie 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 che siano connotate da una marcata valenza preparatoria, trasversale e di supporto ad altri processi possono trovare un'assegnazione risolutiva nell'ambito della Sede Virtuale, la cui natura è quella di fornire un supporto operativo di base ai processi di produzione sviluppati dalle Sedi territoriali.

In ogni caso, i servizi e le attività da ricondurre ad unico centro di responsabilità (Polo Nazionale o, in specifici casi, Sede Virtuale) devono essere selezionati a priori dalle due seguenti categorie di produzione:

- **Bassa frequenza ed elevato contenuto professionale**, come la gestione di fondi sostitutivi dell'AGO che interessano cerchie ristrette di lavoratori, tipologie di assicurati che dipendano da un unico interlocutore istituzionale, destinatari di servizi specifici e casistiche rare
- **Uniformità, ricorrenza e trasversalità**, come le attività governate da batch centrali, il presidio di grandi flussi di dati, la gestione su larga scala di eventi prevedibili e ripetitivi.

Il repertorio di servizi e prodotti individuati per i Poli Nazionali costituiscono, ovviamente, un elenco tassativo che esclude la partecipazione delle Sedi territoriali dai medesimi processi di produzione.<sup>3</sup>

Il dominio di competenze professionali deve supportare la conoscenza teorica di base, la competenza tecnico-operativa e le cognizioni specialistiche dello specifico processo assegnato in via esclusiva al Polo Nazionale (competenza verticale).

---

<sup>3</sup> Ne consegue che i segmenti di produzione interessati dalla leva gestionale della distribuzione infra-regionale o interregionale (*cfr* 2.1), anche in termini di sussidiarietà, sono quelli al netto del nucleo di servizi standard (che dev'essere comunque garantito) e il catalogo di prodotti/servizi gestiti in via esclusiva da un Polo Nazionale.

## 6. LA LEVA DELLA SUSSIDIARIETA'

Nell'ambito di un modello con operatività differenziata e flessibile, la leva manageriale della **sussidiarietà** accresce ulteriormente il suo valore strategico.

Il processo di programmazione e budget prevede l'impiego di diversi strumenti di gestione delle risorse e dei carichi di lavoro in funzione degli obiettivi prefissati. L'orizzonte annuo della programmazione tende inizialmente a privilegiare l'adozione di leve più stabili, come la costituzione di Poli o l'attivazione di Progetti regionali di miglioramento, con riserva di utilizzare la sussidiarietà nelle successive fasi di gestione degli imprevisti e degli scostamenti dal budget.

Nella fase di avvio del processo, la D.S.U. fornisce un supporto metodologico alle decisioni delle Direzioni Regionali, in materia di distribuzione delle attività produttive, fornendo criteri di valutazione sulla base delle priorità individuate, della stima dei possibili impatti e delle categorie di bisogni manifestati dagli utenti.

Diversamente, **nelle fasi di riprogrammazione e forecast**, conseguenti all'analisi periodica dei dati a consuntivo nel corso dell'anno, la leva flessibile della sussidiarietà assume la massima efficacia in funzione correttiva e di adeguamento 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.

### *6.1 Differenza tra sussidiarietà e polarizzazione*

A fronte di un'analisi costante dei carichi di lavoro, volta a **individuare i fabbisogni o le eccedenze di capacità produttiva** nelle singole aree di produzione, l'azione in sussidiarietà consente di rimodulare l'impiego delle risorse in risposta ad eventuali problematiche di carattere straordinario, con il fine di compensare gli eventuali squilibri tra carichi di lavoro e risorse disponibili.

Il carattere straordinario degli interventi differenzia profondamente la sussidiarietà dalla polarizzazione:

- La sussidiarietà persegue il riequilibrio dei carichi di lavoro mediante il trasferimento temporaneo delle attività, senza perdita di competenza da parte della Sede che ha evidenziato il fabbisogno di risorse.
- La polarizzazione consiste, invece, in una scelta strategica di delocalizzazione in via definitiva di un segmento produttivo, con conseguente perdita della relativa competenza da parte delle Sedi diverse dai Poli individuati.

A differenza della polarizzazione, gli interventi in sussidiarietà possono riguardare l'intera gamma dei prodotti istituzionali, compresi quelli individuati come "nucleo di servizi standard", in quanto le singole Agenzie devono assicurare il presidio delle competenze sui servizi essenziali, ma è possibile che non dispongano di risorse sufficienti per la definizione *in loco* di tutta la domanda pervenuta.

#### 6.2 Criteri di scelta dei prodotti da gestire in sussidiarietà

Nella fase di predisposizione dei progetti di sussidiarietà (regionale e interregionale) bisogna privilegiare i **segmenti di produzione più idonei ad una delocalizzazione** delle attività.

Ad esempio, è assolutamente sconsigliabile:

- Esercitare l'azione di sussidiarietà su procedimenti che richiedano frequenti ricorsi ad archivi cartacei o risentano di criticità contestuali alla Sede di riferimento (situazione che caratterizza, quasi sempre, i volumi di domande giacenti da lungo periodo).
- Predisporre l'accumulo e il trasferimento ad altre Sedi di "servizi a ciclo chiuso", la cui erogazione consiste in interventi semplici e contigui alla domanda stessa (come la variazione di uffici pagatori o la modifica di detrazioni fiscali, che per definizione andrebbero eseguiti in tempo reale).

Al contrario, può essere premiata da una elevata resa in termini produttivi:

- La scelta di governare per un determinato periodo la presa in carico di nuove domande pervenute per via telematica.
- La scelta di governare per un determinato periodo la lavorazione di nuove evidenze generate da attività di batch centrale

In via generale, nell'individuare i prodotti più idonei alla sussidiarietà, bisogna privilegiare le pratiche correnti sui volumi di arretrato<sup>4</sup>; le pratiche standard sulle casistiche critiche; i processi ad elevata automazione sui processi manuali. Di fatto, tutti i prodotti che si prestano ad essere lavorati agevolmente, senza rischi e con rese elevate, da postazione remota.

Diversamente, vi sono prodotti per i quali è opportuna una valutazione preventiva degli aspetti organizzativi, logistici e ambientali, nonché una stima dei costi e dei rischi connessi al trasferimento materiale delle pratiche (duplicazione di attività, scarsa resa, smarrimenti, peggioramento degli standard qualitativi, ecc.).

Così come vi sono prodotti per i quali non è mai opportuna la trattazione in sussidiarietà, in ragione della delicatezza degli interventi e/o della necessità di ricorrere ad archivi e atti fisicamente collocati nelle Sedi di competenza.

<b><i>Esempi di prodotti gestibili in sussidiarietà</i></b>		
<b>Idonei</b>	<b>Sconsigliati</b>	<b>Non ammessi</b>
Domande telematiche correnti di prestazione o indennità	Domande giacenti di lungo periodo di prestazione o indennità	Acquisizione di modelli O1/M-VIG Variazione interna Emens/Uniemens
Domande di accredito del servizio militare tramite Internet	Trattamenti ai superstiti su pensioni con decorrenza remota	Acquisizione/Variazione/Eliminazione interna flussi Emens/Uniemens
Uniemens/Emens: Monitoraggio solidarietà esattoriali	Cambi di ufficio pagatore o variazioni di detrazione fiscale	Conguaglio degli arretrati su pensione

<sup>4</sup> Tuttavia, la molteplicità degli aspetti della produzione impone di considerare anche casistiche in controtendenza. Ad esempio, per l'attività di **notifica delle prestazioni indebite** può ritenersi efficace l'affidamento in sussidiarietà del piano di smaltimento arretrati (gestione delle liste RIWEB), ma non la gestione degli indebiti generati nell'anno corrente (per i quali è **opportuno** esercitare l'azione di notifica con la massima tempestività, rispetto al momento di insorgenza dell'indebitato)

## 7. PUNTI CLIENTE E PUNTI INPS

La rivisitazione del modello di offerta e distribuzione dei servizi richiede anche una valutazione sull'adeguatezza delle ulteriori articolazioni organizzative previste dagli articoli 20-23 del Regolamento di Organizzazione<sup>5</sup>, denominate **Punti Cliente** e **Punti INPS**.

### 7.1 La configurazione attuale

- I **Punti Cliente** sono postazioni adibite alla fornitura di servizi semplici, semi-automatici o comunque erogabili senza il presidio di operatori INPS, istituiti presso gli uffici dei Comuni o di altri Enti previa sottoscrizione di specifiche convenzioni quadro. Se attivati presso Pubbliche Amministrazioni, possono garantire informazioni anche sullo stato dei procedimenti amministrativi, con l'ausilio di personale dei medesimi Enti (Punti Cliente di Servizio); altrimenti, possono limitarsi a servizi di informazione generale e rilascio di modulistica ed estratti, qualora siano istituiti presso Associazioni riconosciute o altri siti non istituzionali (Punti Cliente Informativi).
- I **Punti INPS** sono presidiati da personale dell'Istituto e rappresentano un avamposto di collegamento tra la Direzione Provinciale di riferimento e il cittadino. Oltre ai servizi di accoglienza e ascolto, nonché di mediazione con le linee produttive della Sede principale, possono erogare in proprio i cosiddetti servizi "a ciclo chiuso" (cioè, servizi erogabili in tempo reale, senza l'innescio di un procedimento a più livelli di responsabilità).

### 7.2 Prospettive di sviluppo e nuove configurazioni

In un'ottica di razionalizzazione e maggiore qualificazione delle risorse interne, si ritiene che i **Punti Cliente** (non presidiati da operatori INPS) abbiano le maggiori prospettive di sviluppo, affermandosi sul territorio come rete di prossimità - a costo ridotto - per la fornitura di servizi automatici, l'informazione generica e il drenaggio delle problematiche a bassa complessità.

---

<sup>5</sup> Cfr Circolare N. 119 del 14 settembre 2011

Infatti, l'erogazione di contenuti e servizi senza la presenza di una persona fisica è un fronte destinato ad esprimere – nei prossimi anni - un interessante potenziale di sviluppo, in considerazione dei nuovi sistemi di **automazione dei processi a basso valore aggiunto** grazie all'impiego di bot<sup>6</sup>, intelligenza artificiale e tecnologie RPA (*Robotic Process Automation*).

In linea di principio, le tipologie di servizio più idonee ad una gestione semi-automatica e non presidiata da operatori INPS possono riguardare:

- Le informazioni sui requisiti di accesso ai diversi servizi
- La tracciabilità dei procedimenti in corso
- La duplicazione di atti, documenti e certificati già emessi
- La presa in carico, l'assistenza sui servizi online, la prenotazione di appuntamenti

I **Punti INPS** rappresentano invece un presidio leggero da attivare in presenza di particolari contesti territoriali, esigenze di geo-referenziazione, deficit organizzativi o bisogni specifici della comunità sociale di riferimento. In tale articolazione, l'erogazione del servizio viene assicurata attraverso la presenza – anche non quotidiana - di personale INPS, in grado di assistere e orientare l'utente, nonché garantire la soddisfazione del bisogno attraverso il collegamento con le strutture territoriali di riferimento. Grazie alle potenzialità della piattaforma CRM è possibile prevedere un ampliamento della gamma dei servizi offerti, nonché veicolare su piattaforme come *LineaINPS* o *Agenda appuntamenti* i quesiti di maggiore complessità o le richieste di consulenza specialistica. Quest'ultima potrà essere fornita anche sotto forma di **appuntamento virtuale**, grazie alla nuove opportunità di conference call e interazione virtuale.

I **Punti INPS integrati** sono presidi a composizione mista INPS-Altre PA, attivabili in contesti territoriali complessi, Aree metropolitane e Municipi di grandi dimensioni. Istituiti presso i locali di Amministrazioni diverse dall'INPS, gestiscono congiuntamente informazioni e servizi destinati ad uno **specifico segmento di utenza** (famiglie, lavoratori appartenenti ad uno specifico settore, fasce deboli) e che per loro natura necessitano del coinvolgimento di più Enti pubblici. Questo modulo organizzativo semplifica la relazione del cittadino con la Pubblica Amministrazione, assicurando sia la presa in carico *unitaria* del bisogno sia l'erogazione *contestuale* di servizi in capo a soggetti pubblici diversi (Esempio: assegno familiare del Comune + Sostegno Inclusione

---

<sup>6</sup> *Bot*, da robot, indica un programma informatico che simula l'attività di una persona.

Attiva/Reddito Inclusionione dell'INPS). La sostenibilità dell'ipotesi prospettata presuppone un dimensionamento di risorse tale da poter permettere l'impiego di personale dell'Istituto senza pregiudicare i livelli di servizio che la struttura territoriale INPS di riferimento deve comunque garantire ai sensi del modello sopra rappresentato.

La proposta, pertanto, è di **puntare sull'evoluzione delle attuali articolazioni territoriali alternative all'Agenzia**, purché sia loro assicurata una precisa identità in termini di *layout*, gamma e limiti dei servizi offerti. La definizione di un kit prestabilito di servizi automatici, riproducibile nella stessa composizione in tutte le sedi fisiche o virtuali<sup>7</sup>, è necessaria perché gli utenti capiscano esattamente su quali procedimenti, argomenti o attività possono interagire con il punto di contatto, senza confusione con i servizi informativi di livello superiore.

## 8. PROSPETTIVE EVOLUTIVE DI LUNGO PERIODO

### *8.1 Adeguamento delle competenze e dei criteri di valutazione della performance*

Un modello di presidio a operatività differenziata richiede una ricomposizione delle competenze e delle metodologie di lavoro, nonché una diversa modalità di valutazione della performance organizzativa, al fine di orientare i processi operativi verso i paradigmi del controllo degli eventi (proattività) e della personalizzazione del servizio (assistenza).

Pertanto, a seguito dei necessari interventi di *assessment*, i prossimi piani di formazione e crescita professionale dovranno essere finalizzati alla **definizione dei gap di competenza** tra i ruoli attuali e quelli più coerenti con le nuove modalità, privilegiando percorsi personalizzati di crescita che prevedano:

---

<sup>7</sup> Gli utenti dovrebbero riconoscere lo stesso set di servizi automatici anche nell'ambito di una Sede di grandi dimensioni, all'interno di un luogo istituzionale o privato, nell'interfaccia del sito Internet o sulla APP installata sul proprio dispositivo.

- il consolidamento della gamma di attività tecnico-operative che fanno riferimento alla linea di produzione abituale;
- l'ampliamento delle conoscenze di base in ambiti contigui alla propria attività abituale, fino ad abbracciare una gamma informativa più ampia;
- lo sviluppo di competenze trasversali.

In ogni caso, la strutturazione delle competenze richieste per le esigenze operative di un'agenzia si ottiene rapidamente a partire dall'esperienza maturata nella propria linea procedurale (Esempio: Linea **DSWEB**; Linea **WEBDOM /UNICARPE /IVS74**; Linea **NPIGPA**), attraverso piccoli percorsi di accrescimento verticale e orizzontale.

Per affermare il passaggio ai nuovi comportamenti organizzativi è anche necessario che, gradualmente, siano ridefiniti gli aspetti di qualità della produzione, adeguando di conseguenza il sistema di valutazione della performance organizzativa.

In particolare, andranno privilegiati gli obiettivi di miglioramento qualitativo ed effettiva generazione di valore in ordine alle posizioni singole o ai gruppi di dati, come effetto di un'azione amministrativa coerente e mirata sui segmenti di utenza. Di conseguenza, andrebbe ridimensionato il peso della produttività *tout court* nel breve periodo ("omogeneizzato mensile"), ponendo maggiore attenzione alla sua reale incidenza sulla qualità dei servizi e sul miglioramento delle banche dati.

Ad esempio, nel sistema attuale sono premiate anche attività prive di valore, come la reiterazione di uno stesso ECOCERT o la correzione di un'attività precedente, senza che questo aggiunga valore all'esperienza dell'utente e/o al sistema informativo interno. In prospettiva, andrebbero individuati indicatori di qualità complessiva delle attività, in relazione al valore effettivamente generato.

## 8.2 Evoluzione del sistema informativo

Per garantire coerenza e unitarietà all'azione amministrativa, anche in un modello di operatività differenziata, è importante che il sistema informativo evolva verso l'integrazione di archivi, contenuti e strumenti che interessano uno stesso soggetto o uno stesso profilo di utenza. In questo quadro, un **fascicolo elettronico** del cittadino e dell'impresa dovrebbe configurarsi sia come work area unificata per il personale dell'ente sia come area personale di accesso per gli utenti del portale web, beneficiando



peraltro della crescente integrazione tra canali fisici e digitali e del generale potenziamento del CRM operativo, analitico e collaborativo.

Il sistema informativo, inoltre, dovrebbe perseguire un incremento di efficienza anche attraverso i sistemi di **analisi aggregata dei dati** in funzione predittiva (*data mining*) soprattutto in tema di conti individuali e aziendali, *business intelligence*, previsione dei bisogni e anticipazione della domanda di servizio.

Per quanto riguarda le attività manuali, ripetitive e/o a basso valore aggiunto, inclusa la relazione di primo livello con gli utenti e la prenotazione di appuntamenti, sarà inevitabile perseguire la piena automazione in linea con la diffusione crescente di “software robot” e sistemi di intelligenza artificiale.

Analogamente, andranno considerati i possibili ambiti di applicazione dei nuovi sistemi di **cognitive computing** come supporto alle decisioni in ambito operativo e consulenziale, anche tramite lo sviluppo di strumenti avanzati di gestione e condivisione della conoscenza aziendale.

## ALLEGATO 1

### ***Applicare le procedure aziendali e accorpate le conoscenze per un presidio efficace del nucleo di servizio standard***

#### LE COMPETENZE COLLEGATE AL NUCLEO DI SERVIZI STANDARD

Il nucleo di servizi standard è stato selezionato in funzione dell'elevata frequenza e delle specifiche esigenze di alcune tipologie di utenti. Tuttavia, nel definire il perimetro e l'ampiezza dei prodotti da presidiare, si è tenuto conto del grado di supporto operativo offerto dalle procedure, della facilità d'uso, nonché del grado di diffusione delle competenze che il gruppo di lavoro deve possedere per presidiare efficacemente il nucleo di servizi standard.

In particolare, è stato definito un insieme di prodotti e servizi che è possibile presidiare o processare, con poche varianti operative, nell'ambito delle linee procedurali a maggiore diffusione negli uffici dedicati all'assicurato-pensionato:

- WEBDOM-UNICARPE-IVS74
- DSWEB
- NPIGPA

Pertanto, per presidiare l'ampiezza operativa di riferimento per una Agenzia, è sufficiente che il gruppo di lavoro detenga –nel suo insieme–:

- Il possesso delle competenze di base (*core level*) relativamente agli ambiti dell'estratto conto, delle pensioni e delle prestazioni a tutela del reddito, delle caratteristiche generali delle diverse gestioni assicurative;
- il presidio delle competenze operative (*technical level*) relativamente ai flussi procedurali più diffusi nell'area Assicurato Pensionato;
- il presidio eventuale di alcune competenze specialistiche (*professional level*) che rispondano a determinate caratteristiche del contesto ambientale e della comunità sociale di riferimento (es. disciplina specifica dei frontalieri in una zona di confine).

Ne consegue che:

- A) IL NUMERO EFFETTIVO DEGLI OPERATORI da dedicare alle attività di Agenzia non può essere inferiore a **dieci unità** e, comunque, deve essere commisurato ai volumi della domanda di servizio e ai consueti parametri di produttività loro collegati.
- B) I PROFILI DI COMPETENZA PROFESSIONALE da assortire nel gruppo di lavoro sono riconducibili a **tre linee procedurali tra loro complementari**, da utilizzare –a seconda dei casi- su tre livelli di competenza. Il mix di formazione di base e competenze specifiche deve essere opportunamente distribuito nell’ambito del gruppo di lavoro, secondo i consueti criteri dell’organizzazione per processi, in modo da coprire con facilità il nucleo di servizi da presidiare.

MATRICE DELLE COMPETENZE	WEBDOM UNICARPE IVS74	DSWEB	NPIGPA
Di base (CORE LEVEL)			
Tecnico-operative (TECHNICAL LEVEL)			
Specialistiche (PROFESSIONAL LEVEL)			

Le competenze complementari ottengono la massima efficacia nell’ambito di un **lavoro di gruppo**, che consenta agli operatori di presidiare *collettivamente* il set di servizi standard in un contesto dinamico di formazione on the job, basato sull’acquisizione costante di nozioni di base su materie e ambiti attigui alla propria attività abituale.

## LINEE PROCEDURALI E LIVELLI DI COMPETENZA

<p>“Ampiezza” delle competenze LE LINEE PROCEDURALI</p>	<p>“Peso” delle competenze I LIVELLI</p>
<p><b>Le linee procedurali</b> sono costituite da specifiche piattaforme (ad esempio: DSWEB), 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+UNICARPE+IVS74 è possibile il trattamento di prestazioni collegate al conto assicurativo, come la liquidazione di pensioni ordinarie, gli estratti conto certificativi, le certificazioni del diritto a pensione. Tali prodotti possono anche differire molto sul piano giuridico e normativo, ma sono accomunati da evidenti affinità procedurali nell’ambito del flusso di processo.</p>	<p><b>Il livello base (core level)</b> 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><b>Il livello tecnico-operativo (technical level)</b> riguarda la capacità di eseguire transazioni attive con il sistema informatico, al fine di ottenere un aggiornamento delle banche dati, una modifica dello stato di un procedimento o l’attraversamento di un intero processo di produzione. La piena padronanza del livello implica l’abilitazione alle procedure gestionali e l’idoneità a definire i prodotti di output di una determinata linea procedurale, inclusa la capacità di eseguire un controllo di primo e secondo livello su tutte le attività esercitate.</p> <p><b>Il livello specialistico (professional level)</b> è costituito dalle competenze specialistiche correlate alla linea di produzione, intendendo come tali sia 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. Nell’ambito delle Agenzie, l’eventuale possesso di una competenza specialistica è limitato ad alcuni bisogni specifici del contesto territoriale e della comunità sociale di riferimento.</p>